

Mémoire

Auteur : Delrez, Thomas

Promoteur(s) : 13923

Faculté : HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

Diplôme : Master en sales management, à finalité spécialisée

Année académique : 2020-2021

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/11492>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

**LA FAILLITE D'UNE ENTREPRISE : L'ÉCUEIL
À ÉVITER.**

**QUELLES EN SONT LES CAUSES
COMMERCIALES ET MANAGÉRIALES ?
QUELS INDICATEURS POUR LA PRÉVENIR
ET QUELLES RECOMMANDATIONS METTRE
EN PLACE ?**

CAS PRATIQUE : BOBELINE & CIE.

Jury :
Promoteur :
Vincent NANNI
Lecteurs :
Françoise GABRIEL
Hugo HEEREN

Mémoire présenté par
Thomas DELREZ
En vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sales Management
en alternance
Année académique 2020/2021

Résumé

La faillite des entreprises est une thématique bien connue et largement abordée. La présente contribution propose d'en analyser les causes commerciales et managériales et de les illustrer avec le cas d'une très petite entreprise wallonne, Bobeline & Cie. Quelles sont-elles ? La faillite suit-elle un schéma ? Qu'est-ce que le besoin en fonds de roulement et quel est son rôle ? Quels sont les liens possibles entre la situation de l'entreprise analysée et la théorie ? Quelle est l'importance du management ? Comment réussir la reprise d'une société en difficulté ? A quoi faut-il faire attention ? Qu'est-ce qu'un tableau de bord et un KPI ? Quel tableau commercial mettre en place pour l'équipe ? Avec quels indicateurs ?

Ce travail a pour objectif de donner une vue d'ensemble des causes de la faillite afin de la prévenir. Nous donnerons également des recommandations et des solutions pour une éventuelle relance et pour éviter la mauvaise pente. Pour ce faire, nous allons parcourir la littérature afférente au sujet afin de garantir une analyse optimale et tirer les conclusions adéquates.

Les causes des faillites sont multiples. Il est difficile de les mentionner toutes. Cependant, un auteur parmi les autres, John Argenti, se détache et apporte un éclairage intéressant. Il pense que le top management de l'entreprise serait à la base de sa défaillance, influençant alors la majorité des causes y menant. Il dresse ce qu'il pense être le chemin de la faillite. Tous les auteurs – Argenti lui-même – affirment que le processus de faillite s'étend sur plusieurs années et qu'il est rarement un évènement soudain. En effet, les différentes explications données aux schémas du processus de faillite montrent que la défaillance suit un cheminement, souvent déjà tracé.

Dans notre analyse pratique, les comparaisons avec la théorie sont sans appel : Bobeline & Cie était vouée à la faillite. En effet, la majorité des causes décrites dans la littérature lui correspondent, nous les avons illustrées par les exemples les plus interpellants.

Certaines causes des faillites se sont avérées être de véritables indicateurs de danger auxquels nous avons proposé des solutions. D'autres outils comme les tableaux de bord, les indicateurs de performance et les CRM s'avèrent être d'excellents partenaires en matière de développement commercial. Nous les aborderons et nous formulerons des recommandations pour le futur de Bobeline & Cie.

Executive summary

Business failure is a well-known and widely discussed topic. This contribution proposes to analyze the commercial and managerial causes and to illustrate them with the case of a very small Walloon company, Bobeline & Cie. What are they? Does the bankruptcy follow a pattern? What is the need for working capital and what is its role? What are the possible links between the situation of the analyzed company and the theory? How important is management? How can the takeover of a company in difficulty be successful? What should we look out for? What is a dashboard and a KPI? Which business table should be set up for the team? With which indicators?

This work aims to give an overview of the causes of bankruptcy in order to prevent it. We will also give recommendations and solutions for a possible relaunch and to avoid the downside. In order to do so, we will go through the literature on the subject to ensure an optimal analysis and to draw the right conclusions.

The causes of bankruptcies are multiple. It is difficult to mention them all. However, one author among others, John Argenti, stands out and provides an interesting insight. He thinks that the top management of the company is at the root of its failure, influencing the majority of the causes leading to it. He outlines what he believes to be the path to failure.

All the authors – Argenti himself – state that the bankruptcy process extends over several years and that it is rarely a sudden event. Indeed, the various explanations given for the patterns of the bankruptcy process show that failure follows a path, often already mapped out.

In our practical analysis, the comparisons with the theory are clear: Bobeline & Cie was destined to fail. Indeed, most of the causes described in the theory correspond to it, and we have illustrated them with the most striking examples.

Some of the causes of the bankruptcies turned out to be real danger indicators to which we proposed solutions. Other tools such as dashboards, performance indicators and CRMs are proving to be excellent partners in business development. We will discuss these and make recommendations for the future of Bobeline & Cie.

Remerciements

C'est avec plaisir et fierté que je soumetts ce dernier travail à HEC Liège. Après 2 années aussi enrichissantes qu'intéressantes, tant sur le plan personnel que professionnel, le temps est venu de commencer un autre chapitre. Je souhaite vivement remercier toutes les personnes qui m'ont aidé à grandir et à évoluer ; des élèves aux professeurs.

Avant de tirer ma révérence, je tiens à citer plusieurs personnes.

Je remercie vivement Monsieur Vincent Nanni, professeur à HEC Liège, co-fondateur et directeur de Get More pour son temps, ses remarques, ses conseils et ses multiples relectures dans le cadre de la création de ce travail.

Je voudrais également remercier Madame Françoise Gabriel, professeur à HEC Liège, pour son temps, son écoute attentive et ses conseils dans le cadre de mon immersion professionnelle.

Merci aussi à Madame Sandrine Wouters et à Monsieur Thierry Pironet pour l'organisation et la supervision de cette formation.

Je souhaite exprimer ma gratitude à Monsieur Didier Dumalin, ex-administrateur délégué et créateur de la société Bobeline & Cie et à Monsieur Hugo Heeren, administrateur délégué d'Elfique SA et de Bobeline & Cie de m'avoir accordé leur confiance et ces responsabilités tout au long de mon stage en immersion professionnelle. Ils m'ont tous deux permis d'acquérir une grande expérience et d'apprendre beaucoup au sujet de la vie entrepreneuriale dans un environnement difficile et exigeant.

Je souhaite également remercier les interviewés qui ont accepté de répondre à mes questions ainsi que les participants qui ont répondu au sondage créé dans le cadre de ce travail. Ils m'ont permis de mieux comprendre le sujet traité et y ont ajouté des éléments cruciaux.

Je tiens à remercier Madame Cécile Delrez et Madame Henriette Svensson pour leur relecture orthographique et pour tous les conseils rédactionnels.

Enfin, mais non des moindres, je souhaite remercier tous ceux qui me soutiennent au quotidien ; ma famille, mes amis proches et mes collègues.

Je ne remercierai jamais assez mes parents pour leur soutien inconditionnel tout au long de mes études

Sommaire

Afin de faciliter la compréhension de ce travail, nous commencerons par une **introduction**. Les lecteurs y retrouveront une **présentation de l'entreprise** concernée, le **contexte** ou encore la **problématique** traitée.

Ensuite, nous analyserons les **éléments théoriques** afférents au sujet. Nous aborderons la **faillite** et ses **causes**. Dans ce cadre, d'autres sujets seront discutés ; le **besoin en fonds de roulement**, le **tableau de bord et les KPI** mais également **la gestion de la relation client**. Ces connaissances nous serviront dans la partie finale de cet écrit.

Nous aurons ensuite l'occasion de traiter plusieurs **feedbacks d'acteurs de terrain**. Ce sont des professionnels avec lesquels nous nous sommes entretenus afin d'appuyer nos découvertes théoriques.

La deuxième partie de ce travail sera consacrée au **cas pratique** de la société Bobeline & Cie. Nous aborderons son **passé** et nous comparerons nos conclusions théoriques avec la situation de cette entreprise.

Enfin, nous formulerons plusieurs **recommandations pour le futur** de Bobeline & Cie. Celles-ci basées sur nos analyses et nos recherches. Nous **concluons** ensuite.

Liste des abréviations

SA : Société Anonyme

Bobeline & Cie : désigne la société

Bobeline : désigne la/les bière(s)

Elfique SA : désigne la société

Elfique : désigne la/les bière(s)

BFR : Besoin en Fonds de Roulement

PRJ : Procédure de Réorganisation Judiciaire

CRM : Customer Relationship Management

KPI : Key Performance Indicators

TPE : Très Petite Entreprise

Table des matières

Résumé.....	<i>i</i>
Executive summary.....	<i>ii</i>
Remerciements.....	<i>iv</i>
Sommaire.....	<i>v</i>
Liste des abréviations.....	<i>v</i>
Table des matières.....	<i>vi</i>
Table des figures.....	<i>viii</i>
1. Introduction.....	<i>1</i>
1.1. Présentation de l'entreprise d'accueil.....	<i>1</i>
1.1.1. La gamme : 6 produits.....	<i>1</i>
1.1.2. Structure et organisation.....	<i>3</i>
1.1.3. L'entreprise en quelques chiffres.....	<i>4</i>
1.1.4. Le rachat de Bobeline & Cie.....	<i>5</i>
1.2. Contexte.....	<i>7</i>
1.3. Présentation de la problématique.....	<i>8</i>
1.3.1. Eléments déclencheurs.....	<i>9</i>
1.3.2. Questions de recherche.....	<i>10</i>
1.4. Justification, objectifs et apports.....	<i>10</i>
1.5. Eléments théoriques et conceptuels.....	<i>11</i>
1.6. Méthodologie.....	<i>11</i>
1.6.1. Limites du mémoire.....	<i>12</i>
2. Analyse des éléments théoriques.....	<i>13</i>
2.1. La faillite.....	<i>13</i>
2.1.1. La Procédure de Réorganisation Judiciaire (PRJ), une solution ?.....	<i>15</i>
2.1.2. La faillite : les données du marché.....	<i>18</i>
2.2. Les causes de la faillite et indicateurs.....	<i>20</i>
2.2.1. Préambule.....	<i>21</i>
2.2.2. La modélisation de la faillite.....	<i>24</i>
2.2.3. Les nouveaux éléments d'Argenti.....	<i>27</i>
2.2.4. Les symptômes financiers.....	<i>32</i>
2.2.5. Les causes commerciales et managériales.....	<i>34</i>
2.2.5.1. Causes commerciales.....	<i>34</i>
2.2.5.2. Causes managériales.....	<i>35</i>
2.3. Causes aggravantes.....	<i>37</i>
2.3.1. La crise sanitaire du COVID-19.....	<i>38</i>
2.4. Focus sur le besoin en fonds de roulement.....	<i>40</i>
2.4.1. Conclusion de cette recherche.....	<i>42</i>

2.5.	Les KPI et le tableau de bord d'une entreprise.....	42
2.6.	La gestion de la relation client (CRM)	45
2.7.	Le feedback des acteurs de terrain.....	47
2.7.1.	Le comptable.....	48
2.7.2.	Le banquier.....	49
2.7.3.	L'entrepreneur	50
2.7.4.	La sociologue.....	51
2.7.5.	Leur classement des différentes causes.....	51
2.7.5.1.	Conclusion de cette démarche	53
2.7.6.	Notre réseau LinkedIn	54
3.	Cas pratique : Bobeline & Cie.....	55
3.1.	Le passé de Bobeline & Cie	55
3.1.1.	Analyse des causes et comparaison avec la théorie	57
3.1.1.1.	Causes commerciales.....	57
3.1.1.2.	Causes managériales	62
3.1.1.3.	La chronique d'une faillite annoncée	68
3.1.2.	Conclusion de cette démarche.....	72
3.2.	Le futur de Bobeline & Cie	74
3.2.1.	Recommandations et solutions.....	74
3.2.1.1.	Commerciales	74
3.2.1.2.	Managériales	75
3.2.2.	Tableau de bord et indicateurs de performance (KPI)	76
3.2.3.	Indicateurs de danger, à quels signaux faire attention ?	78
4.	Conclusion.....	81
4.1.	Conclusion personnelle	82
5.	Annexes	83
6.	Personnes-ressources	106
7.	Bibliographie.....	107

Table des figures

<i>Figure 1 : Didier Dumalin, créateur de la bière Bobeline.....</i>	<i>1</i>
<i>Figure 2 : Bobeline Triple.....</i>	<i>1</i>
<i>Figure 3 : Bobeline Blanche Fraise.....</i>	<i>1</i>
<i>Figure 4 : Bobeline Ambrée</i>	<i>2</i>
<i>Figure 5 : Bobeline Black</i>	<i>2</i>
<i>Figure 6 : Coffret Bobeline.....</i>	<i>2</i>
<i>Figure 7 : Captures d'écran des réseaux sociaux et du site internet de Bobeline & Cie</i>	<i>3</i>
<i>Figure 8 : Organigramme de Bobeline & Cie</i>	<i>3</i>
<i>Figure 9 : Graphique de la composition de l'actionnariat de Bobeline & Cie</i>	<i>4</i>
<i>Figure 10 : Graphique de l'évolution du chiffre d'affaires de Bobeline & Cie</i>	<i>4</i>
<i>Figure 11 : Schéma illustrant l'acquisition</i>	<i>5</i>
<i>Figure 12 : Gamme de bières Elfique.....</i>	<i>5</i>
<i>Figure 13 : Captures d'écran des réseaux sociaux et du site internet de Elfique SA.....</i>	<i>6</i>
<i>Figure 14 : Graphique de l'évolution du chiffre d'affaires de Elfique SA</i>	<i>6</i>
<i>Figure 15 : Graphiques de l'évolution des PRJ en Belgique</i>	<i>16</i>
<i>Figure 16 : Evolution du nombre de faillites en Belgique</i>	<i>18</i>
<i>Figure 17 : Répartition du nombre de faillites par région en Belgique en 2019.....</i>	<i>19</i>
<i>Figure 18 : Schéma simplifié du processus de faillite</i>	<i>24</i>
<i>Figure 19 : Modèle conceptuel unificateur de l'enchaînement des facteurs de défaillance de l'entreprise.....</i>	<i>25</i>
<i>Figure 20 : Les 5 forces de Porter</i>	<i>30</i>
<i>Figure 21 : Le chemin de la faillite d'un point de vue financier</i>	<i>33</i>
<i>Figure 22 : Impact de la crise du coronavirus sur le chiffre d'affaires des entreprises.....</i>	<i>39</i>
<i>Figure 23 : Calcul du BFR.....</i>	<i>40</i>
<i>Figure 24 : Exemple d'un tableau de bord pour une brasserie artisanale.....</i>	<i>45</i>
<i>Figure 25 : Exemple d'un dashboard d'un CRM.....</i>	<i>46</i>
<i>Figure 26 : Environnement simplifié de l'entreprise</i>	<i>48</i>
<i>Figure 27 : Serge Zandona.....</i>	<i>48</i>
<i>Figure 28 : Paul-Emmanuel Tognolli</i>	<i>49</i>
<i>Figure 29 : Didier Mattivi</i>	<i>50</i>
<i>Figure 30 : Virginie Blum</i>	<i>51</i>
<i>Figure 31 : Micro sondage LinkedIn</i>	<i>54</i>
<i>Figure 32 : La Brasserie des Bobelines.....</i>	<i>56</i>
<i>Figure 33 : Modèle conceptuel unificateur de l'enchaînement des facteurs de défaillance de l'entreprise.....</i>	<i>69</i>

1. Introduction

1.1. Présentation de l'entreprise d'accueil

Bobeline & Cie est une très petite entreprise (TPE) établie à Spa. Elle est active dans le secteur agroalimentaire en tant que producteur et distributeur de bières artisanales. Les produits ont été créés en 1991 et Bobeline & Cie est une société anonyme depuis 2015.

Fruits d'une idée de Didier Dumalin, les bières Bobeline ont une identité historique forte liée à la ville de Spa. En effet, ce nom fut inventé à La Belle Epoque (19^{ème} siècle) par les autochtones pour désigner bourgeois et étrangers se rendant à Spa afin d'y prendre les eaux et de s'y détendre. « Bobelin » signifie en wallon « niais, qui n'y connaît rien à la vie » et symbolise les attitudes comportementales étranges des touristes à ladite Belle Epoque. En outre, Bobeline se veut être « La bière de Spa ».



Figure 1 : Didier Dumalin, créateur de la bière Bobeline

1.1.1. La gamme : 6 produits

- La Bobeline Triple :

Blonde de caractère issue d'un savant équilibre entre 3 houblons différents lui octroyant une amertume maîtrisée, des notes d'agrumes au nez et une bouche fruitée aux notes de pêche et de fruits exotiques. Elle est brassée à la Brasserie Elfique à Aywaille et est conditionnée en carton de 24X33cl. Elle est également disponible en fût de 20 litres.



Figure 2 : Bobeline Triple

- La Bobeline Blanche Fraise :

A la fois gourmande et désaltérante. Elle est élaborée sur base de bière blanche artisanale brassée au malt de froment et agrémentée d'un véritable hydrolat de fraises fraîches créé à Liège. La Bobeline Blanche Fraise est légère, fruitée, peu sucrée et rafraichissante. Elle est brassée à la Brasserie Elfique à Aywaille et est conditionnée en carton de 24X33cl. Elle est également disponible en fût de 20 litres.



Figure 3 : Bobeline Blanche Fraise

- La Bobeline Ambrée :

Ambrée typiquement belge, ronde et généreuse, elle offre un parfait compromis entre la blonde et la black. Savoureuse et boisée, elle est un hommage aux forêts qui l'entourent. Brassée avec des céréales légèrement torrifiées, elle offre des notes de caramel, de biscuits et une légère touche d'agrumes. Elle est brassée à la Brasserie Elfique à Aywaille et est conditionnée en carton de 24X33cl. Elle est également disponible en fût de 20 litres.



Figure 4 : Bobeline Ambrée

- La Bobeline Black :

Brune de caractère complexe aux notes épicées et au malt d'orge torrifié. Inspirée par les soirées d'hiver du Pays des Sources et le feu qui brûle dans l'âtre, la Bobeline Black offre l'expérience chaleureuse du café, du cacao et du caramel. Elle est brassée à la Brasserie Elfique à Aywaille et est conditionnée en carton de 24X33cl. Elle est également disponible en fût de 20 litres.



Figure 5 : Bobeline Black

- Le coffret Bobeline :

Coffret reprenant les 4 bières de la gamme et 2 verres de 15 cl (galopin) favorisant la dégustation à deux. Il existe également un autre coffret, plus petit, contenant uniquement les 4 bouteilles.



Figure 6 : Coffret Bobeline

La société essaye de développer sa présence sur internet ainsi que sur les réseaux sociaux. Des comptes Instagram et Facebook sont actifs comptabilisant respectivement 937 abonnés et 6.395 mentions « j'aime ». Nous sommes conscients qu'un travail consistant à ce niveau est à réaliser et qu'un plan de communication reste à définir pour améliorer la visibilité de l'entreprise. Le site internet doit être entièrement repensé dans sa structure et dans son ergonomie (responsive design)¹. Nous verrons plus loin dans ce travail que l'absence d'un plan de communication peut avoir des répercussions négatives sur la situation de l'entreprise.

¹ En Belgique, 36.34% des personnes utilisant internet le font sur leur téléphone portable. Le trafic mobile est donc très important et peut être source de diverses opportunités pour la société spadoise. (Statcounter – Global Stat : <https://gs.statcounter.com/platform-market-share/desktop-mobile-tablet/belgium>)

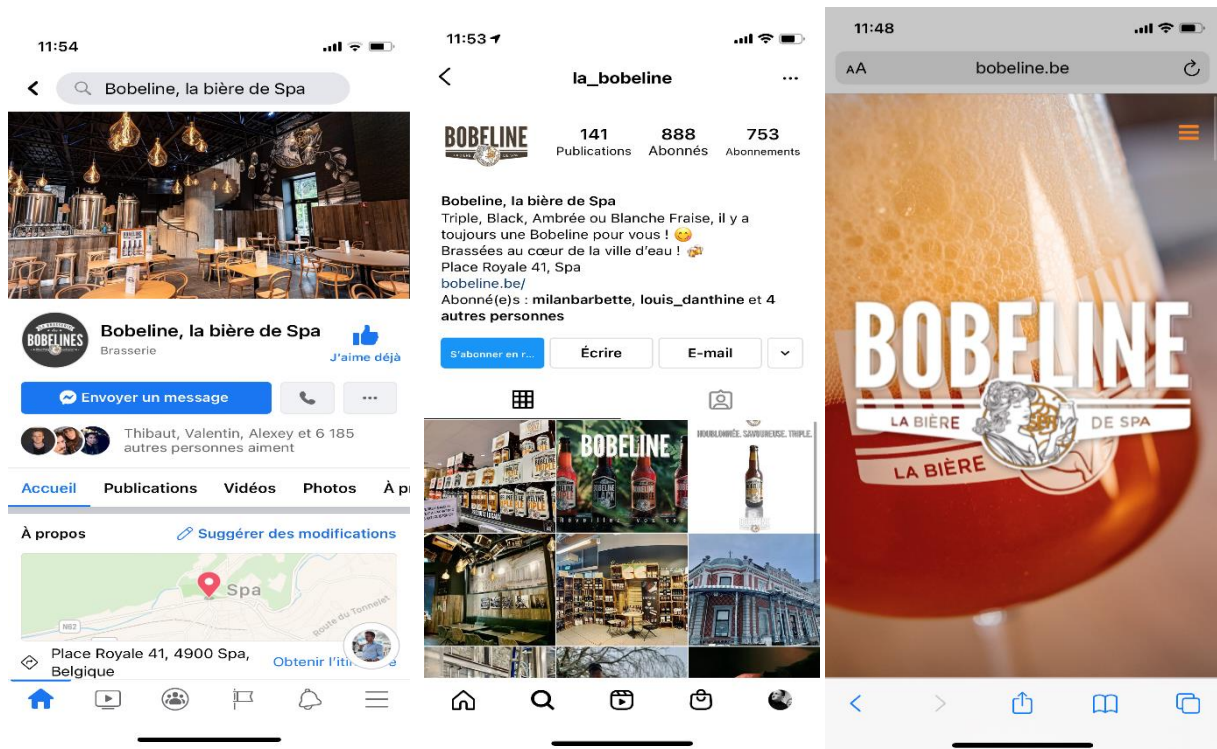


Figure 7 : Captures d'écran des réseaux sociaux et du site internet de Bobeline & Cie

1.1.2. Structure et organisation

L'entreprise compte un travailleur à mi-temps. Son administrateur délégué est Hugo Heeren qui est également actionnaire de la structure. Noshaq (groupe d'investisseurs liégeois) en fait également partie.

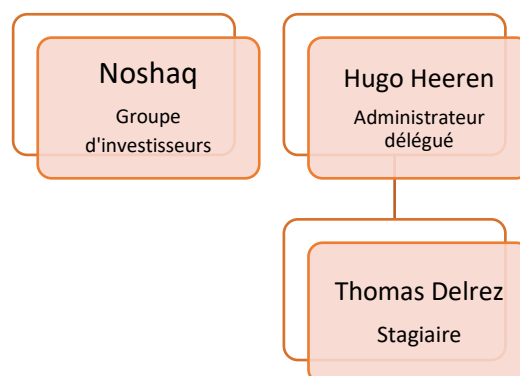


Figure 8 : Organigramme de Bobeline & Cie

Au cours du temps, la composition de l'actionnariat a constamment changé. Dès ces débuts et ce jusque dans les années 2000, Mr Didier Dumalin était le seul détenteur des parts de l'entreprise. Ensuite, Mme Ndengue Menga entre dans l'actionnariat de la société. En 2015, c'est au tour de Noshag (MeuseInvest à l'époque) d'intégrer la structure. Aujourd'hui, les parts de la société appartiennent à Elfique SA (60%) et à Noshag (40%).

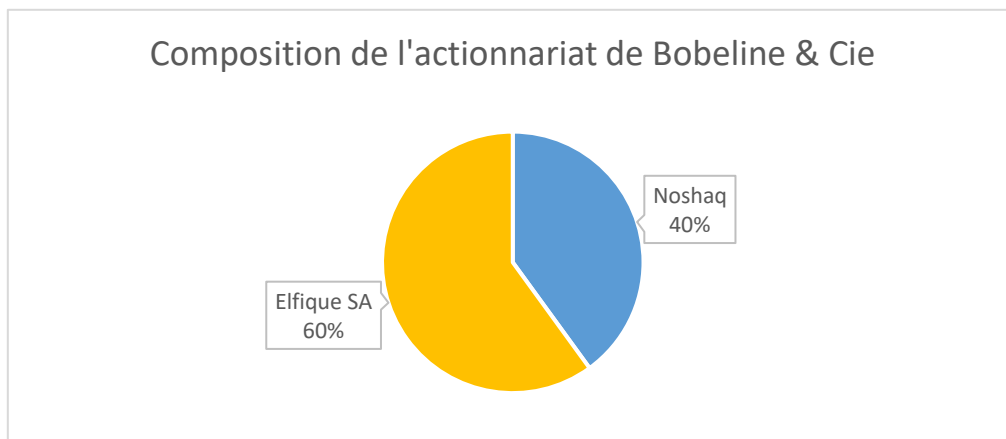


Figure 9 : Graphique de la composition de l'actionnariat de Bobeline & Cie

1.1.3. L'entreprise en quelques chiffres

Le chiffre d'affaires de Bobeline & Cie en 2020 est de 217.853,2 euros (voir tableau ci-dessous). Il est en baisse de 9,22% par rapport au résultat de 2019. Cette baisse est directement liée à la crise sanitaire du COVID-19 et de la fermeture de l'Horeca. En 2018 et 2017, les chiffres d'affaires de la société étaient respectivement de 98.684 euros et 126.907 euros. La hausse observée en 2019 est due à l'ouverture d'un restaurant dans le centre de Spa dans lequel Bobeline & Cie vend ses créations mais également à l'élargissement de la zone de distribution en grandes surfaces.

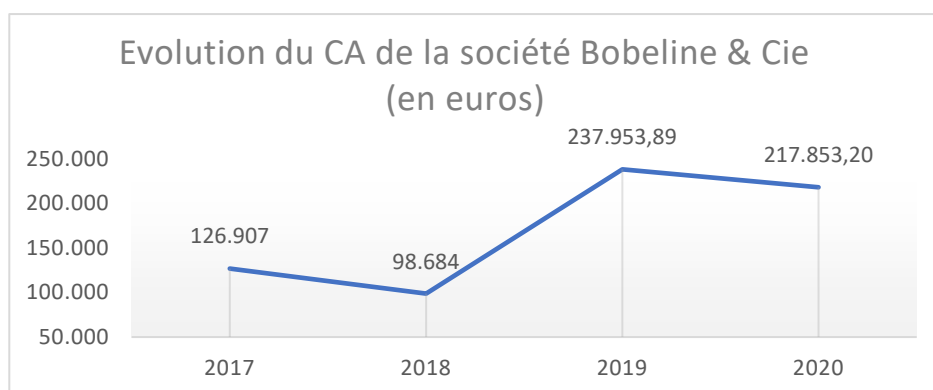


Figure 10 : Graphique de l'évolution du chiffre d'affaires de Bobeline & Cie

	2017	2018	2019	2020
CA (en euros)	126.907	98.684	237.953,89	217.853,20
Evolution du CA (en %)		-22,23%	+58,52%	-9,22%

Il aurait été intéressant d'éclater le chiffre d'affaires par segment de distribution afin de constater l'importance de l'Horeca dans celui-ci. Malheureusement, l'entreprise n'a pas mis en place de système de reporting ou un CRM. Nous n'avons donc pas de chiffres assez précis. Nous verrons également que le manque d'informations peut avoir une mauvaise influence.

1.1.4. Le rachat de Bobeline & Cie

En juillet 2020, Bobeline & Cie frôle la faillite et est rachetée par une autre micro-brasserie ; Elfique SA. Les deux entités juridiques demeurent distinctes mais Elfique SA se positionne comme propriétaire de la société spadoise.

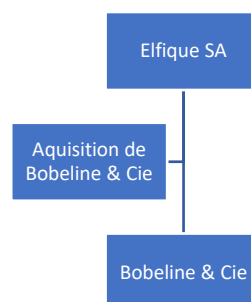


Figure 11 : Schéma illustrant l'acquisition

Cette entreprise est située à Aywaille. Elle compte 7 équivalents temps plein² qui sont chargés de produire et de commercialiser les produits mais également d'assurer la maintenance du site (voir le mémoire de Mathilde Girin pour plus d'informations).



Figure 12 : Gamme de bières Elfique

² Organigramme de Elfique SA en annexe 1

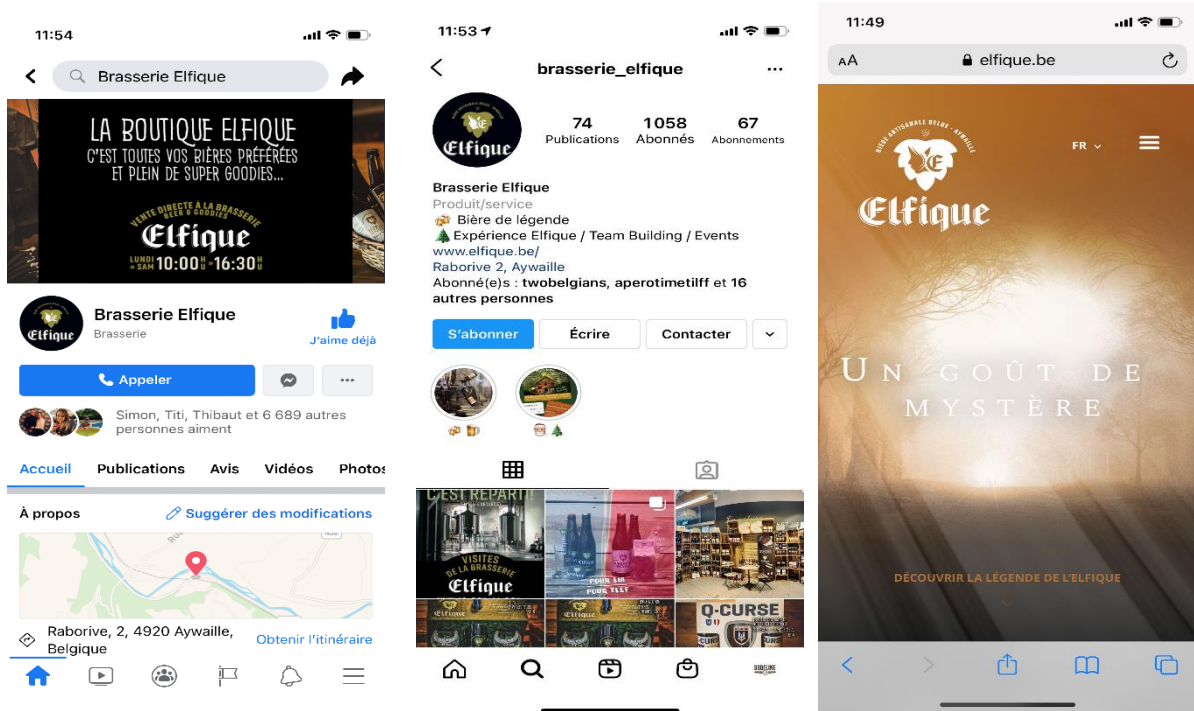


Figure 13 : Captures d'écran des réseaux sociaux et du site internet de Elfique SA

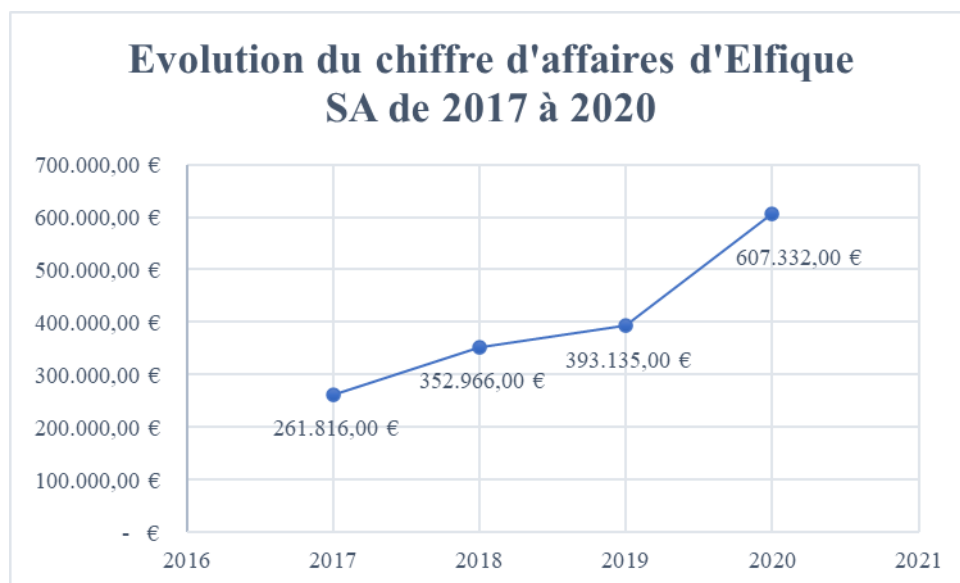


Figure 14 : Graphique de l'évolution du chiffre d'affaires de Elfique SA

Monsieur Didier Dumalin a été démis de ses fonctions et ses parts ont été rachetées par la société susmentionnée. Il ne fait désormais plus partie de l'entreprise mais il reste néanmoins actif comme consultant à l'exportation et est rémunéré à la commission.

Excepté ma personne, Bobeline & Cie n'engageait pas de personnel et travaillait avec un livreur indépendant qui a lui aussi été remercié.

La clientèle de la société n'a pas été étonnée d'apprendre le rachat et en général, les avis sont positifs. En effet, Elfique SA a une bonne réputation et est un symbole de qualité.

1.2. Contexte

Bobeline & Cie opère dans un secteur très concurrentiel. En effet, il y a 304 brasseries en Belgique avec une moyenne de 4 bières par entreprise, soit plus de 1200 sortes de bières³ avec lesquelles la société doit se différencier.

En plus, l'évolution de la consommation du produit bière stagne. En effet, le marché est en baisse depuis 2011 et il n'enregistre depuis lors qu'une année stable en 2018, grâce à un été torride et au mondial de football. Néanmoins, on connaît désormais une diminution de la part de marché des bières dites « pils » (légères) au profit des bières spéciales et des produits faibles en alcool.⁴

De plus, la crise sanitaire du COVID-19 a fortement ralenti la croissance du chiffre d'affaires. Celle-ci a stoppé les activités au restaurant de La Brasserie des Bobelines à Spa durant de nombreux mois et a empêché de vendre les produits dans le secteur Horeca et évènementiel.

Les activités à l'exportation ont également été réduites. Bobeline & Cie, bien qu'habituee à exporter ses produits à Taiwan, en France ou au Portugal, n'a presque pas vendu à l'étranger en 2020. Ces différents aspects, combinés à de nombreuses erreurs commerciales et managériales, ont eu des conséquences désastreuses sur la santé financière de Bobeline & Cie. Ce contexte explique la reprise de la société par Elfique SA le 01/07/2020.

³ La bière sans alcool continue sa percée. (01/07/2019). 7 sur 7. <https://www.7sur7.be/manger/la-biere-sans-alcool-continue-sa-percee~a8696d0f/>

⁴ Après six ans de baisse, le marché de la bière se stabilise en 2018... grâce au mondial de foot et à un été chaud. (14/06/2019). Belga/RTBF. https://www.rtbef.be/info/economie/detail_apres-six-ans-de-baisse-le-marche-de-la-biere-se-stabilise-en-2018-grace-au-mondial-de-foot-et-a-l-ete-chaud?id=10245920#:~:text=La%20consommation%20de%20bi%C3%A8re%20en,tous%20styles%20de%20bi%C3%A8re%20confondus.

L'urgence pour Bobeline & Cie est de relancer les activités tout en évitant de commettre les mêmes erreurs. Il est donc nécessaire d'identifier et de comprendre ce qui a conduit l'entreprise sur cette mauvaise pente. Est-il possible de formaliser ces raisons en indicateurs qui joueraient le rôle de signaux d'alerte ?

C'est cette réflexion qui nous a guidé tout au long de notre travail.

1.3. Présentation de la problématique

Comme évoqué précédemment, nous allons aborder en profondeur la question de la faillite. Nous devons reconnaître que le choix de cette problématique s'est plutôt imposé à nous par la nature de notre relation de travail. De fait, l'arrêt des activités de la société mettait fin à notre stage en alternance.

Nous avons donc décidé de transformer cette crise en opportunité : il ne faut jamais gaspiller une bonne crise⁵.

Cette étude sera délimitée par la question suivante :

« La faillite d'une entreprise : l'écueil à éviter. Quelles en sont les causes commerciales et managériales ? Quels indicateurs pour la prévenir et quelles recommandations mettre en place ? Cas pratique : Bobeline & Cie. »

Celle-ci abordera donc la faillite, définie comme suit par le droit belge : « Tout commerçant qui a cessé ses paiements de manière persistante et dont le crédit est ébranlé est en état de faillite »⁶.

⁵ Winston Churchill

⁶ Le droit belge de la faillite. <https://cours-de-droit.net/le-droit-belge-de-la-faillite-a128025156/#:~:text=%E2%80%93%20article%201%20de%20LF%20%3A%20%20C2%AB,est%20en%20C3%A9tat%20de%20faillite%20%20C2%BB>.

1.3.1. Éléments déclencheurs

Lors de la recherche de la problématique, il est important de se demander « qui a un problème ? » et « quelles sont les causes de ce problème ? » mais également « pourquoi est-il important pour la société ou la profession concernée de résoudre ce problème ? ».

Après mûre réflexion et différentes analyses de la situation de l'entreprise, nous avons décidé de nous pencher sur les causes de la faillite et les recommandations à formuler lors d'une reprise.

En effet, Bobeline & Cie est en situation de relance, il est primordial de pouvoir identifier les causes de la faillite et de donner des conseils pour le futur de la société. C'est le besoin le plus important que nous avons pu identifier lors de nos recherches.

Grâce à la formation suivie à HEC Liège, j'ai principalement observé des manquements au niveau du management mais également au niveau des pratiques commerciales de base, d'où mon envie de les placer au centre de mon travail.

Nous avons vécu ces mois d'immersion comme le vivrait une personne victime du syndrome d'enfermement⁷: « témoin mais sans aucun levier d'actions, ni d'indicateurs permettant une projection de l'évolution de la situation ». Il en ressortait une énorme frustration de voir une si belle aventure se terminer de la sorte.

Ces observations seront largement développées dans la partie pratique de ce travail sous forme d'exemples.

Le contexte de l'entreprise, à l'instar de toutes ces observations, m'ont poussé à choisir ce sujet.

⁷ Kenneth Maiese (2019) : Locked-in syndrome (syndrome d'enfermement). National Heart, Lung, and Blood Institute. [https://www.merckmanuals.com/fr-ca/professional/troubles-neurologiques/coma-et-troubles-de-la-conscience/locked-in-syndrome-syndrome-enfermement#:~:text=Le%20locked%2Din%20syndrome%20\(syndrome,sauf%20par%20mouvements%20oculaires%20cod%C3%A9s.](https://www.merckmanuals.com/fr-ca/professional/troubles-neurologiques/coma-et-troubles-de-la-conscience/locked-in-syndrome-syndrome-enfermement#:~:text=Le%20locked%2Din%20syndrome%20(syndrome,sauf%20par%20mouvements%20oculaires%20cod%C3%A9s.)

1.3.2. Questions de recherche

Pour cette recherche, nous tâcherons de répondre à une série de questions, toutes se rapportant à la problématique principale.

Nous aborderons la faillite et ses causes d'un point de vue managérial et commercial : Quelles sont-elles ? Quel schéma à une faillite ? Est-ce un évènement soudain ?

Nous expliquerons également des concepts vitaux à la vie de l'entreprise : Qu'est-ce que le besoin en fonds de roulement ? Qu'est-ce qu'un KPI ? Qu'est-ce qu'un tableau de bord ? Un CRM ?

Il sera nécessaire de comprendre les causes liées à l'échec de Bobeline & Cie : Quels sont les liens possibles avec la théorie ? Bobeline & Cie était-elle vouée à la faillite ?

Pour finir, nous nous demanderons comment réussir la reprise : A quoi faut-il faire attention ? Quel tableau de bord commercial mettre en place pour l'équipe ? Quels indicateurs instaurer ?

1.4. Justification, objectifs et apports

Nous justifions le choix de notre sujet par deux aspects.

D'un côté, il est cohérent avec le master pour lequel il doit être réalisé. Comme vous le savez, ce travail traitera la question de recherche d'un point de vue managérial et commercial, en totale adéquation avec la formation en Sales Management en alternance.

Ce mémoire est également un cas pratique ; cohérent avec l'immersion professionnelle prévue par le programme.

De l'autre côté, il a pour but de répondre à un besoin identifié dans l'entreprise d'accueil.

En effet, comme expliqué précédemment, il est nécessaire que nous puissions identifier les causes qui ont mené Bobeline & Cie à la faillite. Cette réflexion permettra à la nouvelle équipe d'éviter que la situation ne se répète.

Cet écrit est donc réalisé à des fins internes mais aussi externes. En effet, il donnera une vue intéressante des causes de la faillite. Il pourra donc servir de ressource pour tous les managers en quête de perfectionnement ou pour une personne qui souhaite créer son entreprise. Il les informera et les préviendra des faux pas à ne pas commettre.

1.5. Éléments théoriques et conceptuels

Un large panel d'éléments théoriques sera utilisé pour réaliser ce mémoire. Je citerai de la littérature scientifique afférente au sujet traité. Celle-ci, en anglais ou en français et provenant de bases de données universitaires ou de bibliothèques.

Nous nous inspirerons également d'articles de journaux tels que le Trends Tendances et l'Echo.

1.6. Méthodologie

Après la lecture d'articles, livres et documents scientifiques sur les sujets que nous souhaitons aborder, nous synthétiserons l'information importante afin d'en donner une représentation cohérente et juste dans la partie théorique de ce travail.

Nous nous inspirerons également d'un sondage créé pour le sujet et distribué sur LinkedIn, aux étudiants et aux professionnels.

De plus, des interviews réalisées avec des acteurs de terrain sous des angles d'observations différents viendront enrichir nos recherches.

Ceci constituera la base de la partie pratique du mémoire et donnera aux lecteurs des éléments théoriques précis quant au sujet traité.

La dernière partie de ce travail sera consacrée au cas pratique ; Bobeline & Cie. J'y relierai les informations présentes dans la partie théorique au cas de la société spadoise en y ajoutant mes impressions et des observations personnelles en me basant sur mon expérience professionnelle.

1.6.1. Limites du mémoire

Ce mémoire universitaire a pour but de traiter les causes des faillites des entreprises d'un point de vue commercial et managérial.

Précisons qu'au vu de la petite taille de Bobeline & Cie, les conclusions de ce travail ne seront pas forcément applicables à toutes les tailles d'entreprise. En outre, il n'abordera que de manière succincte les causes financières de la faillite.

Il sera limité aux causes commerciales et managériales et ne reprendra pas toutes les causes des faillites. Nous n'assurons pas non plus décrire l'ensemble des causes managériales et commerciales des faillites, bien trop nombreuses. Néanmoins, nous analyserons les plus importantes.

2. Analyse des éléments théoriques

2.1. La faillite

Sans être fastidieux, nous aborderons ici les principaux points de la faillite, d'un point de vue légal, afin d'en avoir une représentation plus précise.

L'étymologie du mot faillite est emprunté à l'italien « faillita » attesté comme terme de fin au sens de « faute, erreur » et est également un dérivé du verbe faillir.⁸

La première loi sur les faillites date du 18 avril 1851. Celle-ci n'a été remaniée que 146 ans plus tard.

Au début des années 2000, des retouches y ont été apportées dans le but d'accélérer le traitement des faillites, en particulier dans ses aspects sociaux.

Ces modifications ont été apportées dans le but de pallier les critiques relatives au caractère répressif de la première loi mais aussi parce qu'elle était lente et coûteuse. Mais aussi parce que la loi avait été conçue pour le petit commerce et n'était pas adaptée aux grandes entreprises (Philippe Jehasse, 2006).⁹

L'article 9 de la loi sur les faillites (droit belge) nous apprend que : « Tout commerçant est tenu, dans le mois de la cessation de ses paiements, d'en faire l'aveu au greffe du tribunal compétent. » (8 AOUT 1997. - CODE DE COMMERCE LIVRE III - Loi sur les faillites.)

Il doit joindre à son aveu plusieurs documents dont le bilan de ses affaires. L'expression légale « déposer le bilan » prend ici sa source.

Cette expression signifie l'obligation comptable de déposer, à chaque clôture d'exercice, le bilan et l'ensemble des comptes annuels de son entreprise auprès du greffe du tribunal de commerce. Cette démarche est obligatoire et permet de rendre les comptes publics.

⁸ <https://www.cnrtl.fr/etymologie/faillite/substantif>

⁹ Philippe Jehasse (2006) : « La Faillite », Editions des CCI SA.

Mais « déposer le bilan » est aussi l'expression légale utilisée pour définir une situation de cessation de paiement. « Le dépôt de bilan est une procédure engagée par le représentant légal lorsque son entreprise n'est plus capable d'honorer ses dettes. »¹⁰, elle est donc en faillite.

L'article 2 de cette même loi formule les trois conditions pour qu'une personne physique ou morale soit déclarée en faillite :

- La qualité de commerçant(e) ;
- La cessation persistante de paiements ;
- L'ébranlement du crédit.

L'article 6 (8 AOUT 1997. - CODE DE COMMERCE LIVRE III - Loi sur les faillites.)

La loi nous informe aussi que la procédure peut être ouverte car déclarée par le tribunal de commerce :

- Sur aveu du commerçant ou de la société ;
- Sur citation d'un ou plusieurs créanciers ;
- Sur citation du ministère public ;
- Sur citation de l'administrateur provisoire¹¹ ;
- Sur citation du syndic de la procédure principale¹².

¹⁰ « Déposer le bilan et liquider son entreprise ». (2016). <https://www.1-expert-comptable.com/a/532180-deposer-le-bilan-et-liquider-son-entreprise.html#:~:text=%22D%C3%A9poser%20son%20bilan%22%20est%20une,greffe%20du%20tribunal%20de%20commerce.>

¹¹ Art. 8. (Lorsqu'il existe des indices graves, précis et concordants que les conditions de la faillite sont réunies, [2 ...]2 le président du [3 tribunal de l'entreprise]3 peut dessaisir en tout ou en partie le commerçant ou la société de commerce de la gestion de tout ou partie de ses biens.)

Le président statue, soit sur requête unilatérale de tout intéressé, soit d'office.

Le président désigne un ou plusieurs administrateurs provisoires ayant de l'expérience en matière de gestion d'entreprise et de comptabilité et précise leurs pouvoirs. Ceux-ci ne comprennent pas celui de faire l'aveu de la faillite ni celui de représenter (le commerçant ou la société de commerce) dans une procédure en faillite

¹² Un syndic de faillite est un organisme de conseil financier spécialisé, qui a pour but de trouver une solution à vos difficultés financières. (<http://www.finance-equitable.com/gestion/syndicfaillite.html>)

2.1.1. La Procédure de Réorganisation Judiciaire (PRJ), une solution ?

Il nous paraît important de parler de ce système vers lequel l'Etat essaye d'orienter de plus en plus les entreprises en difficulté : la PRJ. Son but ? Selon l'Echo¹³ ; sauver l'emploi et éviter la faillite.

Cette procédure pourrait-elle être efficace pour survivre ?

La PRJ a succédé au concordat¹⁴ suite à la réforme de la loi sur la continuité des entreprises en 2009.

En bref, elle autorise l'entreprise à geler ses dettes afin de gagner du temps et de lui permettre de négocier des plans d'apurement. Elle peut également supprimer certaines dettes.

Trop peu de chefs d'entreprise recourent à la PRJ, et quand ils le font, une majorité d'entre eux le font trop tard et ne peuvent éviter la faillite. Cette affirmation est corroborée par Serge Zandona et Didier Mattivi (annexe 2 et annexe 3).

Depuis 2012, le nombre de procédure de réorganisation judiciaire (PRJ) a diminué de 53,3%. Pourtant, entre sa création en 2009 et 2012, la procédure enregistrait des hausses quant au nombre de sursis.

Selon Graydon, en 2018, il y avait en Belgique 84.968 entreprises (sans compter les sociétés unipersonnelles) dont les fonds propres étaient inférieurs à 50% de leur capital. En outre, 40.052 accusaient une rentabilité négative sur les deux derniers exercices.

Toutes ces entreprises pourraient être « sauvées » par la législation prévue, mais seule une minorité y recourt. Il est important de signaler qu'entre 70 et 80% des entreprises en PRJ finissent en faillite.

Cette procédure ne sauve donc pas toutes les entreprises qui y recourent mais elle permet de bénéficier d'un sursis et de gagner du temps pour trouver des moyens de survivre.

¹³ Michel Lauwers (2018) : « Trop peu d'entreprises recourent, trop tard, à la réorganisation judiciaire ». L'Echo.

¹⁴ Accord écrit à caractère de compromis.

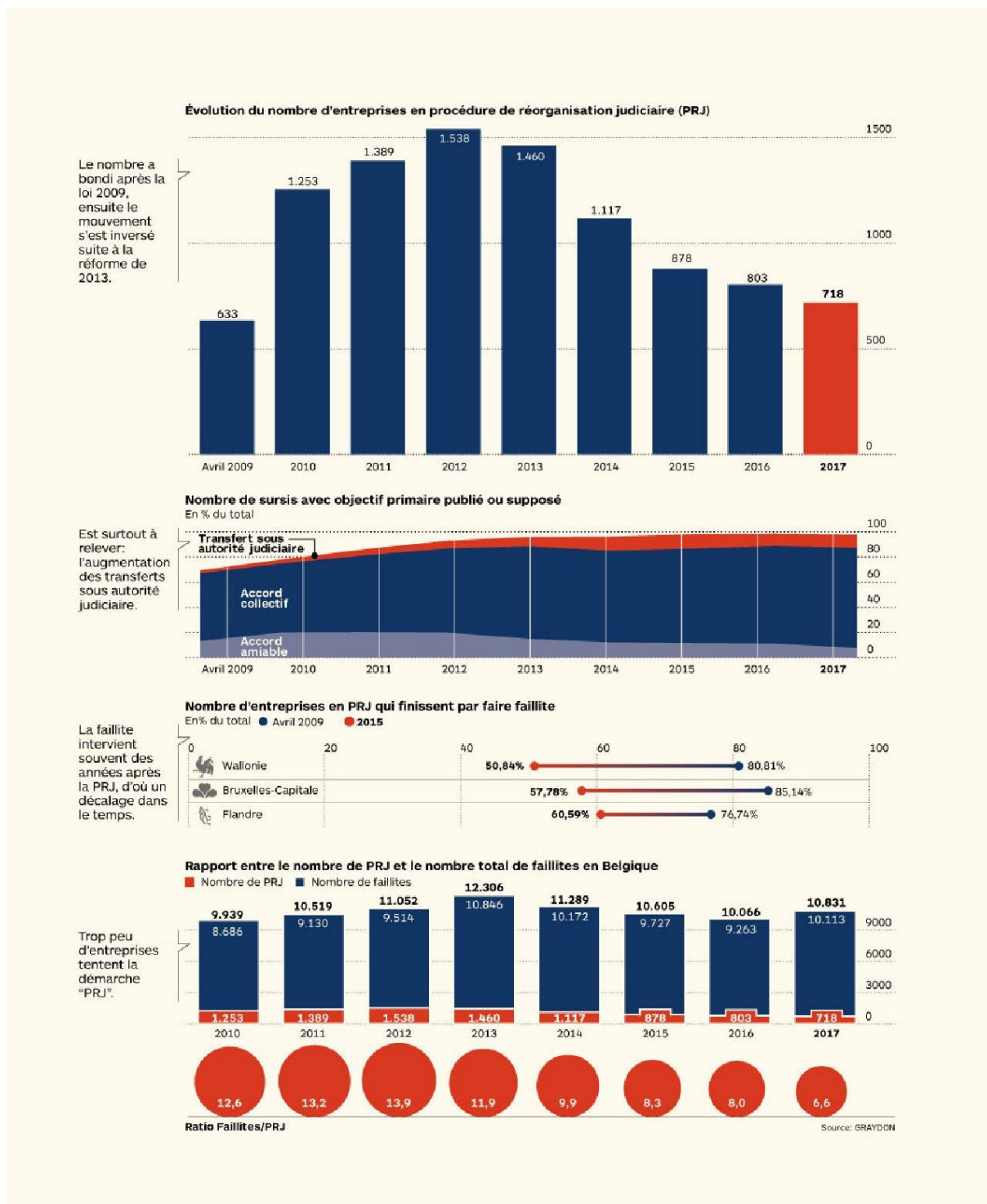


Figure 15 : Graphiques de l'évolution des PRJ en Belgique

La PRJ « a pour but de préserver, sous le contrôle du juge, la continuité de tout ou d'une partie des actifs ou des activités de l'entreprise. La procédure de réorganisation judiciaire est ouverte si la continuité de l'entreprise est menacée, à bref délai ou à terme. Cette procédure est accessible tant aux personnes physiques qu'aux sociétés. »¹⁵

Selon Serge Zandona¹⁶, expert-comptable, les dirigeants demandent au juge de mettre l'entreprise sous cocon, ils négocient les dettes du passé et ils demandent l'accord des fournisseurs. A partir de ce moment-là, l'entreprise entame la période sous cocon et on essaye de la relancer comme si elle était « à blanc ».

En effet, la société qui souhaite bénéficier d'une procédure de réorganisation judiciaire doit en faire la demande au Tribunal de Commerce. Lorsque la PRJ est ouverte, la société ou la personne obtient une période de sursis pendant laquelle elle peut préparer sa réorganisation et mettre en œuvre des mesures afin d'assurer la continuité de son activité :

- soit l'entreprise conclut un accord amiable avec au moins deux de ses créanciers ;
- soit elle obtient un accord collectif, soit un plan de réorganisation avec l'ensemble de ses créanciers ;
- soit elle transfère l'ensemble ou une partie de son activité afin de la préserver.

Ce sursis permettra à l'entreprise de mettre en œuvre plus sereinement les mesures envisagées afin de sauvegarder sa continuité.¹⁷

Selon Didier Mattivi¹⁸, une PRJ a beaucoup plus de chance d'être réussie si l'entreprise demandeuse possède des fonds.

¹⁵ Florian Ernotte : « OBJECTIFS DE LA PROCÉDURE DE RÉORGANISATION JUDICIAIRE ».

¹⁶ Entretien en annexe 2

¹⁷ Florian Ernotte : « OBJECTIFS DE LA PROCÉDURE DE RÉORGANISATION JUDICIAIRE ».

¹⁸ Entretien en annexe 3

2.1.2. La faillite : les données du marché

En 2019, il y a eu 11.824 faillites en Belgique¹⁹. Avec 1.373.000 entreprises actives dans le paysage économique belge, cela représente seulement 0,85% de défaillance ; dans la norme des années précédentes. (Trends Tendances, 2019)

En 2020, seules 7.935 entreprises ont fait faillite en Belgique. C'est 33% de moins que l'année précédente. Etonnant, quand on sait que la crise sanitaire du COVID-19 a frappé le pays la même année. « Les mesures de soutien gouvernementales et le moratoire²⁰ sur les faillites expliquent ce nombre inférieur. »²¹

A titre indicatif, 444 entreprises au total ont été déclarées en faillite en Belgique en janvier 2021. C'est une baisse de 52% par rapport à janvier 2019. Attention cependant, il convient de tenir compte du fait qu'il existe un certain retard entre la cessation de l'activité économique et la déclaration de faillite par le tribunal de l'entreprise.

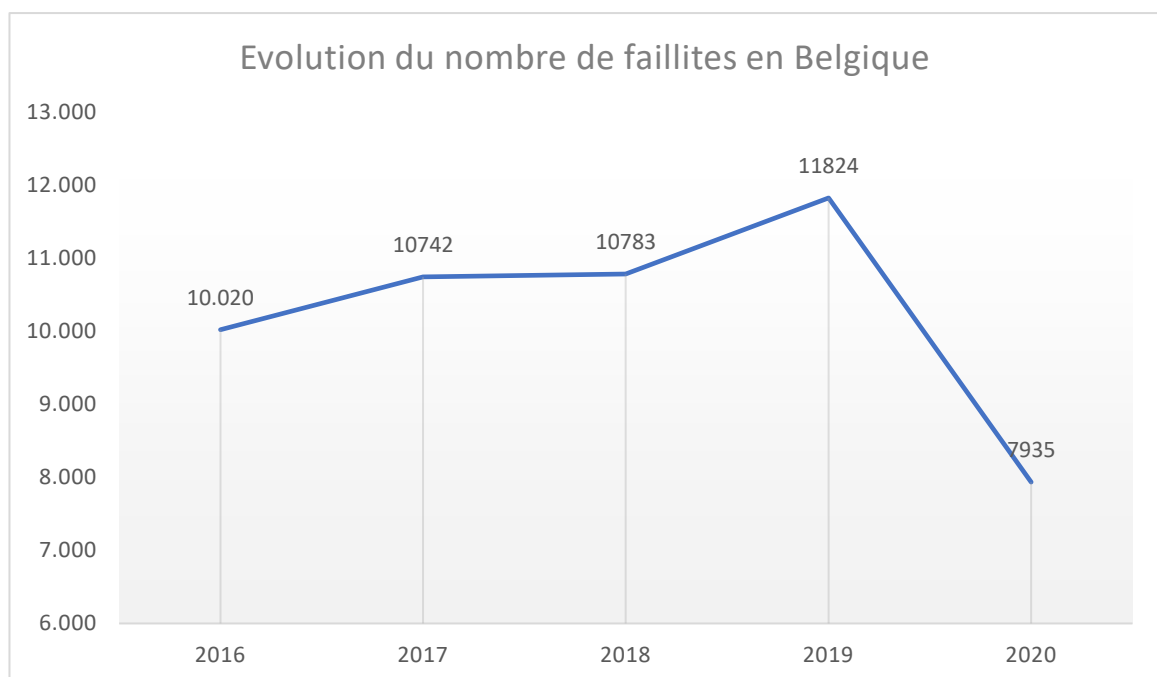


Figure 16 : Evolution du nombre de faillites en Belgique

¹⁹ 10.900 entreprises sont tombées en faillite en 2019. 307 faillites supplémentaires ont été rapportées et il y a eu 619 jugements d'associés de sociétés en noms collectifs et en commandite simple.

²⁰ Suspension des actions en justice, des obligations de paiement.

²¹ Belga (2021) : « Le nombre d'entreprises en faillites en baisse en 2020 ». Le Soir.

<https://www.lesoir.be/346909/article/2021-01-04/le-nombre-dentreprises-en-faillites-en-baisse-en-2020>

En effet, de nombreux tribunaux de l’entreprise et greffes ont fonctionné à capacité réduite et limité leur activité jusqu’au 18 mai 2020 à cause du COVID-19. (STATBEL)²². Ces chiffres ne traduisent pas la réalité économique.

Le directeur Research & Development chez Graydon, Eric Van den Broele affirme que : « Malheureusement, ces chiffres optimistes masquent ceux bien moins réjouissants que nous signalent les entrepreneurs. »²³

« Les proportions régionales évoluent un peu. La Région flamande prend 47,65% des cas à son compte, contre 45,35% en 2018. La Région wallonne se stabilise à 25,25% contre 25% en 2018 et la Région bruxelloise baisse à 27,10% contre 29,64% en 2018. »²⁴

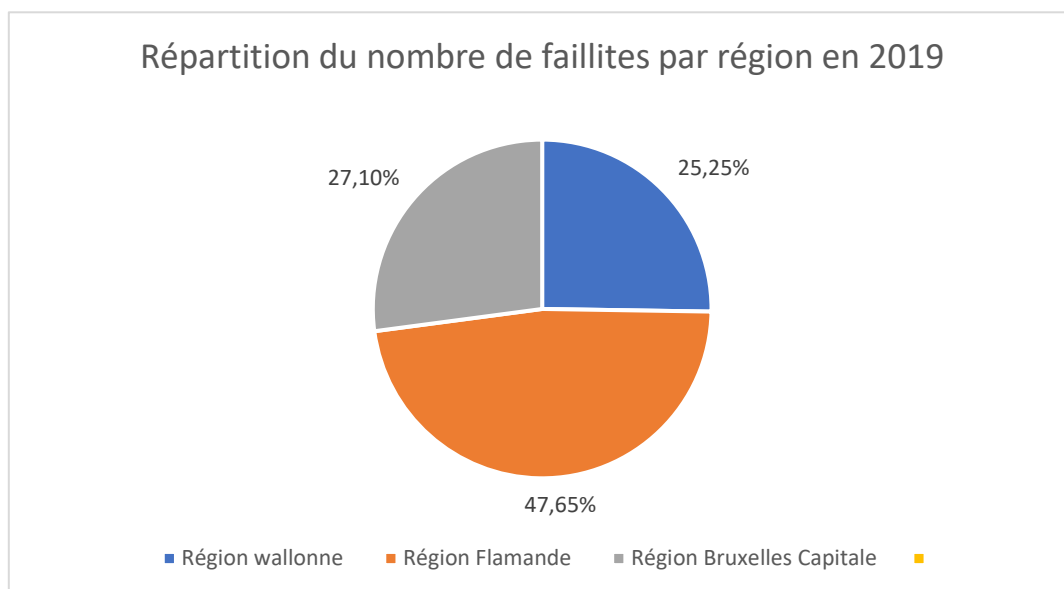


Figure 17 : Répartition du nombre de faillites par région en Belgique en 2019

²²Faillites mensuelles (2021). Statbel. La Belgique en chiffres.

<https://statbel.fgov.be/fr/themes/entreprises/faillites/faillites-mensuelles>

²³ Belga (2021) : « Le nombre d’entreprises en faillites en baisse en 2020 ». Le Soir.

<https://www.lesoir.be/346909/article/2021-01-04/le-nombre-dentreprises-en-faillites-en-baisse-en-2020>

²⁴ Pascal Flisch (2019) : « Les chiffres des faillites d’entreprises en 2019 ». Trends Tendances.

<https://trends.levif.be/economie/entreprises/les-chiffres-des-faillites-d-entreprises-en-2019/article-normal-1233771.html>

« Comme chaque année, les secteurs les plus représentés sont l’Horeca, avec 1.885 faillites (+5%), le secteur de la construction au sens large : 2.120 jugements (+9%), le commerce de détail ; 1.345 faillites (+5%) et le commerce de gros, bon pour 813 jugements (+4%). »

Concernant l’Horeca, le journal l’Echo²⁵, au travers d’un article sur les brasseries artisanales, nous apprend que « si 87,5% des petites et moyennes brasseries belges (moins de 50 emplois) étaient saines avant la crise, elles ne sont plus que 28,4% aujourd’hui. » D’après l’auteur, les brasseries artisanales vivent une situation pire que l’Horeca. « Parmi les entreprises en difficulté dans les deux secteurs, 31,8% des brasseries artisanales frôlent actuellement la faillite, pour 17,9% des cafés et restaurants. »

Evidemment, le destin des deux secteurs est intimement lié ; le secteur brassicole dépend de l’Horeca. En outre, l’auteur évalue le besoin des 50 brasseries directement menacées par la faillite à 30 millions d’euros (dans l’hypothèse d’une réouverture complète de l’Horeca au 1er mai).

Maintenant que nous avons une vue plus précise et globale des faillites en Belgique, intéressons-nous aux causes de celles-ci.

2.2. Les causes de la faillite et indicateurs

Comme susmentionné, nous nous attarderons sur les causes des faillites. Bien qu’étant l’objet de nombreuses recherches, nous souhaitons nous les approprier afin de les mettre en relation avec le cas pratique de la partie suivante.

En effet, plusieurs auteurs et chercheurs belges et internationaux se sont intéressés aux causes de la faillite. Nous nous en inspirerons.

En fin de chapitre, nous avons décidé de créer deux tableaux regroupant d’une part, les causes commerciales et d’autre part, les causes managériales, au centre du sujet étudié. Ces tableaux permettent d’avoir une vue d’ensemble et une compréhension plus aisée de la problématique.

²⁵ Michel Lauwers (2021) : « Une brasserie artisanale sur trois menacée de faillite ». Trends Tendances.

2.2.1. Préambule

Depuis Fitz Patrick en 1936, de nombreux auteurs ont publié des études portant sur l'estimation du risque de faillite d'une entreprise et sur leurs causes potentielles.

Pour bon nombre de ces auteurs, les faillites d'entreprises s'échelonnent sur plusieurs années. Elles sont l'aboutissement d'un long processus de détérioration. (Crucifix et Dorni, 1993)²⁶

Pour Daigne (1986)²⁷, ce processus suit 3 étapes :

<p>Etape 1 : la rentabilité et les prix</p>	<p>La rentabilité diminue dû aux coûts élevés. Les ventes stagnent. Dilemme pour les dirigeants concernés : en diminuant leurs prix dans le but d'augmenter les ventes, les entreprises se heurtent à une perte de rentabilité mais en maintenant leurs prix, ils continuent de perdre des parts de marché.</p>
<p>Etape 2 : le BFR</p>	<p>On constate que le besoin en fonds de roulement (BFR) s'accroît significativement. Il représente le montant qu'une entreprise doit financer afin de couvrir le besoin résultant des décalages des flux de trésorerie correspondant aux décaissements et aux encaissements liés à l'activité (voir point 2.4.).</p> <p>Par ailleurs, ce point est corroboré par Serge Zandona, que nous avons eu l'occasion d'interviewer dans le cadre de ce travail. Pour lui, la gestion du BFR est la clé de la réussite de l'entreprise (voir annexe 2).</p>
<p>Etape 3 : la situation financière</p>	<p>On observe une dégradation de la situation financière de l'entreprise due au déclin du fond de roulement (nécessaire pour financer le BFR).</p>

²⁶ Crucifix, F. et Dorni, A. (1993). "Symptômes de défaillance et stratégies de redressement de l'entreprise, Maxima, Laurent du Mesnil, collection Comprendre pour agir.

²⁷ Daigne, J.-F. (1986). "Dynamique du redressement d'entreprise", Les Éditions d'organisation, Paris.

L’auteur soutient qu’au terme de ces trois étapes, les PME sont faces à des problèmes financiers graves et ne peuvent plus respecter les échéances de paiement.

Dubuc et Levasseur (1996) estiment qu’il y a d’autres grands signes annonciateurs de la faillite qui peuvent servir d’indicateurs. Ceux-ci sont soit liés aux résultats de l’entreprise, soit à l’organisation. Ils sont repris dans le tableau ci-dessous et expliqués plus bas.

Signes liés aux résultats de l’entreprise	Signes liés à l’organisation de l’entreprise
Un profit décroissant (1)	Les gestionnaires ne gèrent plus (4)
Une diminution des ventes (2)	Une mauvaise gestion des ressources humaines (5)
Un délai de recouvrement des créances plus long (3)	Les risques sont mal évalués (6)

(1) La rentabilité diminue, les coûts augmentent et donc le profit diminue.

(2) Les ventes diminuent et l’entreprise commence à perdre des parts de marché.

(3) L’entreprise négocie mal ou ne négocie plus les délais de paiement des clients. Elle suit mal ses factures. Elle ne fait pas de rappel de paiement et donc le délai de recouvrement des créances s’allonge.

Bien que ces indicateurs paraissent logiques, ils sont souvent sous-évalués et négligés par la direction de l’entreprise.

(4) Dès que le propriétaire commence à négliger son entreprise, les gestionnaires²⁸ se démobilisent. Les personnes qui « font tourner » l’entreprise se démotivent et commencent à négliger leur travail. Le propriétaire a tendance à oublier que la clé de la réussite d’une entreprise repose sur la qualité de la gestion qu’on y apporte.²⁹ Attention, nous tenons à préciser que dans les PME/TPE, le propriétaire est souvent le gestionnaire.

²⁸ Nous faisons ici une différence entre le propriétaire de l’entreprise et les gestionnaires. Le propriétaire est celui à qui appartient l’entreprise. Les gestionnaires sont ceux qui la dirigent.

²⁹ Exemples : il ne vient plus au conseil d’administration, se désintéresse de l’évolution de l’entreprise, ne répond pas aux demandes etc.

- (5) Ensuite, la mauvaise gestion des ressources humaines se traduit automatiquement par une chute des activités de l'entreprise. Le désengagement du propriétaire va être ressenti par le personnel qui aura une perte de motivation. La place du propriétaire dans le monde entrepreneurial ainsi que ses parts de marché sont ainsi compromises.
- (6) Enfin, la situation devient catastrophique lorsque le dirigeant n'est plus apte à évaluer les risques associés à son projet. En effet, cette baisse de performance du personnel et de la société va entraîner le dirigeant à compenser rapidement et cela va altérer son jugement dans la prise de risques. Par exemple : il va commander du matériel chez un autre fournisseur qui est moins cher sans vérifier la qualité des produits ou sans se couvrir contre le risque de change. Il va revoir à la baisse les contrats d'assurance et négliger certains risques (incendie,...)³⁰ ou accepter une vente sans demander d'acompte ou sans vérifier la solvabilité de ses clients.

Tous ces signes avant-coureurs de la faillite constituent des clignotants, des indicateurs. Ceux-ci peuvent être utilisés pour appréhender la dégradation de la situation de l'entreprise.

Précisons tout de même qu'il est plus difficile de mettre des indicateurs derrière des comportements, c'est pourquoi nous avons cité des exemples.

Tel que mentionné précédemment, cette dégradation survient rarement de façon brutale mais plutôt de façon progressive (Brilman, 1986)³¹.

D'autres chercheurs/auteurs comme Giordano (1988)³², Marco (1989)³³ et Ooghe H, Van Wymeersch (1986)³⁴ ou encore Brilman, 1986³⁵ corroborent la thèse selon laquelle le processus de faillite n'est pas un événement soudain. Avant la faillite à proprement parlé, toute entreprise connaît d'abord une phase de déclin.

³⁰ Booking.com vient d'écoper d'une amende de 475.000 euros pour une fuite de données rapportée trop tard et parce qu'ils ont mal protégé les données personnelles de leurs clients.

³¹ Brilman, J. (1986). « Gestion de crise et redressement d'entreprises ». Homme et techniques, Paris.

³² Giordano, Y. (1998). « Communications et organisations: une reconsidération par la théorie de la structure ». Revue de gestion des ressources humaines.

³³ Marco L. (1989) : « La montée des faillites en France: XIXe- XXe siècles ». Éditions L'Harmattan.

³⁴ Ooghe, H. et Van Wymeersch, C. (1996) : « Traité d'analyse financière ». Presse Universitaire de Namur, 6e édition.

³⁵ Brilman, J. (1986). « Gestion de crise et redressement d'entreprises ». Homme et techniques, Paris.

Celle-ci n'est pas linéaire mais est le résultat de processus négatifs entremêlés. La faillite semble donc être un enchaînement de manquements qui commence par des erreurs de gestion (management), suivie par des difficultés économiques (absence de valeur ajoutée, marges commerciales faibles, BFR,...). Le processus se poursuit par des ennuis financiers (mauvaise trésorerie, manque de fonds propres, ...) et s'achève par le dépôt de bilan pour cessation de paiement, la faillite est dénoncée. (Marco, 1989)

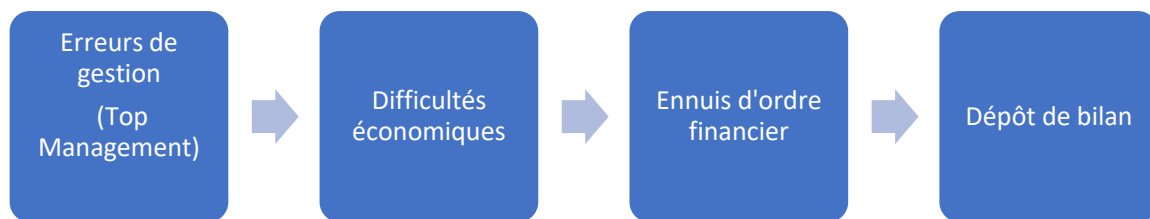


Figure 18 : Schéma simplifié du processus de faillite

2.2.2. La modélisation de la faillite

Nathalie Crutzen et Didier Van Caillie (2007)³⁶ ont cherché à créer une modélisation unificatrice du processus de la défaillance qui soit la plus complète possible. Pour ce faire, ils ont mis en commun les enseignements issus de la littérature afférente au sujet. Ce modèle conceptuel est appelé « modèle conceptuel unificateur de l'enchaînement des facteurs de défaillance de l'entreprise ».

Il intègre les facteurs théoriques les plus recensés menant à la faillite. Il permet de l'appréhender de manière globale sous une vue dynamique. On y retrouve 4 grandes étapes :

- L'origine des difficultés ;
- L'apparition et la détérioration des symptômes de défaillance ;
- L'apparition des clignotants (indicateurs) ;
- La faillite de l'entreprise.

³⁶ Nathalie Crutzen, Didier Van Caillie. « L'ENCHAINEMENT DES FACTEURS DE DEFAILLANCE DE L'ENTREPRISE : UNE RECONCILIATION DES APPROCHES ORGANISATIONELLES ET FINANCIERES. « COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT » », May 2007, France. Pp CD-Rom. Halshs-00543111

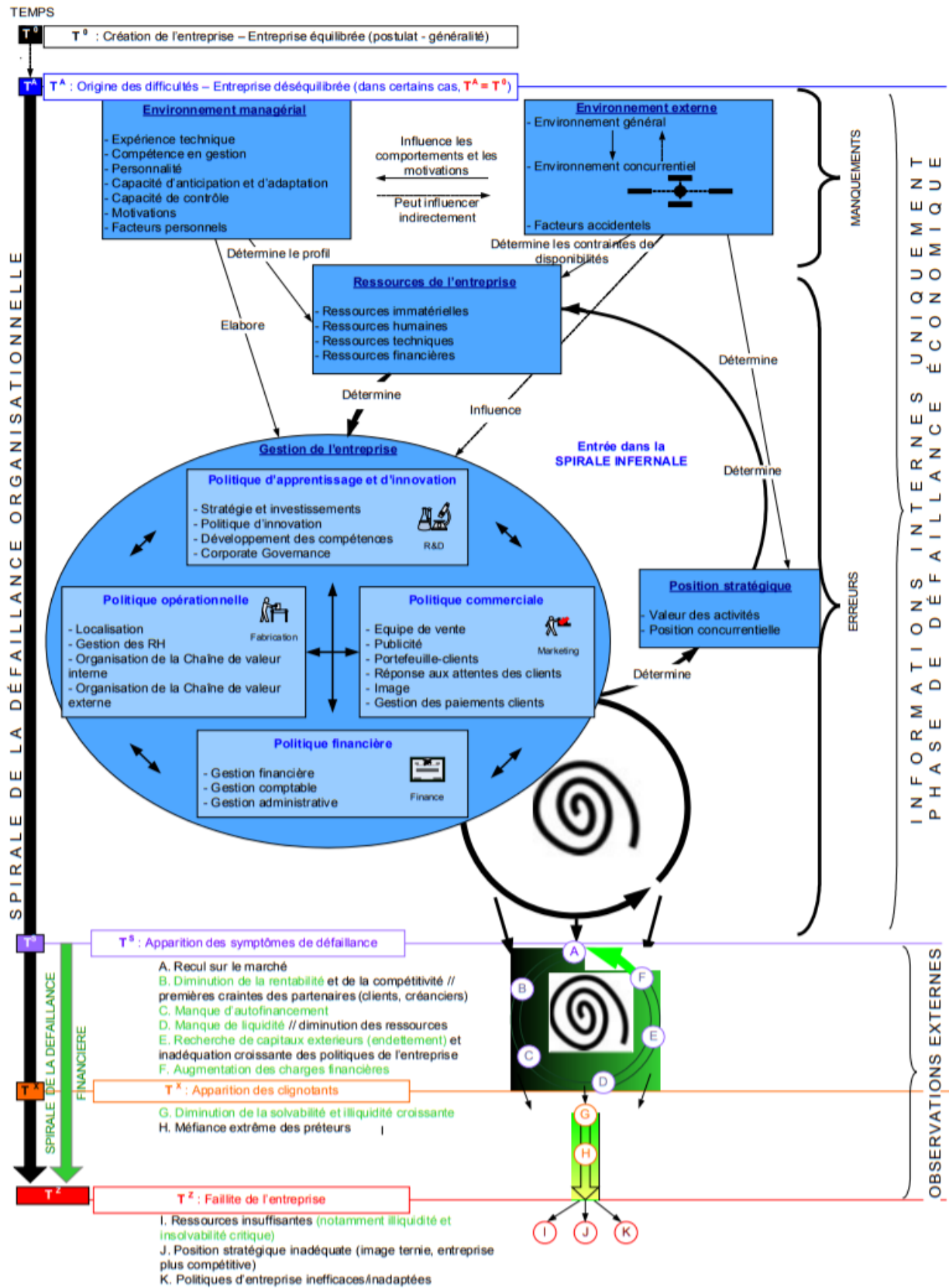


Figure 19 : Modèle conceptuel unificateur de l'enchaînement des facteurs de défaillance de l'entreprise

Pour ces auteurs, la défaillance de l'entreprise est à l'origine de 2 facteurs : l'environnement managérial et l'environnement externe de l'entreprise. Ceux-ci influencent respectivement la composition du portefeuille des ressources (financières, humaines, techniques et immatérielles) et imposent des contraintes ingérables à l'entreprise.

« Si le management est déficient, il est logique que les politiques de l'entreprise contiennent des erreurs »³⁷.

Par ailleurs, Loredana Cultrera (2016)³⁸ appuie leurs dires : dans une étude très récente, elle assure que la défaillance de la politique organisationnelle et managériale de la firme serait une source majeure de la faillite des PME.

Ces facteurs déterminent la position que l'entreprise occupe sur le marché.

Dans le cas d'une mauvaise gestion, la situation se détériore. L'entreprise entre alors dans une spirale infernale, comme le précise aussi Argenti (1976)³⁹, auteur que nous aborderons largement par la suite.

Selon Newton (1985)⁴⁰, lorsque l'entreprise évolue dans cette spirale, les problèmes et les erreurs s'aggravent et se multiplient.

Après un certain temps, les symptômes de la défaillance apparaissent, ce qui donne suite aux clignotants, indicateurs de la faillite. On remarque alors la diminution de la solvabilité de l'entreprise due à son illiquidité croissante mais également à la méfiance des prêteurs.

Peu de temps après, lorsque les ressources sont devenues insuffisantes, c'est la faillite.

³⁷ Nathalie Crutzen, Didier Van Caillie. « L'ENCHAINEMENT DES FACTEURS DE DEFAILLANCE DE L'ENTREPRISE : UNE RECONCILIATION DES APPROCHES ORGANISATIONNELLES ET FINANCIERES. « COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT » », May 2007, France. Pp CD-Rom. Halshs-00543111

³⁸ Loredana Cultrera (2016) : « Les caractéristiques des managers comme prédictors de faillite des PME belges ? ». De Boeck Supérieur : « reflets et perspectives de la vie économique »

³⁹ Argenti, J. (1976) : "Corporate Collapse: the Causes and Symptoms". Holsted Press, McGraw-Hill, London, 1^{er} édition.

⁴⁰ Newton, G.W. (1985) : "Bankruptcy and Insolvency Accounting". John Wiley and Sons, 3rd Edition, New York.

2.2.3. Les nouveaux éléments d'Argenti

Comme nous pouvons le constater, de nombreux auteurs s'accordent à dire que les causes des faillites sont multiples. Il serait donc difficile de les mentionner toutes. Néanmoins, elles se concentrent sur les aspects managériaux et commerciaux.

Les recherches et conclusions d'Argenti (1976) apparaissent comme les plus utiles afin d'identifier les causes les plus récurrentes. Son écrit « Corporate Collapse : the Causes and Symptoms » est donc largement cité dans toute la littérature afférente au sujet traité. Sans surprise, les conclusions de cet auteur constitueront la base de nos tableaux.

Il établit lui un scénario décrivant l'enchaînement des causes conduisant à la faillite :

« Lorsque le **management** de la compagnie est médiocre, alors deux éléments seront négligés : le **système d'information comptable et financier** sera déficient et la compagnie sera **incapable de faire face aux changements**. Quelques entreprises, même bien gérées, peuvent être mises en péril parce que des **contraintes** importantes empêchent les managers d'adopter les réponses adéquates. De mauvais gestionnaires feront aussi au moins une de ces trois autres erreurs :

- ils pratiqueront **l'overtrading** ou
- ils **lanceront un gros projet** qui tournera mal ou encore,
- ils vont laisser la compagnie **s'endetter** à un niveau tel que même un **simple aléa de la vie des affaires** devient une menace.

Les symptômes suivants apparaîtront : certains ratios financiers se détérioreront, mais aussitôt les managers feront preuve d'ingéniosité comptable (pour masquer la vérité), ce qui réduira la capacité prédictive de ces ratios et accordera plus d'importance aux symptômes non financiers. »⁴¹

Nous allons ici développer chacune des causes observées par Argenti :

- **Le management :**

D'après les chercheurs/auteurs, le top management (dirigeant ou équipe dirigeante) de l'entreprise s'avère être la plus importante cause de la faillite. Argenti (1976), évoque d'ailleurs ici une série de caractéristiques et de lacunes de certaines directions.

⁴¹ Argenti, J. (1976) : "Corporate Collapse: the Causes and Symptoms". Holsted Press, McGraw-Hill, London, 1^{er} édition.

Parmi celles-ci, nous retiendrons **le manque de compétence en gestion, le manque de formation ou d'expérience en management, le manque de capacité d'adaptation mais aussi la façon de diriger**. Il évoque qu'un dirigeant **autocrate**, qui se place au-dessus de son équipe, ne prend aucun avis et n'accepte pas la discussion peut être une source de défaillance.

Il parle également **des qualités personnelles du management** de l'entreprise ; son attitude face au risque, à l'innovation. N'oublions pas aussi sa capacité à déléguer, sa confiance en soi et son charisme (Argenti, 1976). Cette notion, bien qu'abstraite à nos yeux, est définie comme telle : « Influence sur les foules d'une personnalité dotée d'un prestige et d'un pouvoir de séduction exceptionnels. » En anthropologie⁴², le charisme est défini comme « autorité d'un chef, ressentie comme fondée sur certains dons surnaturels, et reposant sur l'éloquence, la mise en scène, la fascination, etc. » et semble donc être importante pour le management d'une entreprise.

Enfin, il mentionne l'insuffisance de motivation ou une arrière-pensée comme une alternative au chômage, le fait de se faire passer avant l'entreprise, donner de l'emploi à la famille (Argenti, 1976). Didier Van Callie et al. (2006) le rejoint d'ailleurs.

Ce n'est donc pas étonnant que les banques, avant d'octroyer un crédit, analysent le dirigeant de la société concernée. Le même processus est d'application pour les levées de fonds.

Les réponses aux questions telles que « le fonctionnement de l'entreprise repose-t-il sur la personnalité du dirigeant ? » et « quelle est la qualité professionnelle du dirigeant ou de l'équipe dirigeante ? » peuvent freiner l'octroi de financements. (Delhay, 1999)⁴³

D'autres auteurs, comme Zopounidis (1990)⁴⁴, arrivent au consensus que la faillite ou la réussite d'un projet repose très largement sur le dirigeant et ses qualités. Il souligne qu'outre le style de pouvoir, nous devons être attentifs à l'inexpérience et l'incompétence du manager.

L'auteur évoque aussi que « les investisseurs en capital-risque répondent qu'ils préfèrent un entrepreneur doté de connaissances excellentes en management et ayant un projet moyen à un entrepreneur aux connaissances médiocres en management mais avec un projet avec de réelles ambitions ».

⁴² L'étude scientifique de l'homme, des groupes humains, sous tous leurs aspects, aussi bien l'histoire physique que la culture.

⁴³ Delhay, D. (1999) : « Évaluation du risque de crédit aux PME : application et comparaison de l'aide multicritère et de la théorie des ensembles approximatifs pour le problème de classification ». FU CAM

⁴⁴ Zopounidis, C. (1990) : « La gestion du capital-risque ». Economica, Paris.

Il est d'ailleurs soutenu par Smallbone (1990)⁴⁵, autre chercheur notable sur le sujet, qui signale que l'absence de formation du dirigeant se trouve être la principale cause d'échec dans les entreprises.

Toutes ces conclusions confirment l'importance de s'attarder sur le top management, sa personnalité mais également sa formation. L'incapacité du dirigeant à réunir des compétences suffisantes prédispose l'organisation à une faillite.

- **Le manque d'information comptable et financier :**

Argenti (1976) soutenu, entre autres, par Liefoghe (1997)⁴⁶, signale le manque de système de gestion de l'information (statistiques, comptabilité analytique, calculs des coûts fixes et variables, CRM, KPI, indicateurs, ...) comme une cause de faillite.

En outre, bien qu'indispensables, le bilan comptable et les résultats de l'entreprise, au même titre que l'existence d'un système de contrôle et de calcul des coûts (fixes, variables,...) sont souvent négligés voire inexistantes dans les entreprises défailtantes.

- **L'entreprise serait incapable de faire face aux changements :**

L'entreprise n'évolue pas coupée du reste du monde, elle agit dans un environnement en évolution. Si elle ne sait pas les prévoir, n'en tient pas compte ou ne sait pas s'adapter à ces changements, elle s'expose alors radicalement à la défaillance.

Pour Mohamed Lamine Kaba (2007)⁴⁷, il y a trois types de changement :

- Les changements dans l'environnement compétitif et de marché :

Nous parlons ici de la fusion de deux concurrents, de l'arrivée d'un nouveau produit ou encore d'une nouvelle entreprise dans le secteur concerné. L'incapacité de répondre à ces changements met à mal l'entreprise. Il survient alors une perte de marché, une inadéquation entre le produit et le secteur et une incohérence des prix.

Ici, l'auteur cherche à aborder les 5 forces de Porter qui font partie intégrante d'un éventuel processus de faillite et méritent toute l'attention de l'équipe dirigeante.

⁴⁵ Smallbone, D. (1990) : "Success and Failure in New Business Start-ups". International Small Business Journal

⁴⁶ Liefoghe, B. (1997) : « Causes et mécanisme des faillites d'entreprises: une synthèse bibliographique ». Cahier de la faculté des sciences économiques, sociales et de gestion, collection Finance.

⁴⁷ Mohamed Lamine Kaba (2007) : « Les causes de faillite des PME de L'Abiti-Témiscamingue : cas des PME manufacturières de Rouyn-Noranda ». L'Université du Québec à Chicoutimi.



Figure 20 : Les 5 forces de Porter

Nous retiendrons, entre autres, que le pouvoir de négociation des clients influence certainement la vie de l'entreprise. En effet, la difficulté à être payé, une clientèle difficile à gérer ou des faillites en cascade chez les clients peuvent représenter une menace pour l'entreprise. En outre, les nouveaux entrants sur le marché peuvent également être à la base de la défaillance.

- Les changements économiques ; structurels ou conjoncturels ;

Concernant les changements économiques structurels, il existe un lien entre les facteurs macroéconomiques comme l'inflation, la croissance de l'activité économique ou l'encadrement du crédit et les faillites d'entreprises. (Zopounidis, 1990)

Quant à l'aspect économique conjoncturel, Liefoghe (1997) évoque que : « l'effet de la conjoncture économique est manifeste sur la disparition violente des firmes », nous parlons ici d'indicateurs tels que le PIB, l'évolution du taux de chômage, etc.

- Les changements technologiques ;

Souvent, une mauvaise gestion se traduit aussi par un manque d'adaptation aux évolutions technologiques. En outre, le manque de créativité et d'innovation est un facteur d'échec pour les entreprises.

Par ailleurs, Nathalie Crutzen et Didier Van Caillie (2007) corroborent ces théories et soulignent que l'environnement externe de l'entreprise est « souvent une excuse prise par le management pour éluder son manque de compétences, de qualités et/ou de motivations. »

- **Les contraintes extérieures**

On parle ici des pressions des organisations de défense des consommateurs, les syndicats et autres qui entravent la liberté des dirigeants. On retrouve aussi les contraintes exercées par le gouvernement qui limitent les entreprises.

- **L'overtrading**

Cette pratique consiste à essayer d'augmenter les ventes à un rythme rapide. Suite à cela, le fond de roulement ne peut plus financer l'activité de l'entreprise et elle doit alors emprunter à l'extérieur pour compenser ses ventes. Nous parlons ici de « faillite de croissance », qui survient quand l'entreprise ne peut plus financer la croissance trop rapide. Elle n'a pas assez de fonds propres pour financer le besoin en fonds de roulement (BFR).⁴⁸

Pour Liefoghe (1997), l'overtrading est « une chasse au chiffre d'affaires à tout prix sans aucune considération pour la marge qui se dégrade ». Il ne rejoint donc pas Argenti.

- **Les entreprises lanceront un gros projet**

C'est une décision trop ambitieuse prise sans tenir compte des retombées. Si le projet devait tourner mal, il mettrait gravement en péril la situation de l'entreprise ainsi que ses liens avec ses partenaires. Liefoghe (1997) corrobore d'ailleurs ces dires et décrit cette cause de faillite comme « une politique d'investissement trop ambitieuse ».

- **L'entreprise va s'endetter**

Le top management de l'entreprise va alors laisser la structure s'endetter à un point tel que cela va entraîner la méfiance des institutions financières et autres prêteurs. Pour finir, l'entreprise sera livrée à elle-même.

⁴⁸ Explication du BFR au point 2.4.

- Les aléas de la vie

Ce que Argenti (1976) appelle les « normal business hazards » deviennent des dangers pour l'entreprise ; les clients, les fournisseurs, le départ d'un employé clé, ... Il précise par ailleurs que cela concerne des entreprises déjà en difficulté. Ces aléas, normalement sans grande importance, peuvent alors mettre à mal la situation de la société.

Tous ces éléments suivent une chronologie et peuvent se révéler être des causes importantes de la faillite des entreprises. Nous retiendrons notamment l'importance du top management, à la base de ce processus de défaillance.

Par ailleurs, d'autres auteurs comme Ooghe, H. et Van Wymeersch, C. (2000)⁴⁹ corroborent la thèse d'Argenti selon laquelle l'apparition des difficultés de l'entreprise est le résultat d'un long cheminement.

2.2.4. Les symptômes financiers

Nous souhaitons ici développer brièvement les symptômes financiers qui découlent de cette séquence d'évènements. N'étant pas au centre de notre question de recherche, nous ne nous étendrons pas sur le sujet.

Lorsque les premières difficultés apparaissent, Argenti (1976) remarque que le top management fait preuve « d'imagination comptable » pour masquer la vérité aux yeux extérieurs. Il retarde la publication des comptes, réévalue certains actifs et il use et abuse du leasing, qui permet de réduire en apparence l'endettement. Le but ? Eviter la méfiance des prêteurs.

En outre, l'auteur accorde une grande importance aux symptômes non financiers de l'entreprise : baisse de la clientèle, mauvaise gestion, retard de paiement des salaires, etc.

⁴⁹ Ooghe, H. et Van Wymeersch, C. (2000) : « Traité d'analyse financière ; comptes annuels statutaires, bilan social, comptes consolidés ». Édition Kluwer, Bruxelles et Presses universitaires de Namur.

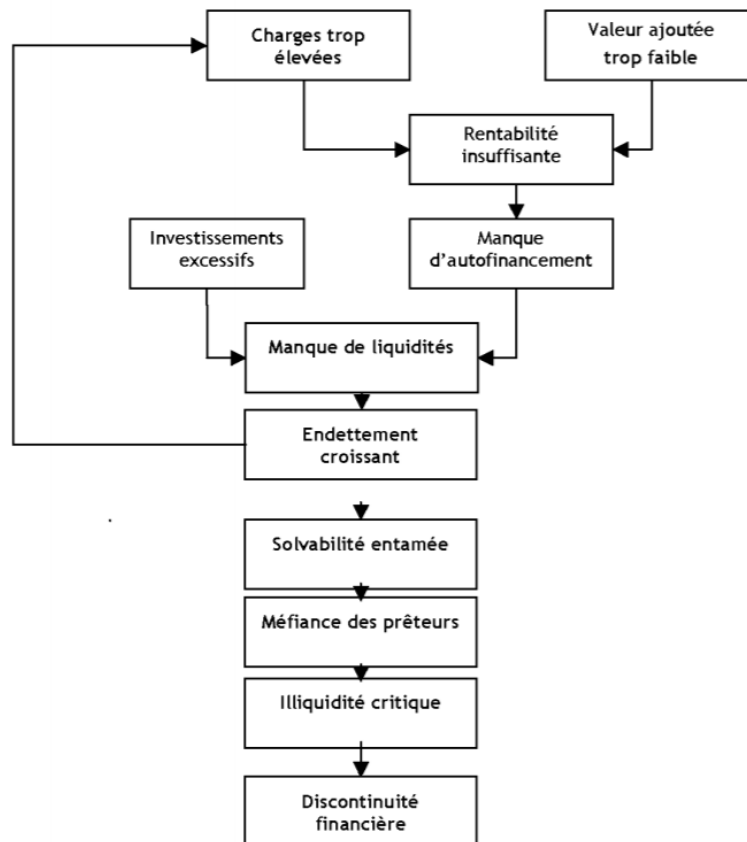


Figure 21: Le chemin de la faillite d'un point de vue financier

Ce cheminement débute par des charges trop élevées qui mettent à mal la rentabilité de l'entreprise. L'aptitude d'autofinancement devient alors vite insuffisante.

Le manque de liquidités pousse alors l'entreprise à accroître ses dettes. Les charges financières augmentent à leur tour. Dans la foulée, la solvabilité de l'entreprise se dégrade. Comme énoncé précédemment, la méfiance s'installe alors auprès des prêteurs et il devient impossible de recourir à d'autres prêts ; « le crédit est ébranlé ». L'entreprise doit ainsi faire face à « l'étranglement de la trésorerie » et la cessation des paiements. ; c'est la faillite. (Ooghe et Van Wymeersch 2000)

2.2.5. Les causes commerciales et managériales

Comme énoncé plus haut, nous avons décidé de regrouper les différentes causes identifiées dans des tableaux distincts. Premièrement pour des raisons de clarté de l’information et deuxièmement pour être cohérent avec la problématique. Ces tableaux faciliteront notre travail dans la partie pratique de cet écrit.

2.2.5.1. Causes commerciales

Vous retrouvez ici les causes commerciales que nous avons pu identifier ainsi que les auteurs qui les ont, entre autres, mentionnées.

	Causes	Auteurs, entre autres
Causes commerciales identifiées dans la littérature ou lors d’interviews	Overtrading	Argenti (1976) ; Liefoghe (1997)
	Equipe de vente démotivée	Hubert Ooghe and N WAEYAERT (2004) ⁵⁰
	Absence ou inefficacité de la publicité	Hubert Ooghe and N WAEYAERT (2004)
	Dépendance excessive à l’égard de quelques clients	Nathalie Crutzen et Didier Van Caillie (2007)
	Difficulté de créer de bonnes relations avec les clients	Van Caillie et al. (2006)
	Difficulté de créer de bonnes relations avec les fournisseurs	Argenti (1976)
	Un mauvais jugement du marché	Hubert Ooghe and N WAEYAERT (2004)
	Mauvaise compréhension des besoins du marché et des clients	Hubert Ooghe and N WAEYAERT (2004)
	Pas d’étude de marché	Sheppard (1994) ⁵¹
	Difficulté à établir un prix de vente juste	Brilman (1982) ⁵²
	Absence ou diminution de l’image de marque de l’entreprise	Marco (1989)
	Manque de suivi des paiements	Newton (1985) ⁵³
	Mauvaise étude de l’environnement de l’entreprise	Serge Zandona (2021)

⁵⁰ Hubert Ooghe and N WAEYAERT (2004) : “Causes of company failure and failure paths: The rise and fall of Fardis”.

⁵¹ Sheppard (2004) : “Strategy and Bankruptcy: An Exploration in to Organizational Death”

⁵² BRILMAN, J. (1982) : « Le redressement d’entreprises en difficultés ». Editions Hommes et Techniques.

⁵³ EWTON, G.W. (1985) : “Bankruptcy and Insolvency Accounting”. John Wiley and Sons, 3 rd Edition, New York

	Baisse de la rentabilité	Daigne (1986)
	Stagnation des ventes	Daigne (1986)
	Perte de parts de marché	Daigne (1986)

2.2.5.2. Causes managériales

Retrouvez ici les causes managériales que nous avons pu identifier ainsi que les auteurs qui les ont, entre autres, mentionnées.

	Causes	Auteurs, entre autres
Causes managériales identifiées dans la littérature ou lors d'interviews	Le manque de compétences techniques ⁵⁴	Argenti (1976) ; Liefoghe (1997) ; Hubert Ooghe and N WAEYAERT (2004) ; Loredana Cultrera (2016)
	Le manque de compétences en gestion	Argenti (1976) ; Liefoghe (1997) ; Hubert Ooghe and N WAEYAERT (2004) ; Loredana Cultrera (2016)
	Un dirigeant autocrate	Argenti (1976)
	Une formation et expérience insuffisante	Argenti (1976) ; Liefoghe (1997) ; Hubert Ooghe and N WAEYAERT (2004) ; Loredana Cultrera (2016)
	Le manque de capacité d'anticipation	HAMBRICK, D. et D'AVENI, R. (1988) ⁵⁵ ; Loredana Cultrera (2016)
	Le manque de capacité d'adaptation	HAMBRICK, D. et D'AVENI, R. (1988) ; Loredana Cultrera (2016)
	Le manque de capacité de contrôle ⁵⁶	Liefoghe (1997) ; Hubert Ooghe and N WAEYAERT (2004)
	L'attitude négligente face au risque	Argenti (1976) ; Liefoghe (1997) ; Hubert Ooghe and N WAEYAERT (2004)
	L'attitude face à l'innovation	Argenti (1976) ; Liefoghe (1997) ; Hubert Ooghe and N WAEYAERT (2004)
	La mauvaise capacité de délégation	Argenti (1976) ; Liefoghe (1997) ; Hubert Ooghe and N WAEYAERT (2004)

⁵⁴ Les compétences techniques afférentes au secteur concerné, aux produits, à la technologie, ...

⁵⁵ HAMBRICK, D. et D'AVENI, R. (1988) : "Large Corporate Failures as Downward Spirals". Administrative Science Quarterly.

⁵⁶ Contrôle des performances de l'entreprise, de la force de vente, des coûts,...

La mauvaise confiance en soi	Argenti (1976) ; Liefoghe (1997) ; Hubert Ooghe and N WAEYAERT (2004)
Le charisme	Argenti (1976) ; Liefoghe (1997) ; Hubert Ooghe and N WAEYAERT (2004)
L'absence de motivation	Hubert Ooghe and N WAEYAERT (2004)
La motivation cachée ⁵⁷	Van Caillie et al. (2006)
Confusion entre les intérêts financiers personnels et ceux de l'entreprise	Van Caillie et al. (2006)
Mauvaise prise de décision pour les investissements	Liefoghe (1997)
Mauvaise gestion des ressources humaines	Dubuc et Levasseur (1996)
Mauvaise gestion des ressources de l'entreprise ⁵⁸	Nathalie Crutzen et Didier Van Caillie (2007)
Mauvaise gestion du besoin en fonds de roulement	Daigne (1986) ; Serge Zandona (2021)
Mauvaise gestion de l'information ⁵⁹	Argenti (1976) ; Liefoghe (1997)
Calcul de rentabilité inefficace	Daigne (1986)
Mauvais business model	Serge Zandona (2021)
Absence de planification stratégique	Nathalie Crutzen et Didier Van Caillie (2007)
Mauvaise politique de prix	Nathalie Crutzen et Didier Van Caillie (2007)
Mauvaise gestion des coûts	Argenti (1976) ; Liefoghe (1997)
Un délai de recouvrement des créances plus long	Dubuc et Levasseur (1996)
Le sous-financement du projet	Serge Zandona et Didier Mattivi (2021)

⁵⁷ Faire passer ses intérêts personnels ou familiaux avant ceux de l'entreprise

⁵⁸ Les ressources matérielles, humaines, technologiques, financières, immatérielles, ...

⁵⁹ Les statistiques, rapports, CRM, feedbacks clients, ...

2.3. Causes aggravantes

A ces différentes causes des faillites viennent immanquablement s'ajouter des facteurs aggravants sur lesquels nous ne pouvons pas faire l'impasse, d'autant plus que l'actualité s'y prête.

L'environnement externe de l'entreprise, qui doit être source d'inspiration et d'opportunité pour l'entrepreneur, peut aussi représenter une menace et pousser l'entreprise vers la faillite. Nous parlons ici des :

- Facteurs politiques/légaux : les changements politiques, évolution du droit, ...
- Facteurs économiques : la conjoncture, le pouvoir d'achat, les possibilités de crédit, ...
- Facteurs sociaux : la mode, les habitudes, ...
- Facteurs technologiques : évolution et bouleversements, ...
- Les crises financières et autres événements soudains : guerres, pandémies, catastrophes naturelles, conflits armés, ...

Il existe une théorie qui qualifie ces événements soudains. Elle a été développée par Nicholas Nassim Nicholas Taleb et s'appelle la théorie du cygne noir (Black Swan Theory)⁶⁰.

Un cygne noir est un événement imprévisible qui va au-delà de ce qui est normalement attendu d'une situation et qui a des conséquences potentiellement graves. Les cygnes noirs se caractérisent par leur extrême rareté et leur impact considérable.

Les cygnes noirs peuvent causer des dommages catastrophiques sur une économie en ayant un impact négatif sur les marchés et les investissements. Même l'utilisation d'un système de prévision ne peut empêcher un cygne noir. Par exemple, la crise financière de 2008 était un événement caractéristique de cygne noir, à l'instar de la crise sanitaire du COVID-19.

⁶⁰ <https://www.investopedia.com/terms/b/blackswan.asp>

2.3.1. La crise sanitaire du COVID-19

La pandémie de COVID-19 est et sera indéniablement une cause aggravante de bon nombre de faillites.

Cette crise représente un choc inédit sur l'économie belge et mondiale. L'impact économique se manifeste par divers canaux. Afin de contenir la propagation du virus, citons d'abord les fermetures imposées aux commerces et magasins physiques. Les autres mesures ont aussi fortement impacté de nombreux secteurs, parmi lesquels le commerce de détail, les loisirs, le tourisme, l'Horeca, le transport et l'évènementiel. Tous les secteurs sont en moyenne négativement affectés. La baisse ou l'arrêt des ventes met en danger les entreprises et les indépendants ; en particulier les plus petites structures. En effet, elles ne disposent pas d'une trésorerie suffisante pour faire face à une crise d'une telle ampleur.

Selon la dernière enquête (publiée le 16 février 2021) de l'Economic Risk Management Group (ERMG), la perte de chiffre d'affaires moyenne des entreprises belges (compte tenu de la taille des entreprises et de la valeur ajoutée des secteurs) est toujours inférieure de 10 % à la normale. Les secteurs les plus touchés actuellement s'attendent à d'énormes pertes :

- Les agences de voyages (-31 %),
- Le secteur des arts, spectacles et services récréatifs (-22 %) ;
- L'Horeca (-13 %) ;
- Les professions de contact non médicales (-10 %) ;
- Le secteur des transports et de la logistique (-6 %).

Le graphique ci-dessous a été construit sur base des réponses de 4 430 entreprises et indépendants à une enquête.

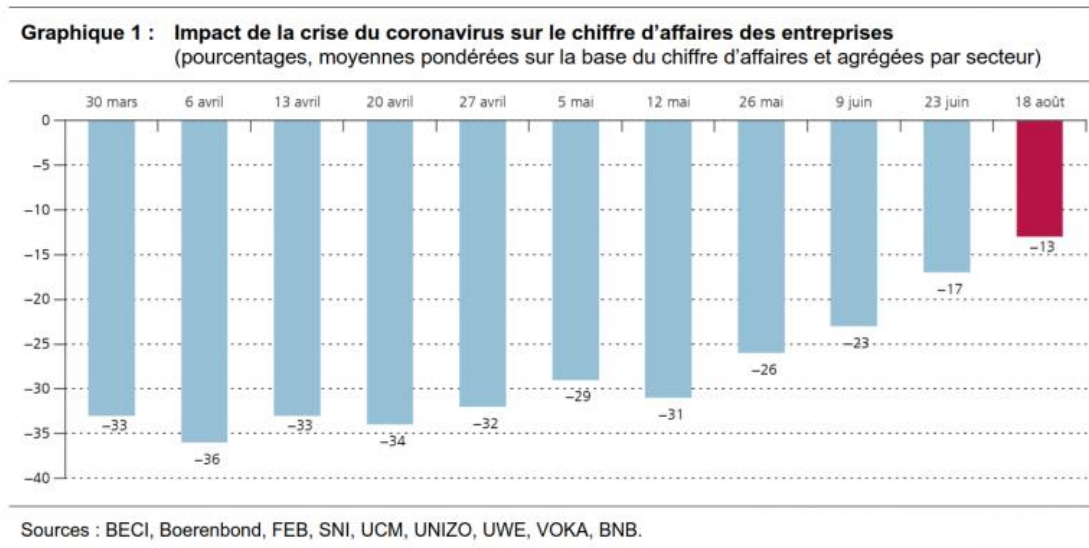


Figure 22 : Impact de la crise du coronavirus sur le chiffre d'affaires des entreprises

Par ailleurs, la perception quant au risque de faillite semble s'être détériorée dans cette enquête. En particulier, 8 % des entreprises sondées estiment qu'une faillite est soit probable, soit très probable. Lors de l'enquête réalisée le 23 juin, cette proportion atteignait 5 %.⁶¹

En raison de la crise, les investissements sont 20 % inférieurs aux prévisions en 2021 et encore moins 12 % sont à prévoir en 2022. Le risque de faillite et les problèmes de liquidité restent une préoccupation pour les industries les plus touchées, les travailleurs indépendants et les petites entreprises.⁶²

On remarque aisément que les événements externes à l'entreprise, sur lesquels elle n'a aucun pouvoir, peuvent largement fragiliser la structure. Ils ont des conséquences encore plus graves sur les entreprises dont la trésorerie était déjà en difficulté. Il existe néanmoins un indicateur comptable élémentaire qui permet de bien appréhender ce besoin de trésorerie permettant de financer le cycle d'exploitation. Il s'agit du besoin en fonds de roulement (BFR). Nous aborderons ce point dans la section suivante.

⁶¹ « L'impact de la crise du coronavirus sur le chiffre d'affaires des entreprises belges ne disparaît que lentement et les perspectives pour 2021 restent sombres » (2020). Banque Nationale de Belgique.
<https://www.nbb.be/fr/articles/limpact-de-la-crise-du-coronavirus-sur-le-chiffre-daffaires-des-entreprises-belges-ne>

⁶² Economie : « Impact économique du coronavirus » (2021).
<https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/coronavirus/impact-economique-du#:~:text=Le%20commerce%20ext%C3%A9rieur%20de%20biens,recul%20des%20C3%A9changes%20extra%20europ%C3%A9ens.>

2.4. Focus sur le besoin en fonds de roulement

Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) est la somme indispensable que l'entreprise doit posséder pour payer ses charges courantes en attendant de recevoir le paiement dû par ses clients. Celui-ci montre l'autonomie financière de l'entreprise à court terme puisque cet indicateur représente la somme d'argent nécessaire pour financer ses charges sans qu'elle ait besoin de recevoir l'argent de la part de ses clients en même temps.⁶³

En d'autres termes, nous dirons que le BFR est la différence entre les besoins opérationnels et les ressources opérationnelles. Les besoins en actifs circulants liés à l'exploitation (besoins opérationnels) sont normalement supérieurs aux capitaux temporaires liés au cycle d'exploitation (ressources opérationnelles).⁶⁴

A titre d'exemple : Une entreprise dont le besoin en fonds de roulement est positif est une entreprise qui doit payer ses fournisseurs sous 30 jours et que ses clients paient sous 60 jours.

La majorité des entreprises ont un besoin en fonds de roulement positif, autrement dit, ils ont besoin de posséder des fonds pour faire face aux décalages de trésorerie.⁶⁵ A l'inverse, des entreprises qui encaissent avant de décaisser, sont des entreprises qui ont un besoin en fonds de roulement négatif. Les entreprises du secteur de la grande distribution sont généralement dans ce cas car ses clients paient comptant.

$$\begin{aligned}
 &\text{Besoin en Fonds de Roulement} \\
 &= \\
 &\text{Stocks} \\
 &+ \\
 &\text{Créances (créances clients et autres créances)} \\
 &- \\
 &\text{Dettes (toutes les dettes non financières)}
 \end{aligned}$$

Figure 23 : Calcul du BFR

⁶³ « Besoin en Fonds de Roulement (BFR) : définition, calcul et analyse » (2010). <https://www.l-expert-comptable.com/a/37381-qu-est-ce-que-le-besoin-en-fonds-de-roulement-bfr.html#:~:text=Le%20besoin%20en%20fonds%20de%20roulement%20correspond%20%C3%A0%20la%20somme,%20exploitation%20de%20l'entreprise.>

⁶⁴ F.Deville (2018) : « Analyse des comptes annuels »

⁶⁵ Serge Zandona (2021)

Par ailleurs, Serge Zandona souligne que c'est le fond de roulement qui finance ce besoin. Il représente les capitaux qui restent continuellement dans l'entreprise pour assurer le cycle d'exploitation. Autrement dit, il correspond à une marge de sécurité qui permet à l'entreprise de faire face à des aléas tels que la défaillance d'un client important, le retard des paiements de ses clients, ... Plus ce fond est important, plus l'autonomie financière de l'entreprises est bonne.

Pour une bonne gestion du besoin en fonds de roulement, il faut être attentif à avoir :

- Une comptabilité à jour
- Une bonne gestion des stocks
- Gérer les clients : limiter les délais de paiement (traiter rapidement les factures, les relances, le recouvrement, ...)
- Gérer les fournisseurs (négocier les délais de paiement, ...)
- Un fond de roulement positif (fonds propres, capital, ...)

Il souligne que « le besoin en fonds de roulement c'est vraiment une clé de réussite de l'entreprise. » En outre, si le fond de roulement est à peine positif ou est négatif, cela met gravement en péril la vie de la société et elle doit trouver des sources de financement extérieures, qui augmenteront les charges financières.

Par exemple, en phase de croissance, une entreprise doit toujours prévoir un financement adapté qui pourra ainsi couvrir le besoin en fonds de roulement, qui va s'élargir. Ainsi, l'entreprise pourra supporter la croissance. Dans le cas contraire, elle rencontrera des difficultés qui pourraient – à terme – la conduire à la faillite. C'est la situation paradoxale de la « faillite de croissance » : une entreprise connaît une évolution continue mais elle n'est pas prête à faire face aux contraintes que cette croissance exerce sur sa trésorerie. L'entrepreneur fonce droit dans le mur. Un phénomène qui toucherait près d'une entreprise sur trois, selon Olivier Kahn, expert-comptable et coordinateur du Centre pour Entreprises en difficulté (CEd-COM)⁶⁶.

⁶⁶ <https://edebex.com/fr/blog/faillites-de-croissance-quand-la-croissance-met-lentreprise-en-peril/>

2.4.1. Conclusion de cette recherche

Nos analyses sur le besoin en fonds de roulement nous amènent à une conclusion logique : il est un facteur important de la réussite d'un projet entrepreneurial.

En effet, celui-ci doit être bien soutenu par le fond de roulement. De cette manière, l'entreprise n'aura aucune difficulté à assurer le cycle normal d'exploitation (remboursement des charges avant de recevoir les sommes dues par ses clients).

Lors de la création du projet, il existe donc une véritable nécessité de prévoir ce BFR et surtout, de ne pas le sous-estimer. D'où le besoin de ne pas sous-financer le projet (Serge Zandona, Didier Mattivi, 2021). Dans le cas contraire, cela mettra la société dans une situation délicate dès le début des activités.

Cette cause des faillites peut s'avérer être un excellent indicateur à contrôler. Nous le reprendrons donc dans la partie dédiée aux recommandations.

2.5. Les KPI et le tableau de bord d'une entreprise

Nous souhaitons ici brièvement aborder le tableau de bord et les moyens de mesurer la performance des entreprises. Ces éléments peuvent permettre aux dirigeants de s'assurer de la réussite du projet. Ils nous serviront dans la partie pratique de ce travail.

Christophe Germain (2006)⁶⁷ avance que « il est désormais nécessaire pour les entreprises, compte tenu de l'évolution de l'environnement concurrentiel, de recourir à des mesures non financières de la performance en complément des mesures financières traditionnelles et de faire évoluer les pratiques de contrôle de gestion. Des systèmes tels que le tableau de bord en France, le balanced scorecard aux États-Unis, le navigateur en Suède ont été développés dans ce sens ».

⁶⁷ Christophe Germain (2016) « Le pilotage de la performance dans les PME en France : une comparaison des pratiques de tableaux de bord des organisations familiales et des filiales ». Revue Internationale PME.

Le tableau de bord est défini comme un outil de gestion qui présente synthétiquement les activités et les résultats de l'entreprise, sous forme d'indicateurs. Ceux-ci permettent de contrôler la réalisation des objectifs fixés et de prendre les décisions nécessaires. Un tableau de bord peut porter sur l'activité globale de l'entreprise ou juste sur une partie de celle-ci. Par exemple, il pourrait servir uniquement au département commercial afin de contrôler les objectifs.⁶⁸

Il remplit plusieurs rôles :

Alerte et action	Il permet aux dirigeants d'être alertés instantanément lorsque la situation n'est pas optimale. Il habilite à prendre des décisions et des mesures lorsque des écarts sont détectés, lorsque des objectifs ne sont pas atteints ou lorsqu'il ne se passe pas ce qui était prévu. Il permet de corriger la situation.
Apprentissage	Il permet de tirer des conclusions quant aux informations récoltées. Il permet également aux dirigeants de recueillir des informations cruciales sur la vie de leur entreprise.
Prévision	Il permet de se projeter dans le futur et de créer des objectifs réalistes par rapport à la situation existante.

Ce tableau de bord est construit en fonction des besoins de la société et du dirigeant. Vous en trouverez un exemple à la figure 24 de la page 45.

Afin de construire ce tableau de bord, les dirigeants vont devoir réfléchir à leurs objectifs. Ceux-ci seront traduits sous forme d'indicateurs, qui permettront de mesurer les objectifs fixés. Ces indicateurs de performance sont également appelés Key Performance Indicators (KPI).

⁶⁸ Thibaut Clermont : « Le tableau de bord : définition, utilité et construction ». <https://www.compta-facile.com/tableau-de-bord-outil-de-gestion/>

Ce sont donc des outils qui sont insérés dans le tableau de bord créé. Ils sont de deux types :

Nom	Utilité	Exemples
Indicateurs de pilotage	Ils mesurent l'état d'avancement d'un ou plusieurs projets ou d'une action. Ils mettent en avant sa réalisation ou son absence de réalisation.	<ul style="list-style-type: none"> • Tâches réalisées/tâches planifiées • Avancement en délai (%) • Utilisation des ressources (en %) • Nombre de contacts pris/tous les contacts à prendre •
Indicateurs de performance	Ils mesurent le niveau de performance de l'entreprise par rapport aux objectifs fixés.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de nouveaux clients • Taux de conversion prospects/clients • Taux de fidélité • Nombre de commandes • ...

Nous nous intéresserons particulièrement aux indicateurs de performance, plus utiles pour contrôler un département commercial au quotidien. Nous ne rentrerons pas dans les détails mais ils serviront à construire une ébauche d'un tableau de bord à la fin de cet écrit.

1 – Tableau de bord prospectif : exemple de cartographie stratégique pour une brasserie artisanale

OBJECTIFS	MESURES	INDICATEURS	ACTIONS ET INITIATIVES
Perspective Finance : Augmenter les revenus	Augmenter de 10% les revenus	Etats financiers	Développer de nouvelles politiques de crédit distributeur
Perspective Client : compter sur la valeur élevée du panier moyen	Augmenter le montant dépensé à chaque passage en caisse de 15% en moyenne	Montant des factures pour chaque vente prise individuellement	Améliorer la diversité des produits et les offres marketing
Perspective Processus Interne : Diversifier canaux de ventes	Transférer au moins 30% des ventes sur les nouveaux canaux de vente	Pourcentage de vente par canal	Mettre en place le télémarketing et une boutique virtuelle
Perspective Apprentissage Organisationnel : Être reconnu comme un acteur concurrentiel en matière de vente	Former 100% de l'équipe de vente	Quantité de certificats obtenu par l'équipe	Développer un partenariat avec une entreprise de formation en ligne

Figure 24 : Exemple d'un tableau de bord pour une brasserie artisanale

2.6. La gestion de la relation client (CRM)

Le CRM (customer relationship management) est l'ensemble des techniques permettant de gérer toutes les relations et interactions de l'entreprise avec ses clients et prospects. Il permet d'améliorer les relations commerciales pour développer le chiffre d'affaires et les activités de l'entreprise. Un système CRM aide les entreprises à rester connectées aux clients et donc à construire une meilleure expérience basée sur des relations durables. Ces relations à long terme impactent positivement la rentabilité de l'entreprise car elles abaissent les coûts de prospection.

C'est donc un système traduit dans un logiciel informatique qui aide à gérer les contacts de l'entreprise à leurs différents stades (suspect, prospect, client, ex-client), à gagner leur confiance et à mettre en place des actions pour les satisfaire. Toutes les informations sur les clients et les prospects y sont regroupées. Le CRM collecte les données de contact d'un client (site Web, à l'e-mail, au téléphone et aux réseaux sociaux).

Il peut également extraire automatiquement d'autres informations, telles que des nouvelles récentes sur l'activité de l'entreprise, et il peut stocker des détails personnels, comme les préférences personnelles d'un client. Le lien avec les ventes y est mentionné (historique) ainsi que la possession du produit.

On y retrouve généralement un statut pour aider les commerciaux à piloter l'activité commerciale (bronze, argent, gold, platinum). Le CRM organise ces informations pour fournir un dossier complet sur les individus et les entreprises dans leur ensemble, afin que les vendeurs puissent mieux comprendre leurs clients.

Les vendeurs peuvent travailler plus rapidement et plus intelligemment grâce à une vue claire de leur pipeline et réaliser des prévisions plus précises.

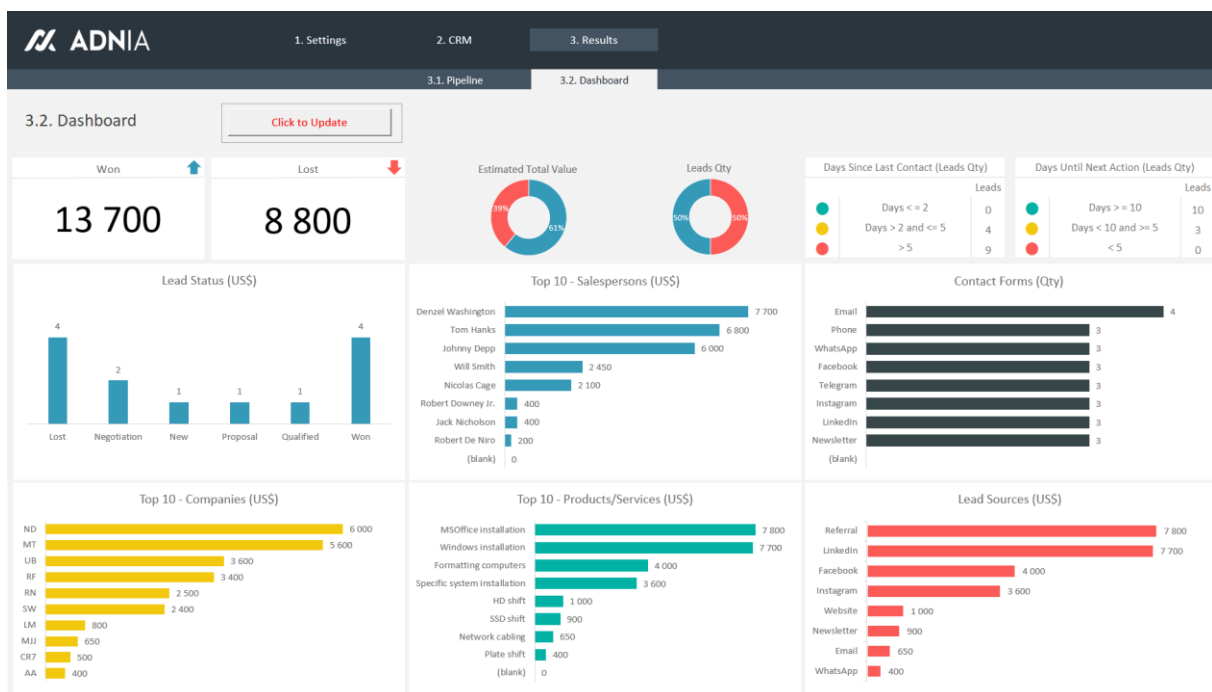


Figure 25 : Exemple d'un dashboard d'un CRM

De plus, évoluer sans CRM peut avoir des conséquences négatives. Des détails peuvent être perdus et les réunions peuvent être mal suivies. Le classement des clients par ordre d'importance peut être mal réalisé plutôt qu'être basé sur des données présentes dans le CRM. Le départ d'un vendeur clé peut aggraver ces conséquences. En effet, si les informations qu'il a recueillies ne figurent pas dans un CRM, elles sont perdues à tout jamais.

De plus, certains clients peuvent contacter l'entreprise via différents canaux (téléphone, e-mail ou médias sociaux) pour des questions concernant leurs commandes, des plaintes ou d'autres sujets. Sans une plateforme commune, ces communications peuvent être lacunaires ou perdues, entraînant une réponse lente et insatisfaisante.

En outre, le CRM constitue une source d'information formidable. Il récolte toutes les statistiques et crée lui-même des graphiques, tableaux, cartes interactives, ...

L'analyse de ces éléments permet à l'entreprise de tirer des conclusions extrêmement utiles pour le développement des affaires. En effet, comme expliqué ci-dessus, le CRM est un outil important lors du développement commercial d'une entreprise. Il permet de gagner du temps, de l'argent et d'augmenter la rentabilité de l'entreprise. Il pourrait, à terme, aider l'entreprise à éviter la pente glissante.

2.7. Le feedback des acteurs de terrain

Dans le but d'appuyer les éléments théoriques décrits ci-dessus, nous avons récolté le feedback de professionnels. Ces acteurs de terrain ont accepté de répondre à une série de questions créées dans le cadre du sujet.⁶⁹ Il nous a semblé intéressant de consulter :

- Un expert-comptable ;
- Un banquier ;
- Un entrepreneur ayant connu des difficultés et qui s'est redressé ;
- Une sociologue spécialisée dans les faillites d'entreprises.

Ces différentes personnes gravitent autour de l'entreprise et de l'entrepreneur et elles ont chacune un angle de perception particulier. Les combiner donnera alors une vision à 360° de la problématique.

⁶⁹ Les entretiens complets sont à retrouver en annexe.

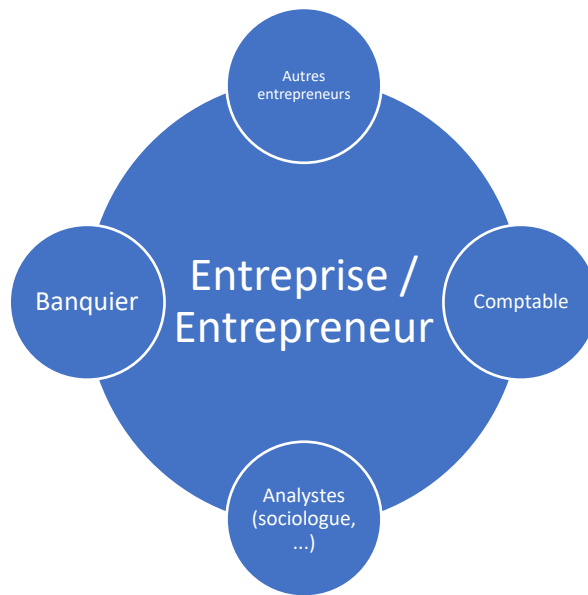


Figure 26 : Environnement simplifié de l'entreprise

2.7.1. Le comptable

Nous avons décidé de recueillir le témoignage d'un comptable afin de pouvoir profiter de son expérience en tant que collaborateur d'un large portefeuille d'entreprises.

Cet entretien a été réalisé dans le but d'obtenir des précisions quant au BFR et d'obtenir un avis critique sur les éventuelles faillites qu'il aurait pu rencontrer.



Figure 27 : Serge Zandona

Pour ce faire, nous avons rencontré Serge Zandona⁷⁰ (annexe 2).

Selon lui, la cause commerciale des faillites c'est un mauvais business model. Le dirigeant ne prend pas le temps d'en construire un ou il le néglige. Il énonce également que la cause managériale est le sous-financement par fonds propres de l'entreprise. Pour lui, le besoin en fonds de roulement est une clé de la réussite du projet et nécessite un fond de roulement (capitaux propres) suffisant pour pouvoir le financer. Il fait donc le lien avec le fond de roulement. Finalement la formation, la culture et l'esprit entrepreneurial sont très importants.

⁷⁰ Il est expert-comptable depuis 30 ans et est désormais le gérant de Secoges, un bureau d'expertise comptable et de conseils à Liège qui emploie 10 personnes. Il est également agréé par la région wallonne pour des missions de consultance spécialisées en finances, fusions d'entreprises, etc

Il insiste : il faut bien étudier l'environnement dans lequel l'entreprise se trouve et pouvoir faire face aux différents changements. Il nous fait donc remarquer que les facteurs environnementaux qui influent sur l'entreprise sont primordiaux.

Côté recommandations, Serge Zandona insiste sur l'importance des fonds propres et sur le business model. Il faut qu'ils soient solides.

2.7.2. Le banquier

Nous avons décidé de recueillir le témoignage d'un banquier afin de pouvoir profiter de son expérience en tant que spécialiste du crédit entreprise. Cet entretien a été réalisé pour obtenir des précisions quant aux causes des faillites et afin de pouvoir identifier les critères analysés lors d'une demande de prêt. Pour ce faire, nous avons rencontré Paul-Emmanuel Tognolli⁷¹ (annexe 5).



Figure 28 : Paul-Emmanuel Tognolli

Selon lui, la cause commerciale principale des faillites, c'est le manque de réflexion marketing avant et au début du projet.

Il avance que c'est d'ailleurs le paradoxe de notre société, axée vers la communication.

Il énonce que la cause managériale, si ce n'est la cascade, serait l'incompétence et la crédulité des managers. Le fait qu'ils soient des « doux rêveurs ».

Il évoque également l'environnement extérieur de l'entreprise, sur lequel elle n'a pas de contrôle, notamment la maladie, le divorce, le COVID-19, ... ; les « Black Swan ».

Il affirme aussi, sans grande surprise, que le besoin en fonds de roulement est capital dans la vie d'une entreprise et que c'est souvent là que le bât blesse.

Côté recommandations, il mentionne l'importance de bien s'entourer. Il faut des professionnels extérieurs qualifiés. Enfin, il évoque la nécessité d'être un excellent communicant pour se créer un réseau et interagir avec les autres.

⁷¹ Il est licencié en administration des affaires et est désormais directeur d'agence chez ING. Son rôle est maintenant d'aider les services à monter les dossiers pour les crédits entreprise. Les agences sont en effet bien souvent le (premier) point de contact des entreprises pour les demandes de financement.

2.7.3. L'entrepreneur

Nous avons décidé de recueillir le témoignage d'un entrepreneur afin de profiter de son expérience de terrain. Ceci pour obtenir des précisions quant aux causes des faillites et de pouvoir analyser les démarches à suivre pour s'en sortir.

Pour ce faire, nous avons eu un entretien avec Didier Mattivi⁷² (annexe 3) qui est le co-fondateur de IP Trade. Cette société a connu des difficultés en 2008 suite à la crise financière et une PRJ a été mise en place.



Figure 29 : Didier Mattivi

Cette démarche a été menée avec succès, « grâce au cash », dit-il. Il affirme qu'une entreprise qui entame une PRJ sans argent est vouée à l'échec. Dans son cas, il a pu réussir car la PRJ lui permis de geler 70% des dettes et d'en conserver 30% ; c'était les accords passés avec les créanciers.

Il avance que la cause managériale la plus importante des faillites est la sous-capitalisation du projet (à l'instar de Serge Zandona) et le sur-optimisme quant aux ventes. Pour lui, il faut absolument prêter une grande attention à la trésorerie et au BFR en s'assurant qu'elle puisse le supporter.

Selon Didier Mattivi, la cause commerciale principale des faillites est le manque de connaissance du marché. Il insiste sur la nécessité d'avoir une stratégie commerciale et de bien connaître ses canaux de distribution.

Enfin, il rappelle l'importance de mettre en place un système de contrôle et des indicateurs de performance. Aussi, il affirme que parler de son projet et que s'entourer correctement est très important pour réussir.

⁷² Il est ingénieur civil doublé d'une licence en gestion de Solvay. Il est le co-fondateur de IP Trade, une entreprise productrice de téléphone à destination des traders. IP Trade a été revendue à British Telecom en 2017. Il est désormais coach et consultant en développement entrepreneurial et a deux autres business : un studio incubateur de jeux vidéo et une entreprise productrice de barriques de vin en bois wallon.

2.7.4. La sociologue

Nous avons décidé de recueillir le témoignage d'une sociologue (annexe 4) qui effectue ses recherches sur les faillites d'entreprises. Cette entrevue a été demandée afin de pouvoir profiter de l'expérience qu'elle a pu engranger lors de ses recherches et de ses entretiens avec des entrepreneurs. Son but ? Récolter un avis critique sur les éventuelles faillites qu'ils ont rencontré.



Figure 30 : Virginie Blum

Pour ce faire, nous avons rencontré Mme Virginie Blum. Elle est la seule sociologue en France qui s'intéresse à la question des faillites. Elle est l'auteure de plusieurs articles et ouvrages scientifiques qui s'appuient sur ses recherches.

Pour Mme Blum, il n'y a pas de cause principale des faillites. Elle affirme que les entrepreneurs moins bien dotés socialement et économiquement avancent des causes endogènes comme le divorce, la dépression ou la maladie. A contrario, les entrepreneurs mieux dotés avancent des causes exogènes, qui sont à l'extérieur de l'organisation ou de l'individu.

Elle affirme également que, dans le cas des petites entreprises, la personnalité du dirigeant est très importante. C'est la clé. Elle fait ici le lien avec le charisme et la confiance en soi.

Pour elle, le capitalisme a son quota d'entreprises défailtantes. Elle dit aussi que le système ne forme pas les entrepreneurs à l'échec, ce qui les empêche d'en sortir.

2.7.5. Leur classement des différentes causes

Lors de ces interviews, nous avons demandé aux différents intervenants de choisir 5 causes commerciales et 5 causes managériales parmi celles recensées dans les tableaux⁷³. Nous leur avons ensuite demandé de les classer par ordre d'importance. Nous en avons réalisé un tableau en attribuant une note à chacune des causes choisies. La note 5 étant la plus importante et 1, la moins importante.

⁷³ Les tableaux sont au point 2.2.5.

Causes commerciales	Mauvaise compréhension des besoins du marché et des clients	Absence ou diminution de l'image de l'entreprise	Difficulté de créer des bonnes relations avec les clients	Perte de parts de marché	Un mauvais jugement du marché	Mauvaise étude de l'environnement de l'entreprise	Baisse de la rentabilité	Absence ou inefficacité de la publicité	Manque de suivi des paiements
Didier Mattivi	5	4	3	2	1				
Serge Zandona	5			2	1	4	3		
Paul-Emmanuel Tognolli	4				1	5		3	2
Total	14	4	3	4	3	9	3	3	2

Cause managériales	Sous-financement du projet	La mauvaise capacité d'adaptation	La mauvaise capacité de délégation	Mauvaise gestion de l'information	Mauvaise gestion du besoin en fonds de roulement	Une formation et expérience insuffisante	Mauvaise prise de décision pour les investissements	Confusion entre les intérêts financiers personnels et de l'entreprise	Absence de planification stratégique
Didier Mattivi	5	4	3	2	1				
Serge Zandona	5	3			4	1	2		
Paul-Emmanuel Tognolli		1	3		4			5	2
Total	10	8	6	2	9	1	2	5	2

2.7.5.1. *Conclusion de cette démarche*

Suite à leurs réponses, des tendances se sont dégagées.

D'une part, on remarque qu'une cause commerciale prédomine sur les autres : **la mauvaise compréhension des besoins du marché et des clients**. Avec 14 points, elle semble être la plus importante aux yeux de nos interviewés.

On retrouve ensuite **la mauvaise étude de l'environnement de l'entreprise** avec 9 points. Enfin, il semble que **l'absence ou diminution de l'image de l'entreprise** et **la perte de parts de marché** soient importants et arrivent ex-aequo avec 4 points.

D'autre part, 3 causes managériales ont également été soulignées :

- **Le sous-financement du projet** (10 points) ;
- **La mauvaise gestion du besoin en fonds de roulement** (9 points) ;
- **La mauvaise capacité d'adaptation** (8 points).

Ces consensus ne sont pas étonnants, ils reflètent les opinions recueillies lors des entretiens. Ils sont également très cohérents avec nos recherches théoriques.

2.7.6. Notre réseau LinkedIn

En plus de ces recherches et des entretiens menés, nous avons décidé de lancer un micro sondage sur le réseau social LinkedIn. Ceci dans le but d’obtenir un avis général.

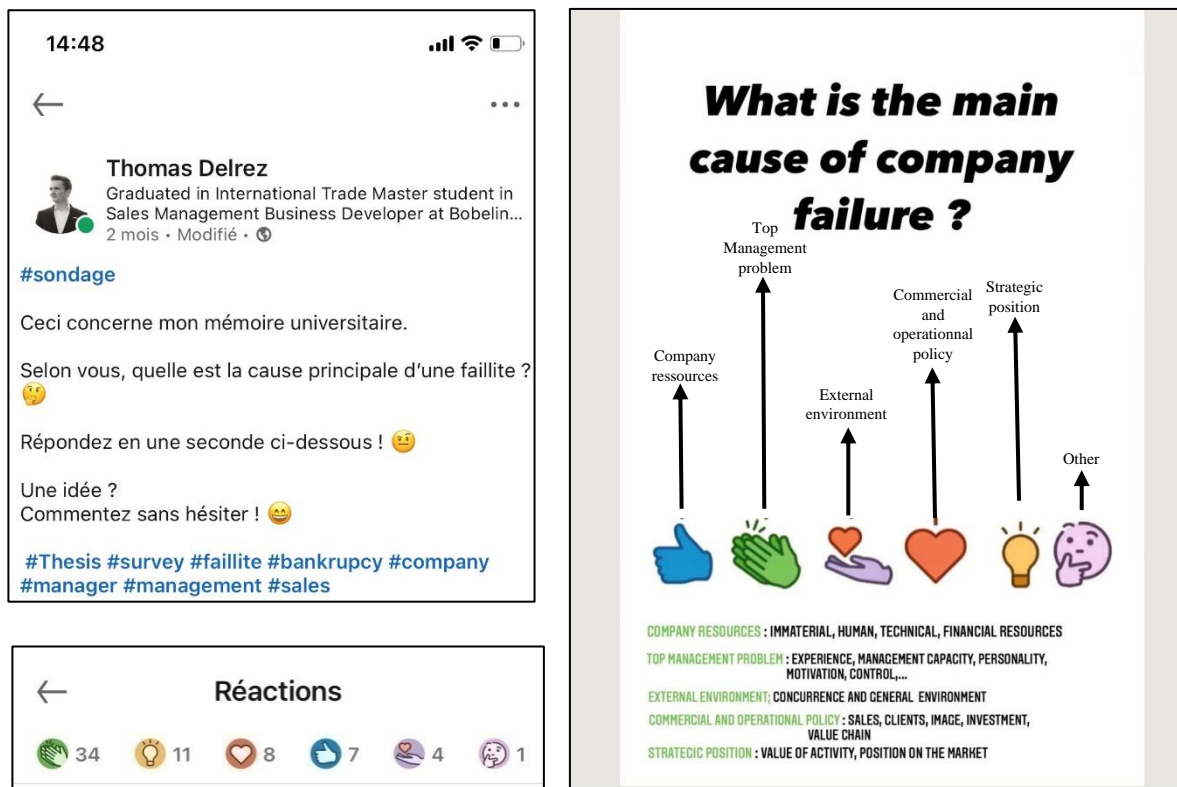


Figure 31 : Micro sondage LinkedIn

Au total, le sondage comptabilise 65 réactions. Voici les résultats :

- Les problèmes au niveau du Top Management (34 votes)
- La position stratégique (11 votes)
- Les politiques commerciales et opérationnelles (8 votes)
- Les ressources de l’entreprise (7 votes)
- L’environnement extérieur (4 votes)
- Autre (1 vote)

On remarque que plus de la moitié des votants considèrent que les problèmes au niveau du Top Management sont la cause la plus importante des faillites. Nous ne sommes pas étonnés. En effet, suite à nos analyses théoriques nous savons que la plupart des autres causes sont majoritairement influencées par le top management de l’entreprise.

3. Cas pratique : Bobeline & Cie

3.1. Le passé de Bobeline & Cie

Comme expliqué dans l'introduction de ce travail, la société Bobeline & Cie a connu des années difficiles. La société spadoise frôle la faillite en 2020 et est sauvée par Elfique SA. Outre l'aspect financier qui s'est dégradé au fil des ans, les produits n'ont pas une bonne réputation. Pourtant, la création de la Bobeline en 1991 se veut être un « coup de génie » ; le marché des bières artisanales et locales est encore à ses balbutiements. En outre, ce marché est très peu concurrentiel à l'époque. Malgré cela et en 29 années d'existence, les bières Bobeline étaient, jusqu'à récemment, très peu distribuées et ne profitaient donc pas d'une visibilité adéquate. En effet, la commercialisation ne se faisait que très localement dans la région de Spa. En outre, aucune démarche n'avait été faite vers les enseignes de la grande distribution jusqu'au printemps 2019 (soit 28 ans après la création de la première Bobeline).

Dans cette partie, nous voulons faire des liens entre la situation que Bobeline & Cie a connu et la théorie abordée. Nous essayerons d'identifier les causes commerciales et managériales qui ont mené la société spadoise sur la mauvaise pente.

Loin de nous l'idée néanmoins de discréditer ou de faire le procès de quiconque. Nous saluons d'ailleurs l'idée, le travail et la confiance dans ce projet qui avait tout pour réussir.

Pour ce faire, nous analyserons chacune des causes identifiées et les comparerons avec Bobeline & Cie. Lorsqu'un lien peut être établi, nous donnerons un exemple objectif et critique basé sur notre immersion professionnelle chez Bobeline & Cie.

Nous comparerons également la situation de la société au modèle conceptuel unificateur de l'enchaînement des facteurs de défaillance de l'entreprise créé par Nathalie Crutzen et Didier Van Caillie. Était-ce la chronique d'une faillite annoncée ?

Pour la bonne compréhension de la partie ci-dessous, nous nous devons de donner des éléments contextuels. En 2019, Bobeline & Cie s'engage dans un gros projet de micro-brasserie et restaurant dans le centre de Spa ; La Brasserie des Bobelines.



Figure 32 : La Brasserie des Bobelines

Cet investissement d'une valeur de 1,2 millions euros arrive à un moment critique pour la société. En effet, elle vivote et le chiffre d'affaires est en baisse. De plus, les produits ne sont que très peu connus. Ce projet a donc pour but de relancer les activités de l'entreprise et in fine, de la sauver. La somme est empruntée à des organismes de crédit.

En bref, le projet consiste en la création d'un restaurant, d'un espace évènementiel et d'une micro-brasserie d'une capacité de 2000 hectolitres. La gestion du restaurant est sous-traitée à un traiteur.

L'emplacement de celui-ci est idéal. En effet, c'est un bâtiment emblématique pour les spadois et situé en plein centre de la ville. Son histoire est également liée à celle de la Bobeline.

- Sa construction fut demandée en 1878 par le Roi Léopold II. Il servit aux personnes souhaitant se divertir et n'ayant pas les moyens de se rendre au Casino de Spa. Pour cela, il fut baptisé « Pavillon des Petits-Jeux ». Les « Bobelins » s'y sont donc côtoyés. -

Il s'avérera que l'outil de production brassicole était inefficace et ne permettait pas de produire de la bière dans les conditionnements nécessaires. En effet, le bâtiment de la Brasserie des Bobelines ne disposait pas d'une ligne d'embouteillage. La bière devait donc partir en camion-citerne pour être embouteillée. En outre, il n'y avait pas assez de place pour assurer la production. Cet outil n'était pas du tout rentable. L'investissement effectué était trop important comparé aux retours financiers. L'outil de production, peu utilisé, n'était pas rentabilisé.

En outre, l'arrivée du COVID-19 à peine 7 mois après l'ouverture a mis à mal la société. Ce projet a aussi considérablement augmenté les charges financières de Bobeline & Cie et demandait des remboursements mensuels importants.

3.1.1. Analyse des causes et comparaison avec la théorie

3.1.1.1. Causes commerciales

Ci-dessous, nous allons comparer les causes commerciales identifiées dans la théorie avec la situation de Bobeline & Cie. Pour chacune, nous illustrerons notre prise de position par des exemple tirés de l'expérience acquise en immersion professionnelle dans la société. Nous sélectionnerons les plus cohérents, parmi d'autres.

Oui : correspond parfaitement au cas de Bobeline & Cie

Non : ne correspond pas du tout au cas de Bobeline & Cie

Nuancé : correspond à Bobeline & Cie mais pas dans tous les cas

	Causes	Applicable au cas Bobeline & Cie ?	Explication
Causes commerciales identifiées dans la littérature ou lors d'interviews	Overtrading	Oui	<p>Si nous reprenons la définition de Liefoghe, nous avons déjà pratiqué de l'overtrading. Les ventes n'ont jamais vraiment décollé mais nous cherchions parfois à vendre à tout prix sans considération pour la marge qui se dégradait.</p> <p><i>Ex : Nous proposons à nos clients des actions promotionnelles avec dégustation et remise d'un verre gratuit. Cette pratique monopolisait une personne pendant 6 heures et nous offrions un verre chaque fois que le client achetait 8 bières. Il fallait donc payer la personne qui faisait déguster les produits et le verre. Cette pratique a réduit fortement la marge bénéficiaire et nous empêchait même d'en faire.</i></p>
	Equipe de vente démotivée	Oui	<p>Bobeline & Cie évoluait avec 1 seul développeur qui jouait également le rôle de représentant commercial. Il n'y avait pas d'équipe et quasiment jamais de réunion commerciale. En outre, la société ne dispose pas de locaux ou de bureaux. En effet, le siège social était le domicile de Mr Dumalin mais Bobeline & Cie n'avait pas de siège d'exploitation. Dans ce cadre d'autonomie complète, il est difficile de rester motivé.</p> <p><i>Ex : Lors de mon stage dans le cadre du bachelier en commerce extérieur, j'accompagnais l'ex « business developer » de Bobeline & Cie. Elle m'a confié à maintes reprises qu'elle se sentait démotivée et que le cadre ne lui convenait plus.</i></p>
	Absence ou inefficacité de la publicité	Oui	<p>La publicité de Bobeline & Cie n'était pas assez réfléchi et donc pas efficace. Il n'y a pas de département marketing et c'est le ou la « business developer » qui crée la publicité. Bobeline & Cie tente de développer son image via les réseaux sociaux ou via des foires commerciales.</p> <p><i>Ex : Il n'y a aucune stratégie marketing en place et aucun plan de communication défini.</i></p>

	Dépendance excessive à l'égard de quelques clients	Oui	<p>Bobeline & Cie, comme beaucoup d'autres micro-brasseries, souffre d'une dépendance importante à l'égard de quelques clients. Ceux-ci sont les fournisseurs de la grande distribution. Si la société vient à perdre ces clients ou qu'ils cessent de payer, cela mettra à mal la pérennité de l'activité. A ma connaissance, il n'y avait aucun suivi de la santé financière de ces clients, ce qui augmente le risque.</p> <p><i>Ex : Varesa, le distributeur des bières locales de Delhaize, représente une partie importante du chiffre d'affaires de Bobeline et Cie (20%). Si on reprend les ventes, on remarque que +- 5 clients, sur +- 75 autres, représentent à eux seul plus de 60% du chiffre d'affaires.</i></p>
	Difficulté de créer de bonnes relations avec les clients	Nuancé	<p>Nous souhaitons ici nuancer notre réponse. Nous n'avons pas de difficultés à établir de bonnes relations avec nos clients lorsque les bières se vendent bien. En revanche, la relation avec le client se dégrade lorsque les bières ne se vendent pas. Nous avons souvent eu le cas avec les précédentes recettes des bières Bobeline. C'est également lié à la réputation du produit. Dans ces cas-là, la relation devient mauvaise et difficilement contrôlable.</p> <p><i>Ex : Nous établissons une bonne relation avec un client localisé à Malmedy. Nous lui vendons 2 cartons (2X24) de bières. Après quelques semaines, nous effectuons une visite de suivi dans ce point de vente et la relation est moins bonne. Les bières ne se vendent pas et le client n'est pas satisfait. La relation devient tendue et nous devons essayer de trouver des alternatives. Même si certains redressements fonctionnent, les clients restent réticents.</i></p>
	Difficulté de créer de bonnes relations avec les fournisseurs	Nuancé	<p>Nous souhaitons ici encore nuancer notre réponse. Nous avons de bonnes relations avec nos fournisseurs. Néanmoins, comme la situation financière de l'entreprise est mauvaise, Bobeline & Cie a arrêté de payer certains fournisseurs. La relation avec ceux-ci se dégrade alors drastiquement. Ainsi, la société peut manquer de ressources pour assurer l'activité.</p> <p><i>Ex : Nous avons une bonne relation avec notre brasseur. La bière demandée était vite livrée et nous en étions satisfaits. Bobeline & Cie a ensuite arrêté de régler ses factures, par manque de moyens financiers. La relation s'est alors dégradée et le brasseur n'a plus voulu travailler pour la société, nous avons donc été en rupture de stock pendant 3 semaines.</i></p>

Un mauvais jugement du marché	Nuancé	Bobeline & Cie connaît globalement les besoins du marché et des clients mais pas dans les détails. Il n'y a aucune étude de marché ni de la concurrence.
Mauvaise compréhension des besoins du marché et des clients	Oui	Bobeline & Cie connaît mal le marché sur lequel elle opère. Il n'y a aucune étude de marché ni de la concurrence. <i>Ex : en 2019, Bobeline & Cie lance une bière Ambrée alors que le marché des bières « IPA » est en plein essor.</i>
Pas d'étude de marché	Oui	Bobeline & Cie n'a jamais effectué d'étude de marché complète et précise ou n'a jamais demandé à un bureau d'études de le faire.
Difficulté à établir un prix de vente juste	Nuancé	Les prix de base étaient vaguement fixés et parfois donnés « à la tête du client ». Tous les clients B2B avaient un prix différent avant 2021. Pour la même quantité, ils avaient des prix différents. Néanmoins, les prix étaient cohérents avec ceux du marché. <i>Ex : Trendy Foods payait le carton de 24 bières Bobeline à 26 euros alors que son voisin, situé à 20 kilomètres, Blérot & Fils (autre distributeur) payait le même carton à 30,5 euros.</i>
Absence ou diminution de l'image de marque de l'entreprise	Oui	Nous l'avons clairement vu, il y a une absence certaine d'image de marque chez Bobeline & Cie. La société et la marque n'a pas une bonne réputation et cela se ressent dans tous les aspects de la vie de l'entreprise. <i>Ex : La communication sur les réseaux sociaux est mal accueillie et passe inaperçue aux yeux de la communauté. (Exemple en annexe 8) Certains clients nous font part de leur mauvaise expérience avec la marque et la critique ouvertement.</i>
Manque de suivi des paiements	Nuancé	Nous souhaitons nuancer notre avis. Ce sont les dirigeants de la société Bobeline & Cie qui s'occupaient du suivi des paiements et nous n'avons donc pas d'éléments qui prouvent un mauvais

			<p>suivi. Néanmoins, nous savons que certains clients payaient tardivement et que certains d'entre eux n'ont toujours pas payé.</p> <p><i>Ex : Après calcul, le délai de paiement des clients est de 106,8 jours. Quand on sait que les factures doivent se régler comptant, c'est problématique.</i></p> <p><i>La société à une créance de plus de 4.000 euros chez un client depuis avril 2019. Par manque de suivi, le montant est toujours dû.</i></p>
	Mauvaise étude de l'environnement de l'entreprise	Oui	<p>Il n'y a pas eu d'étude précise de l'environnement de l'entreprise. L'évolution de celui-ci n'a également pas été suivie correctement.</p>
	Baisse de la rentabilité	Oui	<p>Avec l'augmentation des coûts liés à la commercialisation, au projet et à l'évolution de l'entreprise, la rentabilité a baissé.</p> <p><i>Ex : En 2017, la perte d'exploitation s'élevait à -79.074 euros. En 2018, à -80.040 euros. Finalement, en 2019, elle s'élevait à -207.350 euros.</i></p>
	Stagnation des ventes	Oui	<p>Pendant de nombreuses années jusqu'à 2019, les ventes stagnaient ou diminuaient d'année en année.</p> <p><i>Ex : Entre 2016 et 2018, le chiffre d'affaires de l'entreprise a baissé de 22%. Nous n'avons pas accès aux chiffres avant cela.</i></p>
	Perte de parts de marché	Oui	<p>D'année en année et jusque 2019, la société Bobeline & Cie perdait des parts de marché. Ce phénomène est la conséquence d'arrivée de nouveaux concurrents et de la stagnation des ventes. Tout cela mêlé à la mauvaise réputation du produit et de l'entreprise.</p> <p><i>Ex : Entre 2017 et 2018, le chiffre d'affaires de l'entreprise a baissé de 22%. De nombreux clients arrêtaient de collaborer avec Bobeline & Cie au profit de ses concurrents.</i></p>

3.1.1.1.1. Conclusion de cette démarche

Suite à ces comparaisons entre les causes commerciales et la situation passée de Bobeline & Cie, on remarque qu'elles lui correspondent toutes. Nous retiendrons majoritairement la mauvaise compréhension des besoins du marché et des clients mais aussi la baisse de rentabilité de l'entreprise. Au regard de ces analyses, il nous semble important de mentionner que Bobeline & Cie était dans une mauvaise posture commerciale.

3.1.1.2. Causes managériales

Ci-dessous, nous allons comparer les causes managériales identifiées dans la théorie avec la situation de Bobeline & Cie. Pour chacune, nous illustrerons notre prise de position par des exemple tirés de l'expérience acquise en immersion professionnelle dans la société. Nous sélectionnerons les exemples les plus cohérents, parmi d'autres.

Oui : correspond parfaitement au cas de Bobeline & Cie ;

Non : ne correspond pas du tout au cas de Bobeline & Cie ;

Nuancé : correspond à Bobeline & Cie mais pas dans tous les cas ;

Non-applicable : lorsqu'il nous est impossible de juger certains critères.

Dans ce projet, Monsieur Dumalin était accompagné de différents conseillers, administrateurs et actionnaires. Pour la bonne compréhension et dans le but d'éviter de cibler quiconque, nous les appellerons « les dirigeants de la société Bobeline & Cie ».

Après tout, qui sommes-nous pour en juger ?

	Causes	Applicable au cas Bobeline & Cie ?	Explication
Causes managériales identifiées dans la littérature ou lors d'interviews	Le manque de compétences techniques ⁷⁴	Oui	Les dirigeants de la société Bobeline & Cie n'étaient pas brasseurs et ils ne possédaient pas de brasserie. La production était sous-traitée. Ils manquaient donc de compétences techniques pour vérifier et même connaître la qualité des produits commercialisés. Le manque de compétences à ce niveau peut également s'avérer crucial pour vendre les produits.
	Le manque de compétences en gestion	Oui	Au vu de la situation de l'entreprise, nous doutons que les compétences en gestion des dirigeants de la société de Bobeline & Cie étaient bonnes. <i>Ex : Ruptures de stock, problèmes d'approvisionnement, pas de stratégie commerciale, ...</i>
	Un dirigeant autocrate	Non	Les dirigeants de la société Bobeline & Cie n'étaient absolument pas autocrates. <i>Ex : Ils déléguaient beaucoup et laissaient beaucoup – trop - de responsabilités à leur employé(e). Ils demandaient les avis et savaient les prendre en considération.</i>
	Une formation et expérience insuffisante	Nuancé	Les dirigeants de la société Bobeline & Cie ne sont pas brasseurs et n'ont pas d'expérience dans le secteur de l'agroalimentaire. Cependant, ils ont de bonnes bases dues à leurs formations et ont pu acquérir de l'expérience dans le métier depuis la création du premier produit en 1991.
	Le manque de capacité d'anticipation	Oui	Souvent, les dirigeants de la société Bobeline & Cie faisaient preuve de manque de capacité d'anticipation dans plusieurs domaines. Ils anticipaient mal la sortie de nouveaux produits, les événements ou encore la demande. <i>Ex : Des ruptures de stock étaient fréquentes, dues à la mauvaise anticipation de la demande. Celles-ci faisaient perdre du chiffre d'affaires à Bobeline & Cie.</i>

⁷⁴ Les compétences techniques afférentes au secteur concerné, aux produits, à la technologie, ...

			<p><i>Les référencements des produits en grande surface étaient demandés lorsque le nouveau produit était déjà sorti, ce qui retardait sa commercialisation. Une mauvaise anticipation des événements auxquels Bobeline & Cie participait avec trop peu de volume de bières et donc des ruptures de stock.</i></p> <p><i>N'oublions pas que la société a été créée en 1991. Les conditions d'exploitation n'étaient pas du tout développées (informatique, graphisme, ...).</i></p>
	Le manque de capacité d'adaptation	Oui	<p>Les dirigeants de la société Bobeline & Cie ne s'adaptaient ni aux changements du marché, ni à l'arrivée des concurrents, ni aux nouvelles tendances graphiques et d'image du moment.</p> <p><i>Ex : Le rebranding (nécessaire) de la marque n'a été fait qu'en 2019. Les étiquettes, design et marketing demeuraient inchangés depuis 1991.</i></p>
	Le manque de capacité de contrôle ⁷⁵	Oui	<p>Il y avait un manque certain de capacité de contrôle sur les actions de l'équipe de Bobeline & Cie, les ventes, etc.</p> <p><i>Ex : Pas de CRM mis en place. Pas de bureaux. Les dirigeants de la société Bobeline & Cie n'avaient aucun contrôle sur le travail de leur équipe.</i></p>
	L'attitude négligente face au risque	Oui	<p>Il y avait une mauvaise attitude face au risque de vol et de dégradation des produits.</p> <p><i>Ex : une partie de la bière était stockée à Spa dans un petit dépôt directement exposé à la lumière du jour (mauvaise pour la conservation du produit). Le dépôt était également accessible à plusieurs personnes tierces à l'entreprise. Bobeline & Cie a exporté à Taiwan des fûts en plastique qui résistent mal aux longs trajets etc.</i></p>
	L'attitude face à l'innovation	Oui	<p>L'attitude face à l'innovation n'était pas adéquate.</p> <p><i>Ex : Pas de CRM. Pas de développement du site internet avant 2019. Mauvais développement des produits.</i></p>

⁷⁵ Contrôle des performances de l'entreprise, de la force de vente, des coûts,...

	La mauvaise capacité de délégation	Non	Les dirigeants de la société Bobeline & Cie savaient déléguer et ne s'en privaient pas. <i>Ex : L'employé(e) avait beaucoup de responsabilités. Il devait représenter la société lors des événements, des réceptions, etc. Les dirigeants de la société Bobeline & Cie déléguaient la prospection, le référencement des produits, les livraisons etc.</i>
	La mauvaise confiance en soi	Non-applicable	Nous ne nous prononcerons pas. Qui sommes-nous pour en juger ?
	Le charisme	Non-applicable	Nous ne nous prononcerons pas. Qui sommes-nous pour en juger ?
	L'absence de motivation	Nuancé	Les dirigeants de la société Bobeline & Cie aimaient leurs produits et leur projet et voulaient le faire grandir. Cependant, aucun n'en a fait son activité principale et leur présence était très limitée.
	La motivation cachée ⁷⁶	Nuancé	Les dirigeants de la société Bobeline & Cie n'avaient pas vraiment de motivation cachée. Cependant, il est arrivé que certains désirs personnels passent avant les besoins de la société. <i>Ex : Les dirigeants de la société Bobeline & Cie nous ont déjà demandé de prospecter des petits magasins à faible potentiel pour que des membres de leur famille puissent se procurer les produits. C'est beaucoup d'investissement pour peu de retour.</i>
	Confusion entre les intérêts financiers personnels et de l'entreprise	Oui	Certains dirigeants de la société Bobeline & Cie étaient confortablement rémunérés. C'était en totale inadéquation avec les moyens et les besoins de l'entreprise. Il y avait aussi une voiture de société, des frais de restaurant, ...

⁷⁶ Faire passer ses intérêts personnels ou familiaux avant ceux de l'entreprise

Mauvaise prise de décision pour les investissements	Oui	Il y avait clairement des mauvaises décisions pour les investissements. <i>Ex : Bobeline & Cie investissait dans des foires commerciales onéreuses pour développer l'image de la marque mais ce n'était pas rentable. Bobeline & Cie a investi dans une micro-brasserie à 350.000 euros qui s'est avérée inutilisable par manque de place.</i>
Mauvaise gestion des ressources humaines	Nuancé	C'est difficile de prendre position dans ce contexte. En effet, Bobeline & Cie a toujours évolué avec un seul collaborateur. Il n'y a donc pas vraiment de « ressources humaines ». Cependant, le taux de turnover est élevé. Nous n'avons pas de détails sur les raisons des démissions.
Mauvaise gestion des ressources de l'entreprise ⁷⁷	Oui	Mauvaise gestion des ressources matérielles. Les ressources financières sont mal utilisées. <i>Ex : Les opportunités de développement sont peu exploitées. Les ressources financières sont maladroitement investies. Les produits périment en magasin ou à cause du fût en plastique.</i>
Mauvaise gestion du besoin en fonds de roulement	Oui	A l'instar de ses concurrents, le besoin en fonds de roulement de Bobeline & Cie est grand. Celui-ci l'est plus que la moyenne. En effet, les factures sont mal suivies, les clients ne paient pas assez rapidement et la trésorerie est en négatif. <i>Ex : Le délai de paiement des clients est de 106 jours. Les fonds propres sont trop faibles pour financer le BFR. Si on reprend le bilan de 2019, on remarque que les capitaux propres (fond de roulement) sont en négatif pour -188.164 euros (annexe 6). Impossible donc de faire face au BFR.</i>
Mauvaise gestion de l'information ⁷⁸	Oui	Il n'y avait quasiment pas de gestion de l'information. <i>Ex : Pas d'analyses des statistiques de l'année, pas de demande de recueillement des statistiques chez les clients etc. Pas de CRM.</i>

⁷⁷ Les ressources matérielles, humaines, technologiques, financières, immatérielles, ...

⁷⁸ Les statistiques, rapports, CRM, feedbacks clients, ...

	Calcul de rentabilité inefficace	Oui	Pas de calcul de seuil de rentabilité. Non prise en compte de l'ensemble des coûts pour fixation du prix final (ex : transport, coûts variables, ...). Absence de calcul de rentabilité des actions promotionnelles (vente à perte).
	Mauvais business model	Oui	Le business model établi par les dirigeants de la société Bobeline & Cie était inexact voire inexistant avant 2018. <i>Ex : Je n'ai jamais eu connaissance d'un business model. Celui retrouvé date de 2019. Il était incorrect et ne montrait pas du tout la situation réelle de Bobeline & Cie (chiffres faux et surévalués). En effet, il reprenait un mauvais calcul des coûts et un chiffre d'affaires surestimé par rapport au volume de bière vendu.</i>
	Absence de planification stratégique	Oui	<i>Ex : Les dirigeants de la société Bobeline & Cie faisaient très peu de réunion avec leur équipe et aucune planification stratégique pour l'année n'était décidée avec l'équipe.</i>
	Mauvaise politique de prix	Oui	<i>Ex : Tous les clients importants (distributeurs) avaient des prix de base différents pour le même volume.</i>
	Mauvaise gestion des coûts	Oui	<i>Ex : L'administrateur délégué de la société était entouré par plusieurs conseillers. Ceux-ci surfacturaient leurs prestations. Location d'un espace de stockage à 500 euros par mois. Location d'un autre espace de stockage inutile à Droixhe chez un distributeur pour 10% du chiffre d'affaires réalisé chez celui-ci.</i>
	Un délai de recouvrement des créances plus long	Oui	<i>Ex : Pas de négociation du délai de paiement avec les clients. Pas de rappel de paiement et large retard dans certains recouvrements de créances.</i>

Pour conclure cette partie, nous dirons que nous observons facilement que la majorité des causes identifiées dans la théorie s'applique au cas Bobeline & Cie. Certaines correspondent totalement à la situation qu'a connu l'entreprise et d'autres méritent d'être nuancées.

Au regard de ces analyses, la faillite apparaissait donc comme inévitable.

3.1.1.3. La chronique d'une faillite annoncée

Afin d'appuyer nos conclusions, nous souhaitons désormais comparer le passé de Bobeline & Cie avec le modèle de Nathalie Crutzen et Didier Van Caillie. Celui-ci retrace le processus de la faillite et nous permettra de voir s'il correspond à la situation passée de la société spadoise.

3.1.1.3.1. Le modèle conceptuel de Nathalie Crutzen et Didier Van Caillie

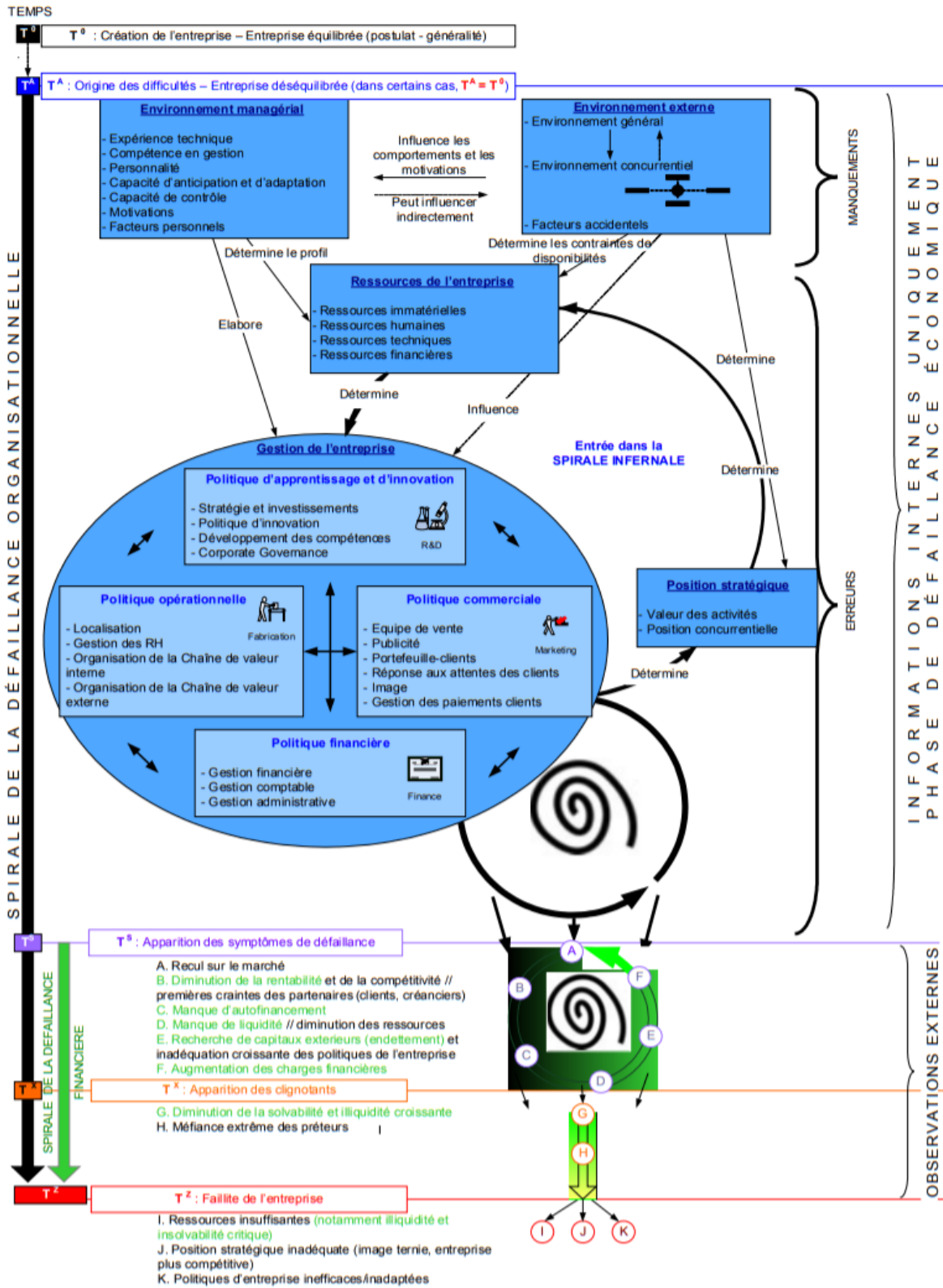


Figure 33 : Modèle conceptuel unificateur de l'enchaînement des facteurs de défaillance de l'entreprise

Comme énoncé par plusieurs auteurs, la faillite n'est pas un évènement soudain mais plutôt un processus qui s'étend dans le temps. Nous voulons ici reprendre le modèle développé par Nathalie Crutzen et Didier Van Caillie et l'appliquer au cas pratique qui nous intéresse.

Essayons ici de retracer le cheminement de Bobeline & Cie selon leur schéma :

1. L'entreprise est créée en 1991 avec l'ambition de commercialiser très localement un produit, la bière de Spa. 30 ans déjà, les conditions d'exploitation étaient bien différentes de maintenant (informatique, graphisme, ...)
2. Pour toutes les raisons mentionnées précédemment, l'environnement managérial de l'entreprise n'était pas optimal et manquait de plusieurs compétences (expérience technique, capacité d'anticipation et d'adaptation, capacité de contrôles, ...).
3. L'environnement externe a commencé à se dégrader au fil des ans. En effet, l'arrivée de nombreux concurrents et de nouveaux produits similaires dans la région a fragilisé la distribution et Bobeline & Cie.
4. L'environnement managérial et externe ont déterminé les ressources de l'entreprise. Notons que les ressources immatérielles⁷⁹ étaient mal gérées et que le top management n'en a pas tiré profit. Les ressources humaines étaient trop peu nombreuses et pas assez qualifiées. Les ressources techniques manquaient cruellement et étaient mal adaptées et enfin les ressources financières étaient trop faibles et surtout, mal utilisées.
5. Ces facteurs ont respectivement élaboré, déterminé et influencé la gestion de l'entreprise. Au regard des explications ci-dessus, on ne peut s'étonner de la mauvaise gestion de Bobeline & Cie. Les politiques commerciales et opérationnelles étaient inefficaces.

Les politiques d'apprentissage et d'innovation étaient inexistantes. Enfin, la politique financière était mal définie et inadaptée à la situation de l'entreprise.

⁷⁹ L'image de marque, le nom, la capacité d'innovation, la qualité des relations avec les clients et les partenaires, ...

6. L'entreprise est alors entrée dans « la spirale de la défaillance ». On trouvait notamment un recul flagrant des produits et des ventes sur le marché, une diminution de la rentabilité et de la compétitivité et un manque d'autofinancement et de liquidité. Pour pallier le manque de liquidité, Bobeline & Cie était à la recherche de financements extérieurs. Ceux-ci étaient principalement du crédit.
7. Ensuite les « clignotants » se sont allumés. La solvabilité de Bobeline & Cie était mise à mal avec une illiquidité croissante et un BFR en constante augmentation. Les prêteurs ont également commencé à se montrer méfiant envers la société.
8. Dernière étape : la faillite semble inévitable. La solvabilité de l'entreprise était critique, la position stratégique de l'entreprise inadéquate voire inexistante et les politiques d'entreprise inadaptées à la situation.

Comme nous pouvons bien le constater avec le cas Bobeline & Cie, le processus de faillite s'étend sur plusieurs années (29 ans ici). Le modèle conceptuel développé par les deux auteurs est tout à fait cohérent et s'applique à notre cas pratique.

3.1.1.3.2. Le processus selon Argenti

Souvenons-nous d'abord que le modèle d'Argenti suit cette chronologie : « Lorsque le **management** de la compagnie est médiocre, alors deux éléments seront négligés : le **système d'information comptable et financier** sera déficient et la compagnie sera **incapable de faire face aux changements**. Des entreprises, même bien gérées, peuvent être mises en péril parce que des **contraintes** importantes empêchent les managers d'adopter les réponses adéquates. De mauvais gestionnaires feront aussi au moins une de ces trois autres erreurs :

- ils pratiqueront l'**overtrading** ou
- ils **lanceront un gros projet** qui tournera mal ou encore
- ils vont laisser la compagnie **s'endetter** à un niveau tel que même un **simple aléa de la vie des affaires** devient une menace.

Les symptômes suivants apparaîtront : certains ratios financiers se détériorent, mais aussitôt les managers feront preuve d'ingéniosité comptable (pour masquer la vérité), ce qui réduira la capacité prédictive de ces ratios et accordera plus d'importance aux symptômes non financiers. »

Ici, nous avons l'impression de retrouver exactement le processus qu'a suivi Bobeline & Cie. Comme expliqué plus haut :

- Le management de Bobeline & Cie était déficient ;
- Le système d'information et comptable était négligé ;
- Bobeline & Cie ne s'adaptait pas aux changements ;
- Les contraintes extérieures liées à l'environnement étaient importantes ;
- Il est arrivé à Bobeline & Cie de pratiquer de l'overtrading (selon Liefhooge) ;
- L'entreprise a lancé un gros projet (la micro-brasserie à Spa en 2019) ;
- Bobeline & Cie s'est fortement endettée en cherchant des sources de financement extérieures ;
- N'importe quel aléa de la vie de Bobeline & Cie devenait une menace ;
- Les ratios financiers se sont détériorés ;
- L'entreprise était au bord de la faillite.

3.1.2. Conclusion de cette démarche

Ces analyses et ces comparaisons avec les éléments théoriques nous amènent indéniablement à une seule conclusion possible : Bobeline & Cie était vouée à l'échec.

En effet, la situation qu'a connu la société spadoise correspond quasi parfaitement aux processus décrits par les auteurs mais également avec les différentes causes.

On remarque aisément que le top management de Bobeline & Cie était déficient. De là, les ressources de l'entreprise n'ont pas été optimales et sa gestion fut négligée.

Bobeline & Cie a fait preuve de sur optimisme avec le projet de La Brasserie des Bobelines et les charges financières liées à cet investissement ont grandement nuit à la société. La crise du COVID-19, véritable « cygne noir », fut le coup de grâce à cette situation déjà difficilement rattrapable.

Bobeline & Cie était donc probablement une de ces entreprises qui « devait » tomber en faillite dans une société capitaliste (Virginie Blum, 2021).

Au fur et à mesure de l'avancement de ces recherches, nous devons avouer avoir été surpris par l'exacte correspondance entre nos découvertes théoriques et la situation de l'entreprise.

Malgré les difficultés, il est possible de rebondir. Grâce à Elfique SA, la société spadoise a une deuxième chance via un projet de reprise. Nous allons désormais aborder le futur de la structure et formuler plusieurs recommandations, sur base de nos recherches.

3.2. Le futur de Bobeline & Cie

Dans le cadre de la reprise par Elfique SA, nous souhaitons aborder le futur de la société Bobeline & Cie. Ce travail avait pour but d'identifier les causes commerciales et managériales de la faillite mais aussi de pouvoir donner quelques recommandations. Celles-ci sur base de nos analyses de la littérature mais aussi de notre vécu dans la société.

Nous tâcherons donc ci-dessous d'identifier brièvement les recommandations les plus utiles pour l'avenir de Bobeline & Cie. Celles-ci seront orientées vers l'aspect commercial et managérial.

Enfin, nous concluons par l'esquisse d'un tableau de bord qui pourrait convenir au département commercial de la société. Nous y intégrerons quelques indicateurs et KPI importants pour le bon développement des affaires.

Il est prévu que ce travail soit présenté à la direction de la société Elfique SA.

3.2.1. Recommandations et solutions

3.2.1.1. Commerciales

- Créer un business model pérenne qui intègre tous les éléments de la société. Il doit refléter la situation réelle.
- Calculer le coût de revient complet de chacun des produits.
- Définir un plan de communication et investir notamment dans le marketing sur les réseaux sociaux.
- Définir des objectifs SMART⁸⁰ pour motiver les équipes de vente et leur donner des primes financières (commissions).
- Rétablir les relations avec les fournisseurs importants en expliquant la reprise par Elfique SA et le projet.
- Porter une attention particulière à la négociation des délais de paiement clients et suivre les factures de ventes correctement.
- Etablir un prix de vente juste et modifier le prix chez les clients afin qu'il soit uniformisé et juste pour tous.

⁸⁰ Spécifiques, Mesurables, Acceptables, Réalistes, Temporels

- Développer les ventes en s'appuyant sur le potentiel commercial d'Elfique SA. Les prendre comme modèle, suivre leurs clients et dégager des opportunités de développement.
- Réduire la dépendance envers certains clients en proposant aux magasins de passer leurs commandes via d'autres distributeurs ou en proposant la livraison en direct.
- Etablir une relation de confiance avec les directions des enseignes de grande distribution.

3.2.1.2. *Managériales*

- Organiser des réunions d'équipe toutes les semaines avec à l'agenda les objectifs à réaliser. Chacun doit pouvoir s'exprimer.
- Planifier la stratégie à adopter pour le développement de la société.
- Rencontrer en tête à tête chaque personne de l'équipe de vente afin de fixer les objectifs à atteindre et parler des difficultés rencontrées sur le terrain.
- Former toute l'équipe sur les produits et le procédé de brassage.
- S'adapter à l'évolution technologique (réseaux sociaux, marketing digital, ...)
- Mettre en place un CRM.
- S'entourer de conseillers professionnels intéressés à la réussite du projet.
- Analyser la trésorerie et calculer le BFR afin de pouvoir connaître le montant du fond de roulement nécessaire pour le supporter.

Pour le CRM, nous proposons Hubspot⁸¹. Il permettra à Bobeline & Cie de commencer gratuitement. Nous conseillons également d'orienter ce CRM vers le B2B, plus utile pour la situation de l'entreprise et pour gérer les clients. Ses créateurs ont également contribué au développement de l'Inbound Marketing, également utile pour Bobeline & Cie.

Il nous semble pertinent de mettre en place le plan d'action et les recommandations développées dans le travail de Mathilde Girin.

⁸¹ HubSpot est une société qui édite des logiciels pour des équipes marketing, commerciales et de support clients. HubSpot est une plateforme marketing mais c'est aussi un CRM. Il est gratuit et il s'adapte à l'entreprise et ses besoins.

3.2.2. Tableau de bord et indicateurs de performance (KPI)

Nous allons ici développer une esquisse de ce qui pourrait être le tableau de bord à mettre en place chez Bobeline & Cie. On y retrouve majoritairement des objectifs et des indicateurs de performance commerciale. Nous insistons sur le fait que ce tableau de bord ne donne qu'un exemple de ce qui doit être mis en place et qu'il n'est pas complet.

Ces indicateurs sont développés sur base des objectifs qui, entre autres, sont nécessaires à la bonne évolution de la société. Ils sont créés sur base de notre immersion professionnelle.

Objectif	Mesure	Indicateur
Augmenter le nombre de clients	Ex : Augmenter le portefeuille clients de 10 nouveaux clients par mois	Nombre de nouveaux clients par vendeur et par mois
Diversifier les canaux de ventes	Ex : répartir 40% des ventes dans l'Horeca	Pourcentage des ventes dans l'Horeca
Taux de conversion prospect/client	Ex : atteindre 60% de taux de conversion prospect/client	Nombre de nouveaux clients par rapport au nombre de prospects vus
Augmenter le chiffre d'affaires par mois par rapport à celui de l'année précédente	Ex : augmenter le chiffre d'affaires de 10% par mois	Chiffre d'affaires par mois
Assurer un bon suivi des clients existants	Ex : suivre au moins 30 clients par mois (visite)	Nombre de visite en clientèle par mois
Augmenter le nombre de prise de contact avec des prospects	Ex : prendre contact avec 20 prospects tous les mois	Nombre de contacts réalisés par vendeur et par mois à des prospects
Etc...		

Dans le même ordre d'idée et comme dit précédemment, définir des objectifs clairs va motiver la force de vente. En effet, une fixation d'objectifs bien réalisée permettra aux vendeurs de gagner du temps et de mieux s'organiser. Ils seront plus impliqués et plus motivés pour atteindre ces objectifs.

Mettre en place un objectif global à réaliser pendant l'année ne suffit pas.

Comme mentionné plus haut, ceux-ci doivent avant tout être SMART et personnalisés. Il faut bien les réfléchir et les adapter aux compétences de chacun, à leurs spécialités et à leurs facilités. Il faut les fixer par mois, ou même par semaine. Cela permettra aux commerciaux d'avoir un calendrier précis et bien défini. Ils pourront donc s'organiser pour réaliser au mieux leurs objectifs et donc, perdre moins de temps.

3.2.3. Indicateurs de danger, à quels signaux faire attention ?

Dans la partie théorique de ce travail, nous avons pu dégager des éléments intéressants suites aux lectures effectuées. Certains d’entre eux peuvent faire office d’indicateurs de danger. Ils constituent de véritables signaux auxquels l’entreprise doit être attentive.

Nous souhaitons ci-après les regrouper dans un tableau afin d’en avoir une vue d’ensemble. Pour chacun, nous proposerons des solutions pour éviter leur dégradation.

Il est difficile de traduire des causes comportementales en indicateurs, c’est la raison pour laquelle elles n’apparaissent pas ci-dessous.

Indicateur de danger	Solutions
La dégradation de la rentabilité	<ul style="list-style-type: none"> - S’attarder sur son business model - S’attarder sur le calcul des coûts de revient - Eviter la pratique de l’overtrading - Réduire les charges variables - Mettre en place des tableaux de bord pour mieux gérer les coûts - La bonne gestion du stock
L’accroissement du besoin en fonds de roulement	<ul style="list-style-type: none"> - Renégocier les délais de paiement des clients - Améliorer le suivi des créances clients - Mettre en place un système de rappel de paiement efficace - Faire financer les factures de ventes par un système de factoring (la facture est payée dans les 48 heures moyennant un pourcentage) - Demander le paiement d’escomptes - Accroître le délai de paiement des factures d’achats - Vérifier la solvabilité des nouveaux clients et mettre en place des conditions strictes de paiement
La diminution des ventes / baisse du chiffre d’affaires / recul sur le marché / perte de parts de marché	<ul style="list-style-type: none"> - Redéfinir sa stratégie - Améliorer le marketing et créer un plan de communication

	<ul style="list-style-type: none"> - Lancer une campagne promotionnelle sur une durée précise (attention à la rentabilité) - Fidéliser les clients importants - Organiser des portes ouvertes à l'entreprise afin de sensibiliser le consommateur - Relancer les prospects - Suivre les clients - Créer des objectifs clairs adaptés à chaque vendeur et les contrôler - Proposer des commissions sur la vente aux vendeurs pour les motiver
Le manque d'information comptable et financier	<ul style="list-style-type: none"> - S'entourer de professionnels compétents et de confiance (comptable, avocat, conseillers, actionnaires, ...) - Mettre en place un CRM - Exploiter les statistiques de l'entreprise pour en dégager des conclusions - Demander une analyse extérieure des statistiques
Augmentation drastique des charges financières	<ul style="list-style-type: none"> - Se séparer des actifs superflus - Renégocier les contrats et les mensualités à payer - Négocier des plans d'apurement de dettes - Eviter les gros investissements
Le mauvais jugement du marché / Mauvaise connaissance des besoins des clients	<ul style="list-style-type: none"> - Demander des études de marché à une entreprise spécialisée - Réaliser des études de satisfaction clients - Demander des feedbacks aux clients - Analyser les concurrents et leurs pratiques
La dépendance excessive à l'égard de quelques clients	<ul style="list-style-type: none"> - Redéfinir sa stratégie - Diversifier les canaux de distribution - Se concentrer sur le secteur de la distribution plus faible (si 20% dans l'Horeca et 80% en grande distribution, se concentrer sur l'Horeca) - Livrer en direct - Trouver des clients de substitution pour en livrer d'autres.

<p>Absence ou diminution de l'image de marque de l'entreprise</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Définir un plan de communication - Investir dans les réseaux sociaux - Développer une identité visuelle forte et reconnaissable - Redéfinir les bases du service offert - Offrir un service de qualité - Miser sur l'expérience client - Adopter une philosophie, des valeurs, et s'y tenir
<p>Illiquidité croissante et ressources insuffisantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - PRJ - Trouver des investisseurs qui croient au projet - Trouver un repreneur

4. Conclusion

Notre objectif était d'apporter une réponse à une problématique entrepreneuriale importante : Quelles sont les causes commerciales et managériales des faillites et quelles recommandations donner pour une reprise ? En connaissance de cause, comment analyser le cas d'une TPE belge, Bobeline & Cie ?

Pour ce faire, nous avons à notre disposition un large panel d'éléments théoriques basés sur des recherches scientifiques. Notamment, les études et conclusions d'Argenti comme référent de base.

Nos analyses ont prouvé que la faillite des entreprises n'est pas un évènement soudain. Il est le résultat d'un long cheminement qui prend des années. Les facteurs environnementaux viennent parfois accélérer ce processus. Nous avons appréhendé les causes des faillites dans leur totalité avant de les segmenter ; causes commerciales et managériales.

Après toutes ces analyses, nous remarquons sans aucun doute que le management de l'entreprise occupe une place prépondérante dans la faillite. En effet, de nombreuses causes lui sont attribuées. De plus, nous constatons qu'il est à la base du processus de défaillance de l'entreprise, influençant ses ressources et sa gestion.

En outre, le top management de l'entreprise gère la politique d'investissements. Dans ce travail, nous avons compris que l'augmentation drastique des charges financières d'une entreprise s'avère être un danger, surtout si celle-ci se produit au moment où la structure est déjà en difficulté. Les investissements, de quelle que nature qu'ils soient, doivent être bien réfléchis.

Les causes commerciales sont également nombreuses mais il est possible de les éviter par une réorganisation de la stratégie et un manager proactif.

Nous avons également pu prouver, par différents canaux, que la gestion du besoin en fonds de roulement peut être la clé de la réussite de l'entreprise. En effet, bien l'anticiper en prévoyant la trésorerie nécessaire et en finançant correctement le projet est primordial.

Par ailleurs, il existe une comparaison indéniable entre la théorie et le cas pratique proposé. Comme énoncé dans ce travail, la majorité des causes des faillites s'appliquent à Bobeline & Cie.

La société était sur la pente descendante depuis sa création et plus les années passaient, plus la situation empirait. Finalement, Bobeline & Cie arrive au bout du processus de faillite en 2020, la frôle, et est sauvée par Elfique SA.

Enfin, nous avons vu qu'il était possible de transcrire certaines causes en indicateurs de danger pour prévenir l'entreprise d'une éventuelle défaillance. Nous avons également montré qu'il est nécessaire de mettre en place des outils simples et performants comme le tableau de bord avec des KPI ou les CRM. Ces éléments permettent à l'entreprise un meilleur contrôle de son évolution et des objectifs fixés. C'est également l'assurance de pouvoir dégager des conclusions cohérentes dans le but de réorienter la stratégie si nécessaire.

Les dirigeants d'entreprise sont les acteurs de leur réussite. Une grande capacité d'adaptation, de gestion et une personnalité entreprenante peut mener au succès. Encore faut-il percevoir les signes avant-coureurs de la défaillance pour les contrer et comprendre les causes y menant.

Le monde entrepreneurial est risqué. Celui-ci permet le succès, ou l'échec. Cet environnement nécessite d'être bien entouré et conseillé.

4.1. Conclusion personnelle

Bobeline & Cie était certes vouée à la faillite. Néanmoins, je tiens à souligner la qualité de l'idée originelle du produit et du projet. Dans ce travail, je ne souhaite pas paraître prétentieux, je sais que j'ai tout à apprendre.

Je n'oublie pas que l'histoire s'est écrite pendant près de 30 ans. Elle a traversé des périodes charnières de notre société (évolution informatique, innovation, digital, ...) mais aussi des crises (financière en 2008, ...). Malgré cet écrit et toutes les causes que nous avons attribués à Bobeline & Cie, j'ai été plus que fier d'en faire partie.

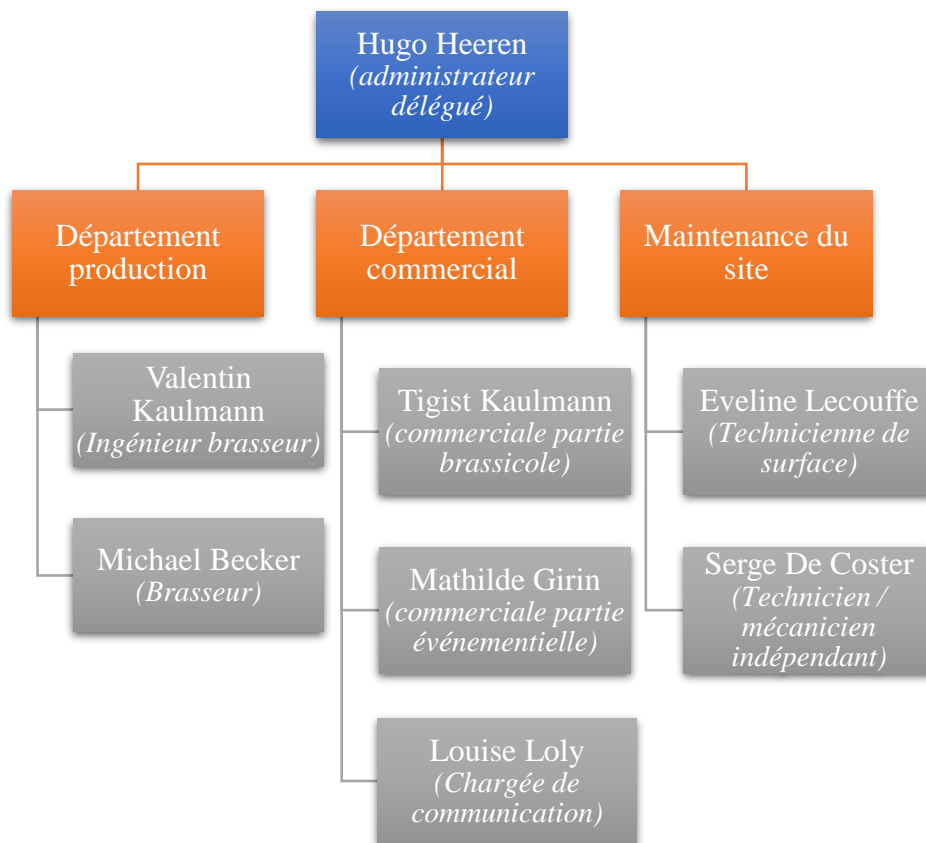
Je souhaite le meilleur pour l'avenir de ce projet, pour lequel je ne suis pas inquiet.

Cette immersion professionnelle m'a enseigné, entre autres, que la plus grande gloire n'est pas de ne jamais tomber, mais de se relever à chaque chute et que l'échec n'est pas l'opposé de la réussite, il en fait partie.

5. Annexes

Annexe 1 : Organigramme de Elfique SA	83
Annexe 2 : Entretien avec Serge Zandona :	84
Annexe 3 : Entretien avec Didier Mattivi :	90
Annexe 4 : Entretien avec Virginie Blum	95
Annexe 5 : Entretien avec Paul-Emmanuel Tognolli	99
Annexe 6 : Extrait des comptes annuels 2019 de Bobeline & Cie : passif	103
Annexe 7 : Extrait des comptes annuels 2019 de Bobeline & Cie : compte de résultats	104
Annexe 8 : Captures d'écran de la communication sur Facebook	105

Annexe 1 : Organigramme de Elfique SA



Annexe 2 : Entretien avec Serge Zandona :

1. Auriez-vous la gentillesse de vous présenter, dire votre parcours et plus particulièrement décrire votre expérience en tant que comptable ?

« J'ai fait HEC, appelé avant l'Ecole d'administration et des affaires en option marketing. Mon mémoire portait sur un centre de vacances à Chaudfontaine (mémoire projet). J'ai obtenu un prix pour celui-ci. C'était une compagnie d'assurances qui donnait un prix pour le meilleur mémoire de l'année. Ensuite, je suis devenu assistant à l'université pour un professeur dans les domaines de l'économie politique et des entreprises : le sujet de mes recherches était les projets d'investissement. Politiquement etc je n'étais pas bien orienté pour faire carrière à l'unif et donc après 1 an et demi et le service militaire, je suis parti dans le privé, dans une grosse fiduciaire, l'ancêtre de Deloitte.

Dans le même temps, je suivais des cours du soir en fiscalité. J'ai un 3^{ème} cycle de 2 ans en fiscalité, plus un stage d'expert-comptable. Je suis resté 1 an et demi dans la fiduciaire où j'ai développé un service pour les entreprises.

Après un an et demi j'ai remis mon préavis et j'ai créé ma propre boîte. Je suis devenu expert-comptable quasiment dans la foulée et j'ai créé 2 sociétés : une spécialisée dans les subsides et l'autre en expert-comptable. Ça remonte à loin, en 1994.

Après ça j'ai développé SECOGES, on est aujourd'hui 10 personnes.

J'ai toujours suivi des formations sur ces sujets. J'ai suivi des formations comme administrateur indépendant ce qui me permet d'intervenir comme administrateur dans le conseil d'administration d'entreprises qui ne sont pas mes clients en tant qu'expert-comptable. Et depuis 20 ans, je suis agréé par la région wallonne pour des missions de consultance spécialisée en finance, fusions entreprises etc.

Par rapport à ton sujet, comme j'ai été indépendant très tôt, j'étais payé en apportant de l'argent aux entreprises avec un tarif horaire. J'ai toujours cherché des clients solvables. Et donc très vite ça a été la stratégie, c'est de s'orienter vers des secteurs porteurs : artisanat, industriels agroalimentaire, service aux entreprises, professions libérales, soin aux personnes, etc, ce sont mes secteurs de prédilections. Ou en construction.

J'ai peu de personnes dans le commerce de détail ou des investisseurs qui savent ce qu'ils font. Sinon, j'ai très peu de cas de faillite.

En 30 ans, j'ai eu 2 cas de faillite. Une dans le secteur de l'événementiel, elle organisait un évènement sur l'électricité en 2000 et il y a eu les éclatements de la bulle boursière et ensuite, il y a eu le formidable travail d'un ministre écolo sur le photovoltaïque. J'ai eu un client, une entreprise de 25 personnes avec 15 personnes qui travaillaient dans ce secteur là et donc on a fait une PRJ.

En fait la PRJ c'est une procédure de réorganisation judiciaire, on demande au juge de mettre l'entreprise sous cocon, on négocie les dettes du passé et on demande l'accord des fournisseurs en nombre et volume alors à ce moment-là tu peux entamer la période sous cocon ou là tu dois payer les fournisseurs et relancer l'entreprise comme si elle était à blanc.

J'ai eu 3 cas de PRJ dans ma carrière.

Je vais être un très mauvais témoin des faillites parce que j'en ai connu peu. Par contre j'ai une vue acérée de ce qu'il faut faire et ne faut pas faire pour tomber en faillite. »

2. Depuis combien de temps travaillez-vous comme comptable ?

« Depuis 30 ans, de 1991 à 2021. »

3. Avez-vous déjà été témoin de faillites de PME ou TPE ?

« Oui, plusieurs fois. »

4. Laquelle d'entre-elles vous a le plus marqué et pouvez-vous la décrire en quelques mots ?

« Oui, alors, celle qui m'a le plus marqué j'étais encore très jeune chez l'ancêtre de Deloitte. Je suivais une entreprise qui était située dans les cantons de l'est avec 80 employés et le fils avait juré sur le lit de mort de son père qu'il poursuivrait l'entreprise avec son frère et son frère était un trou de balle de première. Son frère a conduit l'entreprise a des mauvais chantiers et ils ont fait un chantier pour lequel ils ont pris la responsabilité du travail d'un sous-traitant qui a bloqué pendant 4 mois le travail et ils ont eu la démolition et construction de l'hôtel de Chaudfontaine. On a essayé de sauver les meubles. Il est tombé 3 mois trop court et les banques avaient déjà tiré la prise. La banque n'a pas bougé car elle avait des garanties en suffisances sur tous les biens de l'entreprise et des biens personnels. Chez Elfique, la banque s'est engagée sans garanties.

Si Elfique s'arrête, la banque mange sa perte. Ça m'a marqué car j'ai été au tribunal avec l'entrepreneur et voir un homme de 63 ans à deux ans de la pension pleurer et me raconter l'épisode avec le papa c'était marquant.

Par rapport aux clients qui présentent un risque de faillite, sur 400 clients par an j'en ai entre 2 et 6 par an, je suis un chiant personnage et à lever les bras quand ça ne va pas et en leur posant des questions. »

5. Selon vous, quelle est la cause managériale principale des faillites dans les PME ou TPE ?

« Malheureusement je vais t'en citer 2 : la première c'est un sous-financement par fonds propres des projets en Wallonie, les Wallons sous-investissent, ils n'ont pas les moyens d'investir dans leurs projets. On a beaucoup de jeunes sociétés qui stagnent à cause de cela. Et la deuxième c'est un manque de cohérence et de professionnalisme dans le projet. Le marketing au sens propre pour moi a une tâche essentielle. Les futurs dirigeants ne voient pas le goulot d'étranglement de leur projet.

Dans le cas de Bobeline c'est un mauvais financement dès le départ et une mauvaise orientation des ventes et une mauvaise gestion de production.

La cause managériale c'est souvent un mauvais business model au départ avec une mauvaise évaluation des fonds nécessaires. Souvent on sous-évalue le moment 0 et le moment b+x mois pour la production etc. »

6. Selon vous, quelle est la cause commerciale principale des faillites dans les PME ou TPE ?

« La cause commerciale c'est aussi un mauvais business model et un étranglement de la société pas apprécié à sa juste valeur.

Un cas que j'ai vécu, en 2005, j'ai fait la reprise de Belle-Ourthe à Hamoir, parmi les débouchés, il y avait la fabrication de produits à base de céréales qui allaient servir à l'élaboration de chocolat et donc il fallait du lait. Il servait à la fabrication de barres de chocolat etc.

Sur la première année, le prix du lait à augmenté de 20% et le business model a dû être modifié. Ça tient à peu de chose et le goulot d'étranglement peut être là où on ne l'attend pas.

Pour moi un bon business model et une bonne étude de l'environnement de l'entreprise et tout ce qui constitue l'entreprise au sens large c'est pour moi la base de tout. C'est en amont du commercial. »

7. Quel est le profil type du manager qui fait faillite, à votre sens ?

« Ce sont tous les kékés qui se lancent dans l'Horeca sans rien connaître. Les gens qui ouvrent un salon de toilettage parce qu'ils aiment les chiens, les pépètes qui ouvrent un magasin de fleurs parce qu'ils trouvent ça joli etc.

C'est l'impréparation, le manque de formation, des gens ne sont pas faits pour être indépendant, avoir les bases du commerce c'est le plus important ; ou ils sont trop dépensiers etc. Il y a également l'aspect de l'éducation et de la culture.

Globalement, en région wallonne, il y a un manque de formation à l'initiative privée, l'initiative privée est jalousée, l'indépendant ne paie pas ses impôts etc, l'indépendant est aussi mal vu, c'est un voleur, celui qui ne paie pas ses ouvriers etc.

Ça manque terriblement en Belgique. C'est dramatique en Belgique pour ça, je n'ai vu aucune évolution sur 30 ans de carrière. Avec cette mentalité là c'est compliqué d'avoir des indépendants bien dans leur peau.»

8. Quelle est l'importance du BFR chez les TPE ?

« En fait mon créneau c'est d'abord le fonds de roulement positif ! Les fonds propres et les dettes à long terme doivent être supérieurs aux investissements. Aujourd'hui je me retrouve avec des entreprises ou des fonds de roulement nets sont à peine positifs voir négatifs, ça c'est dramatique car il n'y a aucune possibilité pour ces entreprises d'avoir un fond de roulement qui permet de supporter le besoin en fonds de roulement. Il faut qu'il puisse le supporter.

La majorité des entreprises ont un besoin en fonds de roulement, c'est très rare de trouver des entreprises qui ont un besoin en fonds de roulement négatif.

Il faut que le fond de roulement soit positif pour que le crédit soit positif sinon il faut trouver un financement.

Le besoin en fonds de roulement c'est vraiment une clé de réussite de l'entreprise.

Comme les wallons manquent de fonds propres, il y a des moyens alternatifs.

C'est pour ça qu'on a créé la SOWALFIN, les banques ne peuvent pas prêter à des entreprises qui sont en difficultés ou n'ont pas assez de fonds propres.

Jean Pierre Bartolomeo voulait développer un outil public qui vient en complément du crédit bancaire. On le considère comme des fonds propres et donc ça augmente le fond de roulement. Avec le COVID, il a lancé un prêt propulsion qui permet aux entreprises de refinancer la production et un stock, etc.

9. Selon vous, quelle est la recommandation managériale la plus importante à faire pour le repreneur ?

« Il faut être sûr des moyens de financement, ça reste l'interrogation.

Il faut essayer de mesurer toutes les économies d'échelle et les points d'amélioration qui en résultent et les débouchés communs. Il faut rechercher la complémentarité.

Pour développer une petite structure il faut des moyens et donc s'accrocher à quelqu'un de plus grand est un gage de succès.

Aussi, il faudrait savoir quelle est la stratégie bis en cas de durée de la situation sanitaire ?

Il y a aussi un problème en Wallonie, il y a beaucoup de dirigeants plus âgés et très très âgés.

Les jeunes sont importants pour le développement des réseaux sociaux et de la digitalisation, entre autres.

Une autre recommandation pourrait être : Rajeunissez et utilisez les compétences des jeunes. »

10. Selon vous, quelle est la recommandation commerciale la plus importante lors de la reprise ?

« Refaire un business model solide qui permet rapidement aux gens de voir là où le bât blesse.

Il ne faut pas par exemple qu'un client représente 60% de votre chiffre d'affaires. Si du jour au lendemain il arrête vous êtes mal. »

11. Quel indicateur mettriez-vous en place pour la bonne réussite de la reprise de l'entreprise ? A quoi faire particulièrement attention ?

« Il faut un panel de produits et un service large et évolutif, avoir un ensemble de clients évolutifs et dont on connaît les besoins, il faut être orienté clients et bien maîtriser les marges commerciales.

Il faut tenir compte de l'inflation, adapter ses prix et marges en fonction du marché, toujours être conscient et attentif au marché et aux évolutions.

Il faut une bonne politique de prix, une bonne gestion des clients, ... »

12. D'un point de vue comptable, quand pouvez-vous dire qu'une entreprise va faire faillite ?

« Bien sûr, il existe une procédure sonnette d'alarme :

Il faut faire le bilan et un rapport qui tire la sonnette d'alarme et qui prévient etc.

Après avoir été prévenu, soit l'administrateur en reste là, soit il propose des mesures qui permettent de contrecarrer les difficultés de l'entreprise et doit les proposer à l'assemblée générale. Chaque actionnaire a le droit de faire arrêter l'activité.

Dès que les fonds propres sont entamés de la moitié on tire la sonnette d'alarme, on prévient le client. »

13. Quelle est la principale difficulté quand on doit gérer une entreprise en phase de reprise ?

« Le plus dur c'est de retrouver tous les « jeunes », identifier tout ce qu'il se passe et retrouver tout, les intérêts de retard, etc, et ça ce n'est pas facile. Si on n'est pas bien informé c'est compliqué. Dans un cas comme Bobeline, les investissements à Spa, tout aussi bon qu'ils sont, ne servent strictement à rien donc doivent-ils être maintenu à ce prix la etc, c'est compliqué. »

Annexe 3 : Entretien avec Didier Mattivi :

1. Auriez-vous la gentillesse de vous présenter, dire votre parcours et plus particulièrement décrire votre expérience ?

« Alors, moi je suis ingénieur civil de formation que j'ai complété par une licence en gestion à Solvay. J'ai travaillé 4 ans dans l'informatique bancaire pour une société de consultance puis j'ai travaillé 5 ans chez SiteCo dans la gestion des canaux de distribution. Et puis en 2005 avec 3 copains on a créé IP Trade, société qui faisait des téléphones pour salle de marché. IP Trade a été racheté en 2017 par British Telecom et moi je suis resté jusque 2019 chez British Telecom. Maintenant, je fais des activités de consulting et de coaching et j'ai 2 autres gros projets : un studio incubateur de jeux vidéo et une société qui fabrique des barriques de vin en bois wallon. »

2. Quel type d'entreprise gérez-vous ou gériez-vous ?

« Dirigé vers l'ITtech et pour donner un ordre d'idée, IP Trade, à la fin, on était environ 60 personnes, on était une petite multinationale avec des bureaux à Londres, Bruxelles, New York, Francfort, Paris etc. On n'avait pas choisi la facilité. Si vous voulez on était sur un marché de niche et donc obligé d'être présent sur les grandes places financières. »

3. Quelle formation avez-vous suivie ?

« Je sortais d'une expérience de 5 ans chez SitCom et on était les précurseurs, à ce moment-là, en téléphonie. On était les premiers à faire des téléphones IP pour les traders en fait. »

4. Depuis combien de temps êtes-vous indépendant ?

« Depuis 2005. »

5. Comment vous-êtes-vous entouré ? Avez-vous fait appel aux conseils de tierces personnes ?

« Oui, on a chaque fois travaillé avec des professionnels, on est parti en tant que startup, on était la startup la plus capitalisée à l'époque avec 750.000 euros de capital et encore 750.000 euros à côté donc dès le départ on a travaillé avec un comptable pro, un avocat, etc. »

6. Avez-vous défini des procédures, des objectifs ou des indicateurs de danger avant de démarrer votre activité ?

« On les avait, on a fait la boîte à une époque où il y avait pas tous les trucs de startup etc. on s'est certifié ISO assez rapidement et de là on avait des indicateurs de performance donc on faisait un briefing tous les mois et ce genre de choses, on suivait la situation de manière assez précise. Je l'implémente dans toutes mes boîtes. Ici la boîte de jeux vidéo on a un compte analytique, on instaure un briefing trimestriel pour être sûr qu'on est dans le bon et pas laisser comme beaucoup de boîtes le font, ben, Inchallah ça ira.

Quelque part on ne voit pas toujours en sortie d'école, c'est vraiment d'arriver à faire bien les liens entre la commande, la facture et l'argent qui rentre, etc. Ce n'est pas la même chose, au début on n'avait pas l'expérience on a été pris au piège. Comme si le cash allait arriver le lendemain du bon de commande.

Le BFR c'est important et un point fondamental c'est la trésorerie.

Ça dépend du métier mais une boîte de produit a besoin d'un gros fond de roulement. Quand on vendait à Cisco on était payé à 90 jours fin de mois et on avait dû lancer les productions quelques mois avant donc on avait quelques mois de BFR. »

7. Avez-vous connu une personne de votre entourage en situation de faillite ou avez-vous déjà été en situation de faillite ou en difficulté ? Si oui, pourriez-vous brièvement expliquer ?

« On a été en difficulté, on n'a pas été en situation de faillite mais on a fait une PRJ.

Donc grosso modo, la boîte est créée en 2005, on sort notre produit en 2007 à destination des banques et on est clairement un produit de remplacement donc on a des avantages économiques. En 2008 crise du secteur financier et là « ben » on a quasiment plus de clients. On est un bien d'investissements et on coupe les investissements.

Et donc là on a dû faire le gros dos. Comme le produit démarrait bien on avait vraiment travaillé sur la croissance. Début 2008 on est quasiment à 40 personnes qui étaient justifiées par rapport aux opportunités qu'on avait identifiées etc.

D'un coup on se retrouve sans client et donc on est repassé à 24 personnes et on a cherché des marchés autres pour la technologie développée.

On a trouvé un marché qui s'appelle commande et contrôle donc tous les centres de dispatching etc donc là on a gagné des clients importants ce qui a permis de maintenir un peu la société à flots.

Mais un moment on a accumulé trop de dettes, on devait recapitaliser la société. Quelque part l'investisseur qu'on a trouvé a dit : je veux mettre de l'argent dans la boîte pour la faire décoller mais je ne veux pas payer pour les dettes du passé. Donc lui avait proposé en fait qu'on laisse aller la société en faillite et qu'on rachète ensemble la faillite mais nous on avait toute une série de contrats qu'il aurait fallu renégocier en cas de faillite et donc on lui a proposé de faire une PRJ.

On a fait un PRJ où on a abattu 70% de nos dettes et gardé 30% à payer en 10% par an pendant 3 ans.

Le problème des gens qui vont en PRJ, souvent, ils vont en PRJ parce qu'ils sont à cours de cash, nous on y est allé mais on avait déjà du cash garanti par l'investisseur mais on a gelé les dettes parce que la PRJ ça gèle les dettes mais ça ne génère pas du cash. Beaucoup de gens vont en PRJ pour gagner du temps et espérer un miracle.

Nous on voulait y rester le moins de temps possible et donc on a lancé la PRJ en juin et on en est sorti le 15 août. On voulait que cette période d'incertitude soit la plus courte possible pour ne pas que ce soit utilisé par les concurrents.

Donc on avait fait tout un plan de comm etc.

Donc dès que la PRJ a été approuvée, on a reçu 1,2 millions d'euros pour redémarrer.

La PRJ on l'a faite en 2011. On savait que le marché était en train de repartir et donc on a pu capitaliser là-dessus.

Si on n'avait pas eu la crise on avait un beau « path » pour un beau succès on aurait pu être un équivalent de EVS pour ce marché là mais il y a eu la crise et on a dû se mettre en mode survie.

Quand on a commencé à être profitable, on avait besoin de 4-5 millions pour changer de catégorie mais là, l'actionnaire de référence a dit qu'il avait fait son travail que la boîte était profitable il a voulu prendre son bénéf et donc on a revendu à British Télécom. »

8. Selon vous, quelle est la cause managériale principale des faillites dans les PME ou TPE ?

« Je suis coach en entrepreneuriat aussi donc je connais un peu la problématique. Une des causes c'est souvent le manque de cash, le manque de fonds propres et être trop optimiste quant au temps d'adoption par le marché. Même si on est dans le bon...

Comme je dis toujours : faire un business plan c'est qu'on sait faire un business plan mais c'est toujours la ligne du dessus, il faut générer du revenu. Souvent il n'y a pas cette prise en compte

du côté commercial et il faut confronter le marché avec le produit car c'est le marché qui fera évoluer le produit. Ça ne sert à rien de faire de la masturbation intellectuelle dans son coin pendant 3 mois. Essayer de le vendre puis voir si ça se vend pas etc. Il n'y a pas cette prise en compte suffisamment.

Les BMC etc c'est bien d'un certain côté mais d'un autre côté c'est des méthodologies qui ne donnent pas suffisamment le temps de s'installer etc. Le B2B c'est un marché assez conservateur etc.

Souvent, je dirais quand on lance sa boîte on est souvent sous capitalisé par rapport au temps qu'on va devoir attendre. Il faut être light au niveau structure et aller chercher le plus d'argent possible pour faire des pivots se réajuster en cours de route assez rapidement etc mais il ne faut pas négliger l'aspect d'aller chercher des sous. On est dans la tendance de dire faut faire plus avec moins mais si on veut faire un truc il faut des sous. »

9. Selon vous, quelle est la cause commerciale principale des faillites dans les PME ou TPE ?

« Là c'est assez divers. La première c'est certainement une méconnaissance du marché. De croire que les produits sont tellement bons qu'ils vont s'acheter tout seul.

Il faut une stratégie technique et commerciale il ne suffit pas de dire je vais engager un vieux commercial qui a des contacts dans le secteur, il faut que la société définisse sa stratégie et ses canaux de distribution.

Par exemple en B2B une erreur c'est de penser que les canaux de distribution vont vendre les produits pour vous. Ça c'est une connerie monumentale. Les canaux de distribution sont là pour vendre ce qui se vend déjà. Eux, ils vendent ce qui se vend le plus facilement mais ce n'est pas eux qui vont aller évangéliser votre produit. »

10. Quelle recommandation donneriez-vous à quelqu'un qui désire se lancer ou se relancer ?

« Ne pas hésiter à parler de son projet à gauche à droite et avoir quelqu'un de bienveillant et pas de complaisant qui l'accompagne pour challenger la personne et d'avoir un avis extérieur car le nez dans le guidon ça ne va pas. Il faut s'entourer d'un réseau pour être conseillé par l'extérieur et écouter etc.

Beaucoup de gens pensent avoir l'idée du siècle et ne veulent en parler à personne, c'est de la connerie car en fait l'idée représente peut-être 10% du truc mais c'est l'exécution qui fera 90% du truc. Il y a des gens qui ne veulent pas se confronter à la réalité car ils ont peur de l'échec etc mais pour moi c'est ça, il faut en parler à des gens pour avoir des sons de cloche. »

Annexe 4 : Entretien avec Virginie Blum

1. Auriez-vous la gentillesse de vous présenter, dire votre parcours et plus particulièrement décrire votre expérience ?

« J'ai eu un parcours universitaire classique en sociologie avec une licence et un master.

Ensuite, j'ai poursuivi en thèse par hasard, je ne viens pas d'un milieu social où on est diplômé, que ce soit du baccalauréat ou encore moins d'une thèse.

Le choix de la défaillance d'entreprise n'était pas le choix de départ mais il s'est construit progressivement au fur et à mesure des recherches.

Et je suis la seule sociologue qui s'intéresse aux faillites de ce point de vue-là en France. »

2. Selon vous, quelle est la cause commerciale et managériale principale des faillites dans les PME ou TPE ?

« Aucune ne me vient en tête car on ne peut pas réduire les causes.

Les entrepreneurs qui déposent le bilan donc qui viennent de faire faillite ils sont invités fortement à décrire les origines des difficultés. Après, c'est de leur point de vue, certains vont avancer des causes exogènes et d'autres des causes endogènes comme la maladie, le divorce ou la dépression. Mais il n'y en a pas une qui domine en fait.

Après c'est mon côté socio parce que c'est mon boulot mais je pense qu'il y a un travail à faire de dépouillement de dossier sur les causes en sachant qu'il y a déjà beaucoup de recherches sur les causes des faillites.

Le point de vue que je développe sur les faillites d'entreprises c'est que de toute façon le capitalisme génère et fournit un contingent déterminé d'entreprises défaillantes, ça va avec le système.

C'est comme dans une population il y a des morts, des décès etc et bien c'est la même chose avec le capitalisme.

Je pense aussi qu'il faut mettre en relation les causes avec le profil social de l'entreprise.

De ce que j'ai pu voir et c'est plutôt ce que j'avancerais comme cause, les causes endogènes, les maladies, le divorce etc, ces causes qui sont relatives à l'entrepreneur en interne c'est plus le fait de petites entreprises et entrepreneurs, qui sont moins bien dotés socialement.

Les grosses entreprises et entrepreneurs bien dotés socialement, économiquement etc, attribuent les causes à des causes exogènes. »

3. Quel est le profil type du manager qui fait faillite, à votre sens ?

« En fait je vous dirai un peu, je poursuis dans ce que je viens de vous dire. Je peux vous envoyer un article que j'ai publié là-dessus.

Quelle que soit la crise économique et, il y en a eu plein au cours du 20^{ème} siècle et quelle que soit l'année, les entreprises qui font faillite ont toujours le même profil démographique : la construction et le commerce, petites entreprises voire TPE avec petits capitaux, c'est toujours le même profil. C'est le reflet de la démographie des entreprises en France.

Pour essayer de répondre à votre question, il n'y a pas un profil type, il y a majoritairement des TPE de moins de 10 salariés voir aucun salarié et de la construction et du commerce.

Je parlerai plus en terme d'entreprises.

À l'opposé on a une petite minorité de grosses entreprises en industrie et en information communication.

La majorité des entreprises sont placées en liquidation judiciaire. Alors que la minorité des grosses entreprises est placée en redressement.

Au-delà de ça, quand on regarde dans le temps, donc moi j'ai regardé à partir des chiffres du tribunal de commerce de Lyon qui est la troisième juridiction la plus importante en France, c'est toujours la construction et le commerce, de 1990 à 2014.

Quelque soit l'époque ou l'année, notre société est prédisposée à fournir un contingent d'entreprises défaillantes, déterminées au niveau sectoriel et démographique.

Après pour l'entrepreneur, j'ai plus appliqué l'idéal type de l'entrepreneur, à la façon dont les entrepreneurs rebondissent.

En contexte post faillite, il y a l'entrepreneur qui va être résilient, qui va rester et se maintenir dans l'entreprenariat et il y a celui qui va retourner dans le monde du salariat et qui a été échaudé par l'entreprenariat et celui-là c'est le type 3D : divorce, dépression, dépôt de bilan. Lui est socialement moins doté au niveau des ressources culturelles, économiques, éducative, la formation etc.

Ceux qui rebondissent sont souvent socialement bien situés. »

4. Selon vous, quelle est la recommandation managériale la plus importante à faire pour le repreneur ?

« Ce que j'ai vu c'est que y a différents types d'argumentation qui étaient développés et construits par les entrepreneurs pour accéder au redressement.

Il y avait une justification et ce sur quoi les juges étaient amenés à décider, c'est lié au type d'entreprises et entrepreneurs.

Le coiffeur qui a son salon qui se retrouve en difficulté suite à un divorce et à une dépression, il va avancer comme justification pour son redressement, pour faire valoir que c'est viable, ça va être de travailler sur sa personnalité, ses motivations etc.

Quand le tribunal juge, c'est surtout la personnalité de l'entrepreneur qui est regardée.

Plus on monte dans la taille, moins on s'intéresse à l'entrepreneur parce qu'on va plus se diriger vers une cession donc à monter un dossier pour revendre l'entreprise.

Dans les grosses entreprises ce qui est prépondérant c'est vraiment l'intérêt social, les emplois le patrimoine technique et technologique.

Les motivations du propriétaire sont beaucoup plus importantes pour les juges qui octroient des procédures de redressement, pour la requalifier, pour les juges c'est le vrai boulot, ils aiment les dossiers de redressement. Alors que les dossiers de liquidation ce n'est pas amusant, c'est des dossiers où on s'implique peu car c'est trop tard. On n'aime pas non plus ces dossiers car on se dit, oui, l'entrepreneur n'a pas su être proactif, anticiper etc.

Si tu veux, l'idéal de l'entrepreneur c'est d'être proactif et d'anticiper ok. Mais pour ce faire il faudrait déjà permettre à ces petits entrepreneurs de le faire, d'avoir les capacités, ce n'est pas inné, ça peut s'acquérir, ça demande de la formation, de l'éducation, de l'apprentissage en fait.

Si on voulait vraiment que les entreprises arrêtent d'aller à 80% des cas en liquidation, il faudrait donner les moyens à ces entrepreneurs. En gros c'est du précarité entrepreneuriale. Eh bien il faudrait les former etc pour qu'ils puissent anticiper, être proactif, et donc qu'ils puissent réagir.

Je suis convaincue qu'il n'y a pas de formation à l'échec entrepreneurial, pour moi le savoir c'est le pouvoir. Quand on sait on peut.

Je pense que dans une société où on pousse à l'entrepreneuriat parce que c'est ce qu'il se passe, ici en France ça a été avec la création du statut d'auto-entrepreneur donc on libéralise on facilite l'accès à l'entrepreneuriat mais en même temps on ne forme pas à l'échec et donc on a toute une série de petits entrepreneurs qui vont droit dans le mur.

La plus grosse difficulté c'est ça : à titre d'exemple, ce n'est pas grave d'être malade parce qu'il existe des médecins etc

Ce n'est pas grave que l'entreprise tombe malade car il existe les traitements, il existe des dispositifs pour apaiser ou y remédier etc sauf que on ne le sait pas et qu'on ne forme pas les entrepreneurs à ce propos. Je pense qu'en France il y a 80% de liquidation judiciaire, 8% de redressement et 1% de sauvegarde, je n'ai plus les chiffres exacts sous la main mais c'est donc minime. »

Annexe 5 : Entretien avec Paul-Emmanuel Tognolli

1. Auriez-vous la gentillesse de vous présenter, dire votre parcours et plus particulièrement décrire votre expérience dans la défaillance d'entreprises ?

« Alors, comme vous je suis licencié d'administration des affaires, j'ai ensuite fait un passage 6 ans dans compagnie d'assurances puis je suis devenu directeur d'agence chez ING.

Alors moi je suis, ..., je propose les crédits, je ne suis pas décideur. Avant je montais les dossiers maintenant j'aide un service dédié à monter les affaires. Une fois que le crédit est en cours ben il est en cours.

A partir du moment où il y a des problèmes chez nous, une fois que le dossier est en précontentieux puis en contentieux c'est une autre équipe qui n'a plus rien à voir avec le commercial qui gère la suite.

Maintenant ce qu'on demande c'est d'être proactif et de prendre des contacts avec clients lors que les signaux sont, je vais dire, antérieurs à des difficultés. C'est un moteur de recherche pas encore performant.

Je donne un exemple : si un client paie un huissier c'est signe de difficulté donc on fait attention.

Mais le système n'est pas fiable à 100%.

A part quand les clients de manière spontanée nous dise que ca va mal ben la on donne des conseils, je pense que sur ma carrière j'ai été confronté à une dizaine de faillites, pas plus. »

2. Selon vous, quelle est la cause managériale principale des faillites dans les PME ou TPE ?

« Je dirais la cascade.

Si ce n'est pas la cascade c'est à coup sûr, si pas l'incompétence, la crédulité des managers. »

3. Quel est le profil type du manager qui fait faillite, à votre sens ?

« Le profil c'est quelqu'un, je dirais que c'est quelqu'un de doux rêveur, les gens qui ne se posent pas les bonnes questions, qui d'une histoire en fond une règle d'or, vous pouvez réussir une affaire, un chantier et penser que ça va se reproduire.

Aussi, ne pas avoir un échantillonnage de business suffisamment large.

Je vais le dire autrement, je suis quelqu'un de plutôt très prudent, il y a des dossiers pour lesquels on pense qu'il n'y aura aucun soucis, puis un évènement extérieur, je dirais exogène arrive, qui vient vraiment tout foutre en l'air. C'est problème de santé, divorce, maladie d'un enfant etc et ça c'est ingérable et ça je dirais que c'est le plus difficile à gérer. On ne les voit pas arriver ; quand vous pensez qu'il y a des gens qui viennent de reprendre des commerces puis 15 jours après on leur met un lockdown. »

4. Selon vous, quelle est la cause commerciale principale des faillites dans les PME ou TPE ?

« Le paradoxe pour moi c'est qu'on est dans une société de communication et qu'on communique très mal, et alors pour moi si je suis un pur vendeur, c'est l'absence de réflexion marketing préalable et au lancement. »

5. Avez-vous déjà prêté de grosses sommes d'argent à une entreprise tombée ensuite en faillite ? Avez-vous eu en portefeuille des entreprises avec des encours crédit importants qui sont tombés en faillite ?

« Oui »

6. Si oui, avez-vous vu venir ces faillites ? Quels sont les indicateurs que vous utilisez/surveillez pour les prévenir ?

« Je dois vous dire que je n'en ai pas eu des masses, fort heureusement pas dans mon agence et elle était frauduleuse et donc ça je n'aurais pas pu le voir car les gens sont partis sur des bases malsaines et c'était des professionnels. »

7. Les indicateurs financiers sont assez « statiques » (bilan,...), quelles autres sources d'information utilisez-vous pour être plus « rapide sur la balle » ?

« Alors moi je suis quelqu'un qui instruit pas mal mes dossiers donc je pose des questions aux demandeurs de crédit, je n'hésite pas parfois à faire fonctionner un peu le tam-tam, à prendre mes infos, c'est toujours touchy, car surtout maintenant avec RGPD, les protections du consommateur etc, mais je n'hésite pas à aller voir plus loin. Ce qu'il y a c'est que je mène mes entretiens comme un journaliste, je gratte très fort, je n'hésite pas à aller voir sur place, j'interroge le personnel et je fais des regroupements. »

8. Dans mon cas, c'est une entreprise tierce qui a racheté la société au bord de la faillite, évitant donc à la banque une faillite retentissante. Comment le repreneur est-il vu par le système bancaire et dans ce cas-ci, prêteur de fonds ? Seriez-vous enclin ensuite à lui gréer d'autres faveurs pour son geste ?

« Dans les faits on peut l'interpréter comme le sauveur qui vient empêcher la faillite, ça je ne dis pas

Mais aujourd'hui, où la gestion du risque a pris une prédominance sur tout, ce qu'on va éviter c'est justement l'effet domino, la cascade, on va être d'autant plus prudents et plus attentif à la solidité du repreneur et alors c'est toujours les mêmes questions qu'on pose dans l'ordre :

4 grandes questions :

- *Qui ? a qui ai-je affaire ? le background, ce qu'il fait, ce qu'il a déjà fait, sa famille, sa fortune, etc*
- *Pourquoi ? Quel est le but ? Aujourd'hui il y a des secteurs ou on ne veut pas s'investir*
- *Comment ? On regarde le plan financier, les arguments etc*
- *Quelles garanties ?*

Ça paie, ça ne veut pas dire qu'on ne se trompe pas évidemment, je me trompe aussi.

On ne peut pas être sûr de tout, on peut prêter à Mittal on ne s'imaginait pas qu'il allait dégraisser maintenant.

Les banques sont réputées riches ce n'est pas pour ça qu'elles ne vont pas faire un bain de sang social.

Il faut être attentif à toutes les données. »

9. Quelle est l'importance du BFR ?

« Ah il est capital, c'est souvent là que le bât blesse.

Il y a aussi un paradoxe : il y a entre les besoins réels d'une entreprise et ce que la banque veut mettre en place, il y a parfois une dichotomie, une différence importante.

Je vois qu'il existe parfois des solutions théoriques mais pour des questions de politique de banque, on ne les met pas en place.

Ou parce que la banque etc est plus pointilleuse alors plutôt que de mettre le crédit qui vous conviendrait, on propose le produit qui convient à la banque et moins au client etc.

Souvent quand vous avez des problèmes de besoin en fonds de roulement ce serait parfois de réétaler les crédits sur du long terme pour la trésorerie mais parfois ce n'est pas le cas car on dit ha ben voilà son atelier ça fait déjà 15 ans qu'il l'a acheté on peut étaler sur 15 mais pas 20 ans mais ce délai peut tout changer. Le système bancaire je le trouve parfois très éloigné de la réalité des clients.

À contre balancer par les normes de plus en plus restrictives qui sont imposées par les banques, ont encore une fois la volonté d'éclairer les consommateurs mais finalement vous vous rendez compte qu'on a compliqué des affaires, alors on propose des schémas etc incompréhensibles au client, etc.

Ça vous pouvez l'écrire ça fera peut-être plaisir à certains mais on est passé de l'aire des directeurs à l'aire des Excel manager. On a des gens qui n'ont jamais vu un client alors qu'ils n'ont jamais vu un client. »

10. Selon vous, quelle est la recommandation managériale la plus importante à faire pour le repreneur ?

« La première c'est, pour tout entrepreneur, de bien s'entourer.

Un moment c'est d'avoir des gens autour de vous qui disent ok vous voulez faire ce business plan, c'est dire voilà qui avez-vous, les assurances, les banquiers ?

Vous savez moi je vois des entreprises qui me rendent un plan financier avec que des chiffres ronds, on ne sait pas, ça ne va pas.

Encore une fois on fait des tableaux avec des formules savantes, il n'y a pas de question sur la pertinence etc.

C'est pour ça que je dis il y a beaucoup de doux rêveurs qui rechignent à faire l'effort de réflexion etc »

11. Selon vous, quelle est la recommandation commerciale la plus importante lors de la reprise ?

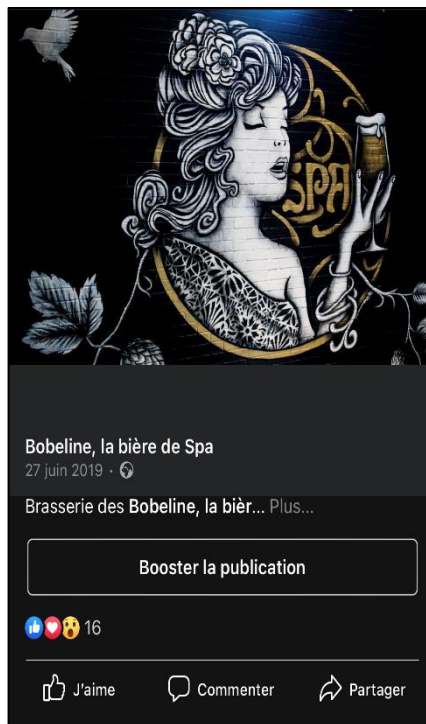
« Aujourd'hui, force est de constater que le marketing digital est le plus répandu.

Moi je crois et je suis un fervent défenseur pour en avoir créé, que c'est le retour à l'humain, le face to face, les cercle d'affaires. Aujourd'hui il ne suffit pas d'être un bon ingénieur, il faut être un bon communicant. »

Annexe 6 : Extrait des comptes annuels 2019 de Bobeline & Cie : passif

N°	BE 0638.927.815		M 3.2
Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
PASSIF			
CAPITAUX PROPRES			
	10/15	-188.164	19.187
Capital	10	99.226	99.226
Capital souscrit	100	99.226	99.226
Capital non appelé	101		
Primes d'émission	11		
Plus-values de réévaluation	12		
Réserves	13		
Réserve légale	130		
Réserves indisponibles	131		
Pour actions propres	1310		
Autres	1311		
Réserves immunisées	132		
Réserves disponibles	133		
Bénéfice (Perte) reporté(e)	14	-287.390	-80.040
Subsides en capital	15		
Avance aux associés sur répartition de l'actif net	19		
PROVISIONS ET IMPÔTS DIFFÉRÉS			
Provisions pour risques et charges	160/5		
Pensions et obligations similaires	160		
Charges fiscales	161		
Grosses réparations et gros entretien	162		
Obligations environnementales	163		
Autres risques et charges	164/5		
Impôts différés	168		
DETTES			
	17/49	1.217.808	162.891
Dettes à plus d'un an	17	666.976	95.531
Dettes financières	170/4	666.976	95.531
Etablissements de crédit, dettes de location-financement et dettes assimilées	172/3	662.726	91.281
Autres emprunts	174/0	4.250	4.250
Dettes commerciales	175		
Acomptes reçus sur commandes	176		
Autres dettes	178/9		
Dettes à un an au plus	42/48	550.832	67.360
Dettes à plus d'un an échéant dans l'année	42	102.272	
Dettes financières	43	105.445	16.990
Etablissements de crédit	430/8	105.445	16.990
Autres emprunts	439		
Dettes commerciales	44	295.580	21.362
Fournisseurs	440/4	295.580	21.362
Effets à payer	441		
Acomptes reçus sur commandes	46	180	
Dettes fiscales, salariales et sociales	45	7.340	4.007
Impôts	450/3	548	160
Rémunérations et charges sociales	454/9	6.793	3.847
Autres dettes	47/48	40.014	25.000
Comptes de régularisation	492/3		
TOTAL DU PASSIF	10/49	1.029.644	182.077

Annexe 8 : Captures d'écran de la communication sur Facebook



6. Personnes-ressources

- Serge Zandona, Expert-comptable et co-fondateur de Secoges.
Mail : serge.zandona@secoges.be
Téléphone : +32 497 70 10 32
<https://www.secoges.be/>

- Virginie Blum, Sociologue et chercheuse française.
Téléphone : +33 6 11 36 90 25
LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/virginie-blum-40158270/>

- Didier Mattivi, Entrepreneur
Téléphone : +32 494 53 41 84
LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/didier-mattivi-7bba95/>

- Paul-Emmanuel Tognolli, Banquier
Mail : paul-emmanuel.tognolli@ing.com
Téléphone : +32 475 60 31 09
LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/paul-emmanuel-tognolli-23681b4a/>

7. Bibliographie

Ouvrages :

- 8 AOUT 1997. - CODE DE COMMERCE LIVRE III - Loi sur les faillites. Source : JUSTICE Publication : 28-10-1997. https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg_2.pl?language=fr&nm=1997009766&la=F#:~:text=de%20la%20Constitution,-.Art..o%C3%B9%20il%20C3%A9tait%20encore%20commer%C3%A7ant.
- Argenti, J. (1976) : “Corporate Collapse: the Causes and Symptoms”. Holsted Press, McGraw-Hill, London, 1^{re} édition.
- Brilman, J. (1986). « Gestion de crise et redressement d’entreprises » Homme et techniques, Paris.
- Brilman, J. (1982) : « Le redressement d’entreprises en difficultés ». Editions Hommes et Techniques.
- Christophe Germain (2016) « Le pilotage de la performance dans les PME en France : une comparaison des pratiques de tableaux de bord des organisations familiales et des filiales ». Revue Internationale PME.
- Crucifix, F. et Derni, A. (1993). « Symptômes de défaillance et stratégies de redressement de l’entreprise » Maxima, Laurent du Mesnil, collection Comprendre pour agir.
- Daigne, J.-F. (1986). « Dynamique du redressement d’entreprise », Les Éditions d’organisation, Paris.
- Delhaye, D. (1999) : « Évaluation du risque de crédit aux PME : application et comparaison de l’aide multicritère et de la théorie des ensembles approximatifs pour le problème de classification ». FU CAM
- Florian Ernotte : « Objectifs de la procédure de réorganisation judiciaire ».
- Giordano, Y. (1998). « Communications et organisations : une reconsidération par la théorie de la structure ». Revue de gestion des ressources humaines.
- Hambrick, D. et D’Aveni, R. (1988) : “Large Corporate Failures as Downward Spirals”. Administrative Science Quarterly.
- Hubert Ooghe and N Waeyaert (2004) : “Causes of company failure and failure paths: The rise and fall of Fardis”.
- Liefoghe, B. (1997) : « Causes et mécanisme des faillites d’entreprises : une synthèse bibliographique ». Cahier de la faculté des sciences économiques, sociales et de gestion, collection Finance.
- Loredana Cultrera (2016) : « Les caractéristiques des managers comme prédicteurs de faillite des PME belges ? ». De Boeck Supérieur : « reflets et perspectives de la vie économique »
- Marco L. (1989) : « La montée des faillites en France: XIXe- XXe siècles ». Éditions L’Harmattan.
- Michel Lauwers (2018) : « Trop peu d’entreprises recourent, trop tard, à la réorganisation judiciaire ». L’Echo.

- Mohamed Lamine Kaba (2007) : « Les causes de faillite des PME de L'Abiti-Témiscamingue : cas des PME manufacturières de Rouyn-Noranda ». L'Université du Québec à Chicoutimi.
- Nathalie Crutzen, Didier Van Caillie. L'ENCHAINEMENT DES FACTEURS DE DEFAILLANCE DE L'ENTREPRISE : UNE RECONCILIATION DES APPROCHES ORGANISATIONNELLES ET FINANCIERES. « COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT », May 2007, France. Pp CD-Rom. Halshs-00543111
- Newton, G.W. (1985) : "Bankruptcy and Insolvency Accounting". John Wiley and Sons, 3rd Edition, New York.
- Newton, G.W. (1985) : "Bankruptcy and Insolvency Accounting". John Wiley and Sons, 3rd Edition, New York.
- Ooghe, H. et Van Wymeersch, C. (2000) : « Traité d'analyse financière ; comptes annuels statutaires, bilan social, comptes consolidés ». Édition Kluwer, Bruxelles et Presses universitaires de Namur.
- Ooghe, H. et Van Wymeersch, C. (1996) : « Traité d'analyse financière ». Presse Universitaire de Namur, 6e édition.
- Philippe Jehasse (2006) : « La Faillite », Editions des CCI SA.
- Sheppard (2004) : "Strategy and Bankruptcy: An Exploration in to Organizational Death"
- Smallbone, D. (1990) : "Success and Failure in New Business Start-ups". International Small Business Journal
- Zopounidis, C. (1990) : « La gestion du capital-risque ». Economica, Paris.

Articles consultés :

- « La bière sans alcool continue sa percée ». (01/07/2019). 7 sur 7. <https://www.7sur7.be/manger/la-biere-sans-alcool-continue-sa-percee~a8696d0f/>
- « Après six ans de baisse, le marché de la bière se stabilise en 2018... grâce au mondial de foot et à un été chaud ». (14/06/2019). Belga/RTBF. https://www.rtbef.be/info/economie/detail_apres-six-ans-de-baisse-le-marche-de-la-biere-se-stabilise-en-2018-grace-au-mondial-de-foot-et-a-l-ete-chaud?id=10245920#:~:text=La%20consommation%20de%20bi%C3%A8re%20en,tous%20styles%20de%20bi%C3%A8re%20confondus.
- Belga (2021) : « Le nombre d'entreprises en faillites en baisse en 2020 ». Le Soir. <https://www.lesoir.be/346909/article/2021-01-04/le-nombre-dentreprises-en-faillites-en-baisse-en-2020>
- Pascal Flisch (2019) : « Les chiffres des faillites d'entreprises en 2019 ». Trends Tendances. <https://trends.levif.be/economie/entreprises/les-chiffres-des-faillites-d-entreprises-en-2019/article-normal-1233771.html>
- Michel Lauwers (2021) : « Une brasserie artisanale sur trois menacée de faillite ». Trends Tendances.
- Economie : « Impact économique du coronavirus » (2021). <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/coronavirus/impact-economique->

- Photo Didier Mattivi : https://issuu.com/vacature_references/docs/20120303_binder_rms
- Photo Virginie Blum : <https://centreprenre.hypotheses.org/author/centreprenre>
- Photo Paul-Emmanuel Tognolli : <https://www.labelfinance.be/notre-equipe>
- Les 5 forces de Porter : <https://www.marketing-etudiant.fr/5-forces-de-porter.html>