

NOUVEAU  Filtrer les contenus pour

toutes les formes juridiques

Surveiller l'équilibre financier et détecter les signaux d'alerte

Vérfié le 16 octobre 2024 - Direction de l'information légale et administrative (Premier ministre)

Identifier les signaux d'alerte pouvant à terme entraîner des difficultés importantes est essentiel. Le chef d'entreprise doit donc être attentif à tous les signaux qu'ils soient financiers, opérationnels ou politiques. L'entreprise a plus de chances de rebondir lorsque les difficultés sont traitées tôt.

Détecter les signaux d'alerte (ou signaux faibles)

Des signaux d'alerte variés

Diagnostiquer les difficultés le plus tôt possible permet de les traiter rapidement, avant qu'elles ne deviennent trop importantes.

Pour anticiper les difficultés, il faut identifier les signaux faibles. Ce sont des signaux d'alerte annonciateurs d'une menace ou d'une difficulté potentielle. Il sont très variés et interviennent généralement bien avant les problèmes de trésorerie.

Le chef d'entreprise doit être attentif aux signaux suivants :

- **Signaux opérationnels et de marché** : perte d'un client majeur, retard de livraison de matériel, panne d'outil de production, défaillance d'un client important, perte d'un marché important, ou retard de livraison d'un fournisseur
- **Signaux politiques** : bouleversements politiques dans un pays où l'entreprise est engagée (Russie, Ukraine)
- **Signaux sociaux** : conflit avec un associé, taux d'absentéisme important, augmentation des démissions, grève des salariés, perte d'une personne-clé
- **Signaux réglementaires** : augmentation des coûts de l'énergie, modification réglementaire rendant l'activité plus contraignante ou nécessitant des surcoûts
- **Signaux financiers** : défaut de trésorerie, rejet d'un paiement, redressement fiscal important, interdiction bancaire

Moyens de détection des signaux

Détecter les signaux faibles, c'est identifier et traiter les difficultés de l'entreprise le plus en amont possible, c'est-à-dire avant qu'elles deviennent trop importantes.

Le chef d'entreprise doit essayer de diagnostiquer le plus tôt possible les signaux faibles. Pour détecter ces signaux, il doit analyser la situation de l'entreprise, notamment grâce aux actions suivantes :

- Réaliser une activité de veille et favoriser la remontée d'information au sein de l'entreprise.
- Se rapprocher des équipes opérationnelles qui peuvent avoir identifié une difficulté
- Faire appel à l'expert-comptable ou au commissaire aux comptes pour vérifier la situation financière de l'entreprise
- Faire un point régulier avec le conseiller bancaire

Des signaux faibles peuvent avoir un impact grave sur l'activité de l'entreprise. Une fois les difficultés détectées, le dirigeant doit donc mettre en place toutes les mesures nécessaires pour rétablir la situation et assurer la pérennité de l'entreprise.

Le dirigeant qui a identifié des signaux d'alerte doit réagir rapidement aux premières difficultés (<https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/N32550>) , par exemple :

- Récupérer les impayés
- Obtenir des délais de paiement auprès des fournisseurs ou partenaires commerciaux

- Demander des délais ou allègements de paiement à l'administration fiscale ou à l'Urssaf (<https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/F38100>)

À noter

Il est très important de ne pas rester isolé face aux difficultés. Il faut parler des problèmes et s'entourer de personnes qui pourront apporter leur aide (avocat, amis, associés, expert-comptable, etc.)

Piloter l'activité et la gestion de l'entreprise

Différents outils de gestion de l'activité permettent de détecter les difficultés de trésorerie ou de financement. L'expert-comptable peut accompagner le dirigeant dans la mise en place de ces outils et indiquer quels sont les indicateurs à suivre afin de bien piloter l'activité de l'entreprise.

Surveiller la trésorerie de l'entreprise

Établir un plan de trésorerie prévisionnel

Le plan de trésorerie prévisionnel permet de détecter et d'anticiper les problèmes de trésorerie.

Il s'agit d'un tableau comportant les encaissements et les décaissements prévus, mois par mois :

- Encaissements : chiffre d'affaires prévisionnel *TTC*, apports en capital (capital de départ et augmentations de capital), apports en *compte courant*, subventions reçues, produits financiers, remboursements d'impôts, etc.
- Décaissements : investissements, achats TTC, frais généraux TTC (loyers, honoraires, entretiens, assurance, dépenses de transport), salaires et charges sociales, impôts et taxes, réductions de capital, reprises d'apports en compte courant, charges financières, etc.

Le plan de trésorerie permet ainsi de connaître le **solde de trésorerie** du mois et le **solde cumulé** d'un mois sur l'autre.

Un solde cumulé négatif donne une alerte. Plusieurs actions sont alors possibles en fonction de la difficulté rencontrée :

- En cas de difficulté passagère, rechercher une solution rapide de financement comme une autorisation de découvert ou un crédit bancaire à court terme
- En cas de problème structurel concernant le fonctionnement même de l'entreprise, trouver une solution à long terme comme un nouvel apport en capital ou un prêt bancaire complémentaire

Calculer le fonds de roulement (FR)

Il représente la partie des capitaux permanents de l'entreprise qui ne financent pas les *immobilisations*. Il reste donc disponible pour les besoins de l'exploitation.

Il se calcule à partir du *bilan comptable* de l'entreprise.

Fonds de roulement (FR) = *Capitaux propres* + Dettes - *Actifs immobilisés*

Un fonds de roulement positif signifie que les immobilisations sont financées par la trésorerie.

En revanche, s'il est **négatif**, les immobilisations sont financées par la trésorerie, ce qui sous-entend des problèmes de trésorerie.

Calculer le besoin en fonds de roulement (BFR)

Le besoin en fonds de roulement (BFR) représente le besoin de financement nécessaire à l'entreprise pour fonctionner au quotidien.

Il matérialise le **besoin en trésorerie** de l'entreprise. Idéalement, le fonds de roulement (FR) doit permettre de financer une partie du BFR.

Besoin en fonds de roulement (BFR) = Stock + *Créances clients* - *Dettes fournisseurs*

Si le BFR est **positif**, cela signifie que l'entreprise a besoin de trésorerie pour financer le décalage entre les décaissements et les encaissements.

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

À savoir

Pour en savoir plus sur les outils de gestion, vous pouvez consulter le guide pratique de la CCI :

POUR EN SAVOIR PLUS

[Guide pratique sur la prévention des difficultés des entreprises](#)

CCI France

(h)

Surveiller de la rentabilité de l'entreprise

Construire un tableau de bord

Le tableau de bord est un outil de suivi et de pilotage des performances qui donne une vue d'ensemble de l'activité de l'entreprise

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 l'entreprise en temps réel. Il permet d'obtenir une vue d'ensemble de l'entreprise en mettant en place des indicateurs à partir d'objectifs réalistes.

Plusieurs types d'indicateurs peuvent être utilisés en fonction de l'activité de l'entreprise :

- Les indicateurs **économiques** mesurent les résultats et les coûts : chiffre d'affaires par client ou par produit, marges commerciale, achat de marchandises, stock des marchandises, coût de transport, frais de déplacement, etc.
- Les indicateurs **physiques** mesurent la qualité des produits et des services : délais de livraison, satisfaction des clients, nombre de devis émis, etc.
- Les indicateurs **humains** mesurent la performance des salariés : volume des effectifs, rotation du personnel, taux d'absentéisme, etc.
- Les indicateurs de **suivi de projet** mesurent l'avancée d'un projet

Le tableau de bord permet d'identifier les écarts entre les prévisions et l'activité réelle de l'entreprise. Une fois les problèmes repérés, il faut déterminer les raisons qui ont mené à cette situation (par exemple, nouveau concurrent). Il faut ensuite mettre en place les actions nécessaires pour améliorer la performance et remédier à la situation (action de communication, changement de mode de transport, etc.) .

À savoir

Pour construire un tableau de bord de gestion vous pouvez vous référer à la fiche dédiée (<https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/F36048>).

Établir un compte de résultat

Le compte de résultat est établi au moment de la clôture de l'exercice comptable. Il présente de manière synthétique les produits qui augmentent la valeur de l'entreprise et les charges de l'année comptable écoulée.

C'est un outil utile pour déterminer la rentabilité de l'entreprise. Il permet de comparer les charges et produits d'un exercice donné avec un exercice précédent ou de savoir pourquoi le résultat obtenu est positif ou négatif.

Calculer le seuil de rentabilité

Le seuil de rentabilité représente le niveau de chiffre d'affaires minimum qui permet de dégager un **bénéfice**, en d'autres termes d'être rentable. En dessous de ce seuil l'entreprise est déficitaire.

Le calcul du seuil de rentabilité est très utile pour le chef d'entreprise car il lui permet d'évaluer à partir de quel moment il commence à dégager un bénéfice.

Pour calculer le seuil de rentabilité, il faut suivre les **étapes suivantes** :

1. Répartir l'ensemble des charges en 2 catégories :
Charges fixes : ce sont les charges incompressibles : le loyer, les salaires, les charges sociales, les assurances professionnelles, les impôts, etc.
Charges variables : les achats de matières premières ou de marchandises nécessaires à la vente, les frais de transport sur achats et/ou sur ventes, les frais d'intérim, les dépenses d'énergie, etc.
2. Calculer la marge sur coûts variables : il faut alors soustraire les charges variables du chiffre d'affaires prévisionnel.
3. Obtenir le taux de marge sur coûts variables en traduisant la marge sur coûts variables en pourcentage de chiffre d'affaires : $(\text{marge sur coûts variables} / \text{chiffre d'affaires}) \times 100$.
4. Enfin, déterminer le seuil de rentabilité : $\text{charges fixes} / \text{taux de marge sur coûts variables}$

À noter

Pour en savoir plus, vous pouvez consulter le document suivant :

POUR EN SAVOIR PLUS

Calcul du seuil de rentabilité

Fédération bancaire française

(h)

Utiliser des outils d'auto-diagnostic

Dès qu'il éprouve des difficultés dans la gestion de son entreprise, le dirigeant peut utiliser des outils d'autodiagnostic. Il peut ainsi détecter l'origine des difficultés pour y remédier au plus vite. Le recours à ces outils est **rapide, anonyme et gratuit**.

Il existe plusieurs types d'outils, plus ou moins rapides et précis. Ils permettent d'estimer le degré des difficultés que rencontre une entreprise ou même de mesurer les performances d'une entreprise.

Estimer le degré des difficultés d'une entreprise

Infogreffe

Infogreffe propose un auto-diagnostic pour évaluer le degré des difficultés. Il s'agit d'un questionnaire gratuit sur l'activité économique de l'entreprise, sa situation financière et son environnement.

Si l'entrepreneur cumule plus de 7 réponses positives, cela signifie que l'entreprise a des difficultés déjà présentes ou à venir.

Outil d'autodiagnostic pour évaluer le degré des difficultés d'une entreprise (<https://prevention.infogreffe.fr/>)

Centre d'information et de prévention des difficultés (CIP)

Le Centre d'information et de prévention des difficultés (CIP) reçoit et informe les chefs d'entreprises sur la prévention des difficultés des entreprises et les dispositifs d'aide et de soutien.

Il propose un outil adapté aux TPE pour estimer le degré de difficultés rencontré par l'entreprise. À l'issue de ce test, l'entreprise peut prendre un rendez-vous gratuit avec 3 professionnels bénévoles du CIP : un expert-comptable ou commissaire aux comptes, un avocat et un ancien juge consulaire.

Outil d'autodiagnostic pour les entreprises en difficulté (<https://www.cip-national.fr/diagnostique-entreprise-en-difficulte/>)

Chambres de métiers et de l'artisanat (CMA)

Le réseau des chambres de métiers et de l'artisanat propose un outil de diagnostic financier.

À l'issue du questionnaire, une première analyse de la santé financière de l'entreprise est faite. Celle-ci peut être complétée par un accompagnement plus approfondi assuré par un conseiller de la chambre des métiers.

Outil d'autodiagnostic financier (<https://diagfinancier.artisanat.fr/>)

Mesurer et comparer les performances d'une entreprise

Ce sont des outils d'analyse qui mesurent et comparent les performances de l'entreprise, identifient les points forts et permettent de découvrir le potentiel d'amélioration.

Banque de France (Opale)

Opale est un outil **d'aide à la gestion et à la décision** gratuit proposé par la Banque de France.

Il permet de mesurer et comparer les performances de l'entreprise, d'identifier les points forts et de découvrir le potentiel d'amélioration.

Le dirigeant choisit son secteur d'activité et cible géographiquement les entreprises avec lesquelles il souhaite se comparer. Il obtient ensuite un rapport qu'il peut utiliser pour échanger avec ses partenaires

Pour accéder à Opale, le chef d'entreprise doit d'abord s'inscrire à l'espace dirigeant de la Banque de France :

S'inscrire à l'espace dirigeant de la Banque de France (<https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/R70134>)

Chambres de commerce et d'industrie (Comment va ma boîte ?)

Les chambres de commerce et d'industrie (CCI) proposent aux dirigeants des entreprises **de moins de 10 salariés** (commerçants, artisans, entreprises de services ou industrielles), un outil « Comment va ma boîte ? ».

Cet outil permet de réaliser en ligne et de façon confidentielle un état des lieux de la santé économique et financière d'une entreprise en analysant les éléments concernant l'activité administrative, comptable, financière, commerciale numérique et les relations clients/fournisseurs. Il permet un suivi régulier de la santé de l'entreprise et permet de détecter le plus rapidement possible d'éventuelles difficultés.

Cet outil est proposé dans chaque CCI régionale.

Outil d'autodiagnostic « comment va ma boîte ? » (<https://www.cci.fr/ressources/entreprises-en-difficulte/comment-va-ma-boite-lautodiagnostic-pour-evaluer-la-sante-de-votre-entreprise>)

Cet outil est gratuit, anonyme et confidentiel. Le résultat constitue une base de discussion entre les chefs d'entreprise et leurs partenaires : CCI, expert-comptable, banque, avocat, etc.

Services en ligne et formulaires

Centre d'information de de prévention des entreprises (CIP) : autodiagnostic (<https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/R22561>)

Simulateur

Infogreffe : autodiagnostic pour évaluer les difficultés (<https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/R68895>)

Simulateur

Chambres de métiers et de l'artisanat : réaliser un diagnostic express (<https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/R70131>)

Simulateur

Chambres de commerce et d'industrie : « comment va ma boîte ? » (<https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/R70231>)

Simulateur

Banque de France : inscription à l'espace dirigeant pour accéder à Opale (<https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/R70134>)

Service en ligne

Voir aussi

2- Réagir aux premières difficultés (<https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/N32550>)

Guide pratique sur la prévention des difficultés des entreprises (<https://www.cci.fr/sites/g/files/mwbcuj1451/files/2022-11/LA%20PRE%CC%81VENTION%20DES%20DIFFICULTE%CC%81S%20DES%20ENTREPRISES-11-22.pdf>)

CCI France

Calcul du seuil de rentabilité (<https://www.lesclesdelabanque.com/entreprise/calculer-votre-seuil-de-rentabilite/>)

Fédération bancaire française

Découvrir l'outil d'analyse financier Opale (<https://www.banque-france.fr/fr/a-votre-service/entreprises/diagnostic-financier-opale>)

Banque de France