

**GUIDE
PRATIQUE**

LA PRÉVENTION DES DIFFICULTÉS DES ENTREPRISES

ANTICIPER ET DÉTECTER
LES DIFFICULTÉS



**CHAMBRE DE COMMERCE
ET D'INDUSTRIE**

1^{er} ACCÉLÉRATEUR DES ENTREPRISES

SOMMAIRE

SUIVRE VOTRE ACTIVITÉ AVEC UN TABLEAU DE BORD DE GESTION

Construire votre tableau de bord	page 5
Le plan de trésorerie	page 7
Connaître votre seuil de rentabilité	page 9
Savoir interpréter les soldes intermédiaires de gestion	page 11
Améliorer la trésorerie de votre entreprise	page 13



**CHAMBRE DE COMMERCE
ET D'INDUSTRIE**

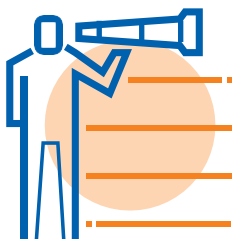
1^{er} ACCÉLÉRATEUR DES ENTREPRISES



ANTICIPER ET DÉTECTER LES DIFFICULTÉS

➤ Au cours de leur cycle de vie, les entreprises se trouvent généralement soumises à des périodes de difficultés. Leur détection rapide, voire leur anticipation, permet de prendre les mesures de restructuration au plus tôt, avant que la pérennité de l'entreprise ne soit compromise.

Pour anticiper et gérer au mieux son entreprise, le dirigeant doit mettre en place des outils permettant la détection, le plus en amont possible, de clignotants d'alerte et ainsi réagir à temps.



« Le dirigeant doit mettre en place des outils permettant la détection de clignotants d'alerte et ainsi réagir à temps »

SUIVRE VOTRE ACTIVITÉ AVEC UN TABLEAU DE BORD DE GESTION

Le tableau de bord est un outil de gestion composé d'indicateurs, qui permet d'avoir un état et une tendance générale de l'activité de votre entreprise en temps réel.

Vous ne devez pas considérer sa mise en oeuvre et son élaboration comme une charge supplémentaire. Il s'agit avant tout d'un outil d'aide à la décision et à la prévision.

1

CONSTRUIRE VOTRE TABLEAU DE BORD

➤ **Il n'existe pas de tableau de bord « type »,
il diffère selon vos priorités et vos objectifs.**

Les étapes de mise en place du tableau de bord :

- 1** Identifiez les principaux objectifs.
- 2** Pour chacun de ces objectifs, définissez un indicateur (celui-ci sera généralement quantitatif).
- 3** Regroupez ensuite les indicateurs choisis dans un tableau et comparez le « réalisé » à l'objectif fixé pour la période en cours.
- 4** Suivez et mettez à jour le tableau de bord selon la période qui convient le mieux au suivi et interprétez les résultats.

N'hésitez pas à en parler avec votre expert-comptable ou votre centre de gestion. Ils sauront vous conseiller dans la mise en place des indicateurs et la formalisation de votre tableau de bord de gestion.



CHOISIR LES BONS INDICATEURS

➤ **En mettant en place des indicateurs simples et pertinents, vous obtiendrez plus facilement une vision synthétique de l'évolution de votre entreprise et le tableau de bord vous alertera en cas de problèmes (marge trop faible, dépenses trop importantes, besoins de trésorerie en augmentation...).**

Le principal risque est de vouloir être exhaustif et de chercher à tout faire figurer dans votre tableau de bord. Il est indispensable de concevoir un tableau de bord pratique et clair, avec des chiffres parlants. Pour cela, une dizaine d'indicateurs suffisent.

➤ **4 types d'indicateurs peuvent être utilisés en fonction de l'activité de votre entreprise :**

- les indicateurs économiques (les plus courants) mesurent les résultats et les coûts
- les indicateurs physiques mesurent la qualité des services, le traitement des commandes, la logistique...
- les indicateurs humains
- les indicateurs de suivi de projet

Année : ...		Mois : ...		
Indicateurs économiques	Prévus	Réalisés	Analyse des écarts	Actions correctives
Encaissement				
Achats de marchandises				
Charges de personnels				
Indicateurs physiques	Prévus	Réalisés	Analyse des écarts	Actions correctives
Délais de livraisons				
Commandes en cours				
Nombre de devis émis				

INTERPRÉTER LES ÉCARTS

➤ Le tableau de bord accentue les écarts entre les prévisions et le niveau d'activité réel de votre entreprise.

Il vous permet de procéder au diagnostic de ces écarts et d'en déterminer les raisons.

Les problèmes sont ainsi repérés en un minimum de temps, pour favoriser une réactivité et permettre la mise en place des actions nécessaires pour y remédier.

2 LE PLAN DETRÉSORERIE

➤ **Le plan de trésorerie est un outil simple et indispensable de la trésorerie d'une entreprise. C'est à la fois un document de pilotage interne et un document de présentation dans le cadre d'un business plan, de négociation avec votre banquier ou d'un projet d'investissement.**

C'est un tableau où sont portés tous les encaissements et décaissements prévus (TTC), en les ventilant mois par mois. Il faut donc tenir compte des décalages liés aux délais de paiement accordés à vos clients et ceux qui vous ont été accordés par vos fournisseurs.

➤ **Il permet de connaître:**

- **le solde de trésorerie du mois**
- **le solde cumulé d'un mois sur l'autre**

	Mois	Mois +1	Mois +2
RECETTES TTC			
Apports			
Emprunts			
Chiffre d'affaire TTC			
Remboursement TVA			
DÉPENSES TTC			
Achats de marchandises / matières premières			
Charges externes			
Impôts et taxes (dont TVA versée)			
Cotisations sociales (salariés, non salariés)			
Salaires et rémunérations			
Remboursements prêts			
Investissements			
SOLDE			
SOLDE CUMULÉ			

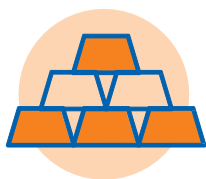
UTILISATION DU PLAN DE TRÉSORERIE

➤ Le plan de trésorerie est un outil de pilotage prévisionnel. Il permet de détecter et d'anticiper les problèmes de trésorerie.

Un solde cumulé négatif donnera une alerte et plusieurs actions seront alors possibles :

- s'il s'agit d'une **difficulté conjoncturelle** liée à une baisse d'activité saisonnière par exemple, le plan de trésorerie deviendra un outil de communication avec la banque. Il permettra de mettre en place une solution financière adaptée aux besoins comme une autorisation de découvert ou un crédit de campagne.
- s'il s'agit d'un **problème structurel**, il faudra alors s'interroger sur le niveau de capitalisation ou sur le fonctionnement même de l'entreprise. Ce problème peut venir d'un fort décalage entre les encaissements et les décaissements d'exploitation (besoin en fonds de roulement trop important) ou d'un financement des investissements peu judicieux (trop d'autofinancement par exemple). Dans tous les cas, il faudra alors trouver des solutions à long terme comme un nouvel apport en capital ou un prêt bancaire complémentaire.

Par ailleurs, le plan de trésorerie permet de mesurer les écarts entre les prévisions et les réalisations. Ces écarts devront être expliqués et le dirigeant devra alors tenter de les réduire au maximum. Ils peuvent venir d'une baisse des ventes mais aussi de retards de règlements des clients, ou encore d'achats trop importants faits au cours des derniers mois (sur-stockage).



« Un solde cumulé négatif donnera une alerte et plusieurs actions seront alors possibles »

3 CONNAÎTRE VOTRE SEUIL DE RENTABILITÉ

➤ Quel est le niveau minimum de chiffre d'affaires à réaliser pour que votre entreprise devienne rentable ?

Cet indicateur peut vous apparaître totalement abstrait. Pour autant, il est fondamental pour mesurer la performance et assurer la pérennité de votre entreprise.

Un chef d'entreprise devrait pouvoir le contrôler en permanence pour mesurer l'adéquation entre le niveau de son chiffre d'affaires et l'évolution de ses charges.

L'OBJECTIF : AJUSTER ET CORRIGER VOTRE ACTIVITÉ

- Agir sur le prix de vente
- Agir sur le prix de revient
- Revoir la politique d'achats
- Agir sur les charges fixes de l'entreprise
- Déterminer votre rémunération

À QUOI CORRESPOND LE SEUIL DE RENTABILITÉ ?

➤ Le seuil de rentabilité représente le niveau d'activité qu'il faut maintenir pour couvrir toutes les charges d'exploitation normales de votre entreprise, ou encore le niveau de charges qu'il ne faut pas dépasser compte tenu de votre activité.

- En deçà de ce seuil, vous perdez de l'argent et vous êtes déficitaire.
- Au-delà, vous gagnez de l'argent, vous êtes alors bénéficiaire.

COMMENT CALCULER LE SEUIL DE RENTABILITÉ ?

➤ **Ventilez l'ensemble des charges (le point le plus crucial) en :**

- **charges fixes** : il s'agit en règle générale des charges incompressibles : le loyer, les salaires administratifs, les charges sociales, les assurances professionnelles, les impôts, les taxes de l'entreprise, les amortissements...
- **charges variables** : les achats de matières premières ou de marchandises nécessaires à la vente, les coûts, les salaires du personnel technique ou commercial avec les charges sociales, les frais d'intérim, les dépenses d'énergie.

Calculer la marge sur coût variable : cela consiste à soustraire les charges variables du chiffre d'affaires. En comparant ce montant au chiffre d'affaires vous obtenez le taux de marge sur coût variable.

SEUIL DE RENTABILITÉ - CALCUL	
CA prévisionnel HT	110 000
Charges variables	27 500
Charges fixes	60 000
CA - Charges variables = Marge sur coûts variables (MSCV)	82 500
MSCV / CA = Taux de marges sur coûts variables	0.75
Charges fixes / Taux de MSCV = Seuil de rentabilité	80 000

4 SAVOIR INTERPRÉTER LES SOLDES INTERMÉDIAIRES DE GESTION (SIG)

- Une décomposition du compte de résultat en soldes successifs permet de mieux comprendre la manière dont le résultat de l'entreprise s'est constitué.

Les SOLDES INTERMÉDIAIRES DE GESTION (SIG) vont faciliter sa compréhension et son interprétation et surtout, permettre d'évaluer la rentabilité de votre entreprise.

LA MARGE COMMERCIALE

- Il s'agit de l'indicateur le plus pertinent dans le cas d'entreprises commerciales, c'est-à-dire pour les entreprises dont l'activité est la revente de marchandises en l'état. Le suivi de la marge commerciale est le meilleur moyen pour améliorer la rentabilité de votre entreprise et continuer à être performant. Elle correspond à ce qui se dégage de la différence entre les ventes et les achats de marchandises, modulées plus ou moins par la variation des stocks.
- L'analyse permet d'adapter les prix de vente par rapport aux prix d'achat et de situer votre entreprise par rapport à la concurrence, en la comparant avec la moyenne des marges commerciales des entreprises du même secteur.



« Il s'agit de
l'indicateur le plus
pertinent dans le
cas d'entreprises
commerciales »

LA PRODUCTION DE L'EXERCICE

- **Cet indicateur concerne les entreprises industrielles ou prestataires de services, c'est-à-dire les entreprises ayant une activité de transformation ou d'élaboration de biens et de services.**

La production représente le montant des biens et des services vendus, stockés ou conservés pour l'utilisation de l'entreprise.

L'analyse de ce solde mérite une interprétation prudente car il croise à la fois des produits finis comptabilisés au prix de vente (production vendue) et des produits finis enregistrés au prix de production (production stockée).

PRODUCTION DE L'EXERCICE
Production vendue
+ Production immobilisée
+/- Production stockée

LA VALEUR AJOUTÉE

- **La valeur ajoutée représente le volume de la richesse produite par l'entreprise au cours d'une période. Il s'agit de la plus-value ou de la création de richesse que va apporter l'entreprise dans le produit qu'elle propose aux tiers.**

La valeur ajoutée permet non seulement d'analyser la santé de l'entreprise mais elle doit aussi lui permettre de rémunérer les acteurs qui ont permis cette création de richesse (les salariés, les associés, les banques, l'Etat, ...).

Cet indicateur sert d'assiette à la TVA et sert au calcul de la CVAE (contribution sur la valeur ajoutée de l'entreprise).

L'EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION (EBE)

- **Ce solde va permettre d'avoir une réelle appréciation sur la rentabilité économique de votre entreprise, car il exclut les politiques de financement et d'investissement et offre ainsi une lisibilité sur le caractère rentable de l'activité propre à l'entreprise.**

Son montant doit être suffisamment élevé pour permettre à l'entreprise d'assurer la couverture de ses charges financières, le renouvellement de ses immobilisations, le paiement de l'impôt sur les bénéfices, l'attribution de dividendes aux associés et l'autofinancement de l'entreprise.

Si l'indicateur est négatif, on parlera d'Insuffisance Brute d'Exploitation (IBE). L'IBE révèle alors que l'entreprise est dans une position délicate car ce solde ne prend pas encore en considération les dépenses liées à ses investissements et à son financement.

Chiffre d'affaires
- Coût d'achat des marchandises
= MARGE COMMERCIALE
- Charges externes et autres charges externes
= VALEUR AJOUTÉE
- Impôts et taxes
- Charges de personnels
= EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION (EBE)

5 AMÉLIORER LA TRÉSORERIE DE VOTRE ENTREPRISE

- La trésorerie est l'indicateur financier le plus important notamment pour une TPE (Très Petite Entreprise) ; il permet d'assurer la pérennité de l'entreprise. Il est donc nécessaire de bien connaître les leviers permettant d'améliorer la trésorerie et de la maîtriser.

LA CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT

- Ressource interne qui mesure la rentabilité globale de l'entreprise, la capacité d'autofinancement est aussi le surplus monétaire dégagé par les opérations courantes de l'exercice.

Elle peut être affectée à plusieurs enjeux par le chef d'entreprise :

- Augmenter ses fonds de roulement, pour sécuriser sa trésorerie.
- Réaliser des investissements, pour renforcer sa compétitivité.
- Rembourser ses emprunts et ses dettes, pour favoriser son indépendance financière.
- Verser des dividendes à ses actionnaires.
- Couvrir ses risques par les dotations aux provisions.

La CAF permet au banquier d'apprécier la marge de manœuvre dont dispose l'entreprise pour faire face à ses besoins de financement elle permet de rembourser la fraction en capital des emprunts.

C'est donc un ratio qui sera scruté en priorité, lorsqu'un chef d'entreprise sollicite de nouveaux financements.

« Il est nécessaire que la CAF soit positive pour dégager une source d'autofinancement ou de financement ».

CAF = EBE - charges décaissables + produits encaissables



LE FONDS DE ROULEMENT

➤ Le fonds de roulement représente la partie des capitaux permanents de votre entreprise qui ne finance pas les immobilisations et reste donc disponible pour les besoins de l'exploitation.

Il se calcule à partir du bilan (partie haute qui concerne les immobilisations et les capitaux propres).

FR = Capitaux permanents - Actifs immobilisés

Plus le fonds de roulement est élevé, plus la solvabilité de l'entreprise est meilleure.

Si le **FR est positif** = des ressources stables financent les immobilisations.

Si le **FR est négatif** = les immobilisations sont financées par la trésorerie.

Cette situation sous-entend des problèmes de trésorerie et provoque la méfiance des banques.

ACTIF	PASSIF
Immobilisations nettes - incorporelles - corporelles - financières	Capitaux propres - capital social - réserves - résultat exercice antérieur
Stocks	Dettes à long terme
Créances clients	Dettes à court terme

LE BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

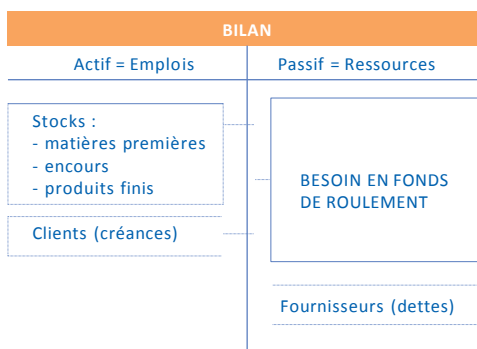
➤ Le BFR représente le besoin de financement nécessaire à votre entreprise pour fonctionner au quotidien.

Il matérialise le besoin en trésorerie que l'activité de l'entreprise entraîne. Idéalement, le fonds de roulement doit permettre de financer une partie de votre BFR.

BFR = Stock + Créances clients – Dettes fournisseurs

Si le **BFR est positif**, le besoin est supérieur aux ressources d'exploitation. Il faut donc le financer.

Si le **BFR est négatif**, le besoin est inférieur aux ressources d'exploitation. L'entreprise n'a donc pas besoin d'utiliser ses excédents de ressources..



- **La réduction du BFR est un des moyens de réduire ses besoins en financement pour permettre à l'entreprise de retrouver un équilibre financier.**

Elle peut prendre des formes différentes :

- réduction des stocks
- renégociation des délais de paiement fournisseurs
- renégociation des délais de paiement clients

LES OUTILS BANCAIRES

LES CRÉDITS DE FONCTIONNEMENT ADAPTÉS AUX PROBLÈMES DE TRÉSORERIE

- **Afin d'assurer l'équilibre de votre trésorerie et permettre de faire face à vos engagements, vous pouvez négocier des lignes de crédits à court terme.**

Ne confondez pas facilité de caisse et découvert !

- **La facilité de caisse** : lorsqu'un établissement financier accepte que votre solde soit débiteur, il vous consent une facilité de caisse. L'objectif est de vous permettre de faire face au décalage des entrées et sorties de fonds, pour une période ponctuelle (échéance de fin de mois par exemple). Elle est le financement par excellence de la partie fluctuante du BFR. Son montant dépasse rarement la moitié du chiffre d'affaires.
- **Le découvert** : l'autorisation de découvert résulte d'une convention entre vous et votre banquier, pour un montant déterminé (souvent d'une durée annuelle). Une facilité de caisse peut devenir elle-même un découvert si elle est utilisée de façon durable.

Le découvert peut être dangereux pour votre entreprise s'il devient trop important ou si vous commencez à ressentir des difficultés. C'est en général au moment où le besoin devient de plus en plus crucial pour votre entreprise que l'établissement financier aura tendance à se retirer en réduisant ou en supprimant son découvert.

Attention ! Si un découvert bancaire peut être rapidement mis en place, il peut tout aussi bien être très rapidement supprimé, suite à l'appréciation du banquier de vos capacités à honorer le découvert.

Pour réduire les aléas et les pièges du découvert bancaire, 3 solutions sont généralement proposées.

- **L'affacturage** : Il s'agit d'une technique qui vous permet de transférer vos créances commerciales à un affactureur.

Il peut proposer 3 types de services :

- la gestion des créances clients : vos clients deviennent les débiteurs de l'affactureur.
- la garantie contre le risque de l'impayé : le prix que le factor vous paye immédiatement ne fera l'objet d'aucune demande de remboursement.
- un financement à court terme : vous pouvez utiliser en avance-crédit 100% du montant des factures transmises à votre factor.

Contrairement au découvert, l'affacturage va apporter certaines garanties de durée. Pendant cette période, le contrat de financement ne sera pas rompu (sauf cas exceptionnels).

S' il y a rupture, un préavis de 3 mois devra être respecté, vous permettant ainsi de trouver un autre contrat d'affacturage ou un autre moyen de financement.

L'affacturage est relativement cher, notamment si les factures sont nombreuses avec de faibles montants. Son coût englobe la commission d'affacturage (gestion des créances et assurance) allant de 1 à 2,5% du montant des factures TTC et, en cas de mobilisations, les intérêts payés prorata temporis sur les avances faites.

Les facteurs proposent souvent un forfait d'affacturage en fonction du nombre de factures émises.

- **L'escompte** : il vous permet de recevoir une avance de trésorerie sur les créances (traite, lettre de change relevé, billet à ordre dématérialisé) que vous détenez sur vos clients avec un délai de paiement de 45 ou 60 jours.

Vous remettez cet effet à l'établissement financier qui vous en règle le montant, après avoir déduit sa rémunération (généralement le taux de base bancaire + une prime de risque).

- **La cession DAILY** : vous adressez à votre banquier un bordereau, mentionnant les créances que vous détenez sur des clients et vous lui cédez par là-même vos créances. En contrepartie, l'établissement financier vous verse le montant des créances cédées, sous déduction d'une rémunération.

Ce mécanisme permet de reconstituer votre trésorerie en mobilisant vos créances professionnelles. Cette forme de mobilisation de trésorerie est appréciée pour sa souplesse, la rapidité de sa mise en œuvre et ses frais en sont réduits (agios + commissions). Elle est cependant de moins en moins utilisée par les établissements financiers.

LES CAUTIONS

- Cette garantie est plus que jamais d'actualité sous l'effet des nouvelles mesures de protection du patrimoine du dirigeant et la réforme des procédures de redressement et de liquidation judiciaire.

Lorsque la banque met en place une convention de trésorerie à court terme, octroie un prêt ou des outils de mobilisation de créances, elle souhaite se protéger et demande fréquemment la caution personnelle du dirigeant de l'entreprise.

Le cautionnement est un acte grave, comportant peu de formalisme (à la différence d'un nantissement ou d'une hypothèque). Il est trop souvent considéré à la légère puisqu'il n'emporte qu'une signature et pas de frais de prise de garantie. C'est aussi sans doute les raisons pour lesquelles il rencontre la faveur des établissements financiers.

LES EFFETS LEVIERS MOBILISABLES

- Différentes aides ou dispositifs (régionaux, départementaux ...) existent pour accompagner votre développement.

Vous pouvez vous rapprocher de votre CCI pour connaître ces dispositifs.



Le guide « La prévention des difficultés » a été actualisé par les CCI Paris Île-de-France, Ouest Normandie et Nice Côte d'Azur, à partir du document établi à l'origine par les CCI de l'Aisne et de Bayonne Pays Basque.



**CHAMBRE DE COMMERCE
ET D'INDUSTRIE**

1^{er} ACCÉLÉRATEUR DES ENTREPRISES