



Le pilotage de la TPE et la prévention des difficultés d'entreprises

Décembre 2012

Charles Caumartin
Samuel Caumartin

En guise d'introduction

Notre exposé a pour but de vous apporter un ensemble d'informations pratiques qui devraient vous permettre:

- D'appréhender les risques qui pèsent sur le fonctionnement des TPE Martiniquaises
- D'apporter quelques pistes pour éviter ces risques et/ou de les gérer
- Et enfin très concrètement de vous sensibiliser à l'importance des outils de pilotage et à l'importance du choix des indicateurs

Le périmètre de notre propos

De quelles difficultés parlons nous ?

- Il s'agit des difficultés qui, après analyse, peuvent être considérées comme celles qui mettent en péril « la poursuite de l'activité de l'entreprise ».
- Il s'agit aussi de celles qui, prises isolément, ne sont pas très graves en elles mêmes, mais qui peuvent être le déclenchement de phénomènes plus lourds.
- Il peut s'agir aussi des difficultés qui peuvent provenir d'éléments externes à l'entreprise, sur lesquelles elle a peu, voire pas de maîtrise (crise locale, crise internationale, catastrophes naturelles, etc.)

Le périmètre de notre propos

Qu'entend t-on par pilotage de l'entreprise ?

Le pilotage, c'est l'activité par laquelle le chef d'entreprise

- Construit la stratégie de son entreprise,
- Lui donne les moyens ou ressources de se maintenir et de se développer sur son marché et/ou son métier
- Met en place les plans d'actions qui contribuent à l'atteinte des objectifs définis par la stratégie
- Contrôle le bon déroulement des plans d'actions
- Veille à ce que l'ensemble des fonctions « vitales » de l'entreprise soient coordonnées (achat, production, vente, administration)

Le périmètre de notre propos

Un bon **pilotage** permet d'anticiper sur les **difficultés** quand elles surviennent et de s'y préparer.

En clair, le chef d'entreprise a ainsi toujours un **coup d'avance** sur les évènements,

Il **connait les résultats** de son entreprise avant l'édition de ses comptes annuels puisqu'il a maîtrisé et organisé l'information économique de son activité au fur et à mesure de son évolution.

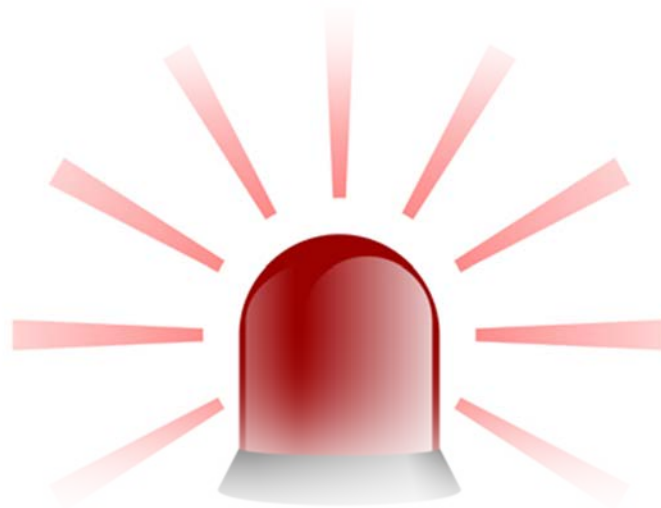
Le périmètre de notre propos

Nous aborderons successivement :

- Les principaux **signes d'alerte** des difficultés
- La **mise en place de mesures** qui permettent de limiter les effets sur l'activité
- Le **pilotage de l'entreprise** à travers la construction d'indicateurs et de tableaux de bord

I

Les signes d'alerte



Les signes d'alerte des difficultés

- ▶ De manière très simplifiée on peut dire qu'une entreprise est en difficulté quand **elle ne dispose plus** (ou ne disposera plus) **de la trésorerie nécessaire pour faire face à ses engagements à court terme et à bonne échéance**, d'une part,
- ▶ Et que cette **situation met en péril la poursuite de son activité**, d'autre part.

Les signes d'alerte des difficultés

Remarque importante:

- ▶ Être en difficulté ne signifie pas forcément être en **cessation de paiement**.
- ▶ La cessation de paiement s'entend lorsque le débiteur ne peut plus faire face à son **passif** exigible avec ses actifs disponibles.
- ▶ Être en **bonne santé** signifie, faire face aisément à ces **échéances à courts termes** et être en mesure de financer les projets de l'entreprise et ceux du chef d'entreprise

De quelles échéances s'agit-il en général?

- Les salaires et les charges sociales
- Les dettes fiscales (IS, TVA, notamment.)
- Les fournisseurs d'exploitation
- Les échéances bancaires
- Les dépenses d'investissement indispensables au maintien de son activité sur son marché

Les causes des difficultés

Certaines causes n'entraînent pas forcément des tensions immédiates sur la trésorerie, mais leurs effets ne sont que retardés. Elles sont aussi importantes que les autres,

En voici quelques exemples :

- Augmentation du coût des « intrants » (MP, énergie, marchandises..)
- Difficulté d'approvisionnement
- Retards de fabrication ou de fourniture du service
- Réclamations répétées des clients
- Augmentation des frais généraux



Les causes des difficultés

- Perte d'un client important
- Ralentissement de la rotation des stocks
- Turn-over du personnel occupant des emplois stratégiques
- Difficulté de management des équipes, difficultés à recruter
- Mouvements de grève répétés ou longs et dégradation du dialogue social
- Santé et/ou non disponibilité des dirigeants, avec absence de délégation.

Les causes des difficultés

- Ces causes ne sont pas à négliger même si elles se situent très en amont des indicateurs financiers.
- Ces derniers arrivent de manière un peu décalée.
- Ce décalage est très variable d'une entreprise à une autre. (durée du cycle d'exploitation, existence de réserves, fond de roulement, structure du BFR etc.)

Les indicateurs financiers

- ✓ Diminution significative de la trésorerie ;
- ✓ Augmentation du besoin en fonds de roulement ;
- ✓ Augmentation des frais financiers ;
- ✓ Difficultés à rembourser les emprunts ;
- ✓ Atteinte des limites d'autorisation de crédits ou de découverts bancaires
- ✓ Incapacité à négocier une augmentation de concours bancaire ;
- ✓ Augmentation du ratio endettement / capitaux propres.

Les autres indicateurs alarmants

- ✓ Les signaux d'alerte de votre expert-comptable
- ✓ Le droit d'alerte des associés, les manifestations de méfiance sur la stratégie et la manière de gérer
- ✓ Les difficultés de vos partenaires commerciaux (fournisseurs, clients, prestataires)

Les autres indicateurs alarmants

- ✓ Les retards répétés dans l'établissement de vos comptes annuels
- ✓ Les significations de contraintes
- ✓ Les inscriptions en privilège
- ✓ Les taxations d'office non traitées
- ✓ Les exploits d'huissiers à l'initiative des caisses (CGSS, IRCOM, Pôle emploi, RSI etc.)

2

La mise en place des mesures en cas de difficultés

Solliciter les concours extérieurs

- ▶ Aucun dirigeant n'est véritablement armé pour faire face aux situations de crise.
- ▶ Les dirigeants de TPE sont sur tous les fronts et accordent d'avantages d'importance à la partie « métier » de leur entreprise, notamment la production et la commercialisation
- ▶ La question est de savoir à quel moment il faut parler de ses difficultés, avant qu'il ne soit trop tard.

Solliciter les concours extérieurs

2 approches :

- L'approche purement économique ou stratégique – à condition d'avoir une vue très claire de son environnement, de son marché, des éléments d'évolution, voire de prospective
- L'approche purement juridique: le dirigeant a un délai de 45 jours pour faire connaître la cessation de paiement de son entreprise au tribunal de commerce. Et envisager des solutions sous la protection de la justice

Les interlocuteurs privilégiés

- l'expert-comptable
- L'avocat
- Les cabinets spécialisés et les experts en diagnostic
- Les administrateurs judiciaires
- Les établissements consulaires et leurs services spécialisés
- Les collectivités locales et leurs services d'accompagnement
- Les syndicats professionnels

Faire le diagnostic précis de la situation

L'objectif est d'avoir l'ensemble des informations nécessaires aux prises de décision et d'élaboration de solutions en tenant compte des éléments suivants :

- L'importance de l'endettement et sa structure
- Les marges de manœuvre auprès des établissements financiers
- Le volume et la qualité des créances
- L'état des ressources humaines disponibles
- Les marges de manœuvre sur l'exploitation (charges/produits)
- Le patrimoine réel de l'entreprise

Faire le diagnostic précis de la situation

- Le statut juridique de l'entreprise et celui de ses dirigeants
- Les engagements personnels consentis par l'entreprise et ses dirigeants (cautions, nantissements, garanties diverses données)
- La réalité du marché (analyse du couple produit/marché)
- L'évaluation des besoins nécessaires au retour à une situation normale
- L'analyse des risques (sociaux, civils, pénaux, économiques etc.)

La volonté de s'en sortir et le diagnostic

Et surtout **la volonté et la capacité du dirigeant** de sortir de ses difficultés (engagement, implication, pilotage réel etc.)

Ce diagnostic doit être précédé d'un relevé explicatif et argumenté des causes et origines des difficultés

Les conclusions du diagnostic

3 hypothèses:

- l'entreprise peut s'en sortir seule avec de nouveaux financements (apports de fonds nouveaux, nouveaux associés ou actionnaires, aides publiques ponctuelles, financements bancaires...)
- L'entreprise peut s'en sortir mais une « protection juridique adéquate » est nécessaire, pour garantir la poursuite de l'activité
- La poursuite de l'activité n'est pas possible

Les conclusions du diagnostic

La 1^{ère} hypothèse conduit le chef d'entreprise à s'entourer de conseils, à mobiliser ses équipes et à solliciter des aides ou concours financiers ou techniques

La 2^{ème} hypothèse conduit à mettre en œuvre les procédures judiciaires prévues par le code de commerce

La 3^{ème} hypothèse conduit à la liquidation ou à la recherche d'un repreneur

Les conclusions du diagnostic

En hypothèse I, le parcours du combattant est néanmoins difficile, anxiogène et détourne le chef d'entreprise de sa fonction de développement

Les conclusions du diagnostic

En hypothèse 2, on distingue :

- ▶ **des procédures amiables**, parfois complémentaires des solutions indiquées en hypothèse 1, visant au traitement préventif des difficultés ; ces procédures sont confidentielles et à la seule initiative du dirigeant. Il s'agit :
 - ▶ du mandat ad hoc, qui bénéficie d'une place spécifique dans le dispositif ;
 - ▶ de la procédure de conciliation, dont l'entreprise, même en cessation des paiements depuis peu de temps, peut bénéficier.
- ▶ **des procédures collectives**
 - ▶ la procédure de sauvegarde : une procédure collective intéressant tous les créanciers de l'entreprise, mais réservée aux seules sociétés in bonis ;
 - ▶ le redressement judiciaire ;
 - ▶ la liquidation judiciaire que l'on retrouve en hypothèse 3.

Les conclusions du diagnostic

Pour éviter d'en arriver là, le chef d'entreprise a en conséquence tout intérêt à **organiser sa gestion pour anticiper les situations de difficultés** et les traiter avant qu'il ne soit trop tard.

C'est l'objet de notre 3ème partie.

3

Le pilotage : en prévention et optimisation

Le tableau de bord de la TPE

De quoi parle-t-on ?

- Un tableau de bord est un instrument de mesure de la performance facilitant le pilotage "pro-actif" d'une ou plusieurs activités dans le cadre d'une démarche de progrès.
- Le tableau de bord contribue à réduire l'incertitude et facilite la prise de risque inhérente à toutes décisions.
- Le tableau de bord est un instrument d'aide à la décision

Le système de pilotage

- ▶ **Le système de pilotage d'une organisation est l'ensemble des éléments lui permettant **de tendre en permanence** vers les objectifs qu'elle poursuit.**
- ▶ **Au sens large, il se compose de 3 éléments:**
 - ▶ Les informations (ou données) de base
 - ▶ Des leviers de commande permettant au pilote d'orienter l'entité pilotée dans le sens recherché.
 - ▶ Un opérateur (le pilote)

Le système de pilotage

- ▶ **Les données nécessaires au pilotage ont pour vocation de fournir au manager les informations nécessaires à la **PRISE DE DECISION**, quel que soit le niveau de responsabilité qu'il occupe au sein de l'organisation.**

Le système de pilotage

Schéma de construction

- 1. Etablir la vision et les orientations***
- 2. Créer le tableau de bord***
- 3. Mesurer et analyser les résultats***
- 4. Prendre des décisions***

Exemples de tableaux de bord

- ▶ **Commercial** : chiffre d'affaires, marge moyenne, nombre de nouveaux clients, ...
- ▶ **Qualité** : nombre de réclamations clientèle, activité du service après-vente, ...
- ▶ **Finances** : solde de trésorerie, volume des encours, délai de règlement clients, ...
- ▶ **Production** : quantités produites, nombre de défauts en sortie, nombre d'heures supplémentaires, ...
- ▶ **Exploitation de main d'oeuvre** : volumes à préparer, heures productives, heures improductives, performance : volumes / heures payées/heures vendues
- ▶ **Ressources humaines** : turn-over, absentéisme, dialogue social

Le tableau de bord de la TPE

Un réducteur d'incertitude

**Il stabilise et fiabilise
l'information**

**Il contribue à une prise
décision effective**

**Il facilite la
communication**

**Il dynamise la réflexion
et renforce le travail
collectif**

1. L'incertitude est un obstacle à la prise de décision

2. L'information est changeante par nature. Son interprétation donne de la fiabilité à la prise de décision

3. Toute décision est une prise de risque

4. Le tableau de bord bien conçu est un référentiel commun pour construire des équipes motivées

5. Le tableau de bord bien conçu conduit le décideur à affiner sa stratégie

Le tableau de bord de la TPE

La seule limite à l'élaboration d'indicateurs et tableaux de bords est **l'imagination du décideur...**

- ▶ ***Il doit définir un indicateur en fonction d'un objectif donné***
- ▶ ***Pour chaque objectif opérationnel, il est nécessaire d'associer au moins un indicateur mesurable et pertinent***

Quelques exemples d'outils de pilotage

De multiples outils

- Les outils qui prennent appui sur les prévisionnels d'exploitation ou financiers (business plan)
- Les outils qui permettent de suivre l'application de la réglementation ou des normes
- Les outils liés aux démarches qualité
- Les outils qui se concentrent sur l'activité (projets, chantiers, commande... mais aussi processus, secteurs, types de clientèle etc.

La méthode Rivalis, de plus en plus diffusée en France

- ▶ Mise au point par un ancien chef d'entreprise, fondateur de *La Fédération Française du Pilotage d'Entreprises* qui a procédé le mercredi 4 juillet 2012 à son lancement officiel en adressant 11 propositions concrètes au Gouvernement pour favoriser les Très Petites Entreprises.

L'une des propositions est basée sur le constat suivant

- ▶ Le constat est dramatique : 50% des entreprises déposent le bilan après la deuxième année d'exercice, avec pour conséquences des pertes de revenus, des vies brisées, des désillusions. Nous en connaissons les raisons : erreur de gestion, prévisionnels mal établis, manque de visibilité, mauvaise anticipation, trésorerie insuffisante. Le rêve de l'entrepreneur enthousiaste se transforme vite en cauchemar.

Objectif

- ▶ Ne plus voir un seul entrepreneur fermer boutique à cause d'un "bête" problème de gestion.

La méthode s'adresse aux entreprises de moins de 20 salariés

3 points forts:

1. **L'appui d'un conseiller**
2. **Un logiciel simple, ludique et pratique**
3. **Une visite mensuelle d'accompagnement**

Répond aux questions essentielles que se posent la plupart des chefs d'entreprises

- Savoir gérer l'entreprise
- Savoir combien je gagne chaque mois
- Savoir si je dois accepter ou refuser une commande ou un chantier
- Savoir si je peux investir
- Savoir si je peux effectuer un prélèvement personnel

Mais aussi

- Savoir en permanence où je suis et où je vais
- Être plus serein (en maîtrisant les risques)
- Avoir une ressource permanente à qui je peux poser une question quand j'en ai besoin
- Connaitre le résultat de l'exercice avant la comptabilité

Un exemple d'alerte du logiciel

ALERTE, TAUX HORAIRE INSUFFISANT



Si vous passez effectivement les 23,64 heures prévues sur votre devis, Vous perdrez 314 €

Que souhaitez-vous faire?

J'ai **8 241,99 €** de factures impayées que j'ai "dehors"...

Répartition des impayés :

3	clients me doivent	8 241,99 €	à plus de 90 jours
---	--------------------	-------------------	--------------------

Coût des impayés :



A ce jour, ils m'ont déjà coûté 1 224,28 €
Chaque jour qui passe me coûte 2,71 €

Anticiper et maîtriser la rentabilité des affaires

CLIENTS

**CHEF
D'ENTREPRISE**

 **RIVALIS** Avenir / Gestion de l'exploitation

**EXPERT
COMPTABLE**

PARTENAIRES :
Salariés, Banquier
Fournisseurs...



En guise de conclusion

- ▶ L'environnement économique et social a profondément évolué ces dernières années et beaucoup d'entreprises sont entrées dans une zone de fortes difficultés. Nombreuses sont celles qui aujourd'hui ont été liquidées ou risquent de l'être.
- ▶ Nombreuses sont celles qui survivent ou vivent mais s'interrogent encore sur la stratégie à mettre en œuvre.
- ▶ Certaines ont disparu parce que leurs dirigeants n'ont pas pris, en temps utile, les décisions qui leur auraient permis d'éviter cette disparition.
- ▶ A contrario, quand les dirigeants ont su prendre les choses en main à temps et se sont entourés des bons conseils, les chances de survie sont très importantes..

En guise de conclusion

- ▶ Aujourd'hui le traitement des entreprises en difficulté a fortement évolué, du fait de la réforme du cadre législatif et réglementaire applicable, et de l'évolution favorable de l'environnement technique et opérationnel (conseils, outils, accompagnement régional).
- ▶ **Nous vous invitons à ne plus rester seuls face aux difficultés**, nous vous invitons fortement aussi à **ne pas minimiser les signaux d'alerte qui se présentent forcément à vous tous les jours.**
- ▶ En même temps, fort heureusement la création d'activités n'a pas diminué et le dynamisme des martiniquais pour les affaires est bien réel.
- ▶ A ceux qui créent et qui développent, les facteurs de succès et de réussite ne reposent plus sur le sens inné des affaires mais aussi et surtout **sur des techniques, des méthodes et des outils. Procurez vous ces outils de pilotage**

Merci de votre attention

- Samuel CAUMARTIN, samuel.caumartin@gmail.com

Consultant, Conseil en diagnostic d'entreprises, gestion de projets et développement commercial.

0696 35 09 17

- Charles CAUMARTIN, charles.caumartin@wanadoo.fr

Consultant sénior, Conseil-expert en diagnostic d'entreprises, Expert-judiciaire.

0696 25 07 59

Caumartin Consultants

Centre d'Affaires Didier Piazza

02 rue de Professeur Raymond Garcin

97200 Fort de France

Tél: 0596 72 54 17

Fax: 0596 75 54 77

www.caumartinconsultants.fr