

# *TEMPÊTE À L'HORIZON*

## **COMMENT DÉCELER LES PROBLÈMES QUE VIT UNE ENTREPRISE ?**

*Jean Chiasson CA, CIRP est associé au sein du groupe de redressement et insolvabilité de Raymond Chabot Grant Thornton, bureau de Québec. Il pratique plus spécifiquement en redressement d'entreprise et est membre du Turnaround Management Association. Jean Chiasson est détenteur d'un baccalauréat de l'Université de Moncton (1985) où il s'est mérité la médaille d'argent du Gouverneur Général du Canada et d'une licence en sciences comptables de l'Université Laval (1986). Son adresse e@mail est [chiasson.jean@rcgt.com](mailto:chiasson.jean@rcgt.com)*

Les dirigeants d'entreprises, tout comme les capitaines de navire, doivent s'attendre, tôt ou tard, à rencontrer des conditions difficiles sur leur route. Le **niveau de risque** varie d'un océan à l'autre et les menaces sont variées. En voguant vers sa prochaine escale, le bon capitaine sait reconnaître les **signes avant-coureurs d'une tempête**, aidé en cela par son expérience, son équipage et ses instruments de navigation. Il est conscient de l'importance d'écouter son environnement externe, en particulier les prévisions météorologiques et les avertissements de la garde côtière. Il connaît les havres qui lui permettront de trouver refuge et saura s'y abriter pour éviter d'affronter les tempêtes qu'il juge trop menaçantes. Finalement, il s'assure que son navire soit équipé et son équipage formé pour faire face à des avaries soudaines.

### ***Le niveau de risque***

Avant même que les symptômes de difficultés financières ne deviennent apparents, certaines situations méritent qu'on y porte une attention particulière en raison des risques particuliers inhérents. Parmi ces situations, on note :

1. Une croissance rapide du volume d'affaires
2. Une série d'acquisitions ou une expansion des activités
3. Des changements dans les modes ou outils de gestion
4. Une structure d'endettement élevé
5. Un contexte d'entreprise familiale
6. Un contexte d'industrie cyclique ou chroniquement difficile

## **Éléments « potentiellement » rattachés à ces contextes**

1. Croissance rapide du volume d'affaires
  - Ressources matérielles, humaines et financières insuffisantes
  - Dépassement des capacités maximales de production ou de service
  - Investissement en immobilisations versus une hausse des ventes temporaire
  - Pression sur les employés et les systèmes d'information
  - Croissance due à des escomptes ou baisses de prix risquant de compromettre la rentabilité
  
2. Série d'acquisitions ou expansion des activités
  - Expansion des activités dans des domaines où l'entreprise manque de connaissances et d'expertise
  - Potentiel des nouveaux marchés en deçà des prévisions
  - Prix trop élevés pour les entreprises acquises
  - Non réalisation des synergies escomptées
  - Négligence dans l'analyse d'opportunités ou dans la vérification diligente
  - « Vision » versus « erreur » stratégique
  
3. Changements dans les modes ou outils de gestion
  - Manque de communication et de formation face aux nouveaux procédés et résistance aux changements de la part des employés
  - Implantation inadéquate d'un nouveau système informatique
  - Problèmes liés à la planification de la production, l'expédition ou la facturation
  
4. Structure d'endettement élevé
  - Ratio d'endettement excessif (>3.0 : 1)
  - Clauses de défaut non respectées sur les emprunts importants
  - Augmentation de la dépendance face aux prêteurs
  - Peu ou pas de marge de manœuvre pour des baisses de profit, même temporaires
  - Faiblesse face aux concurrents qui sont davantage capitalisés
  
5. Contexte d'entreprise familiale
  - Prise de décision affectée par les éléments familiaux
  - Conflits personnels ayant des impacts sur les affaires de l'entreprise
  - Relève non identifiée, non préparée, non compétente ou non unanime
  - Motivation des employés clés non-membres de la famille
  
6. Contexte d'industrie cyclique ou chroniquement difficile
  - Industrie en période de crise (ex. bois d'œuvre)
  - Industrie en bas de cycle
  - Industrie connue pour ses difficultés chroniques (ex. rareté de la ressource, concurrence des marchés, etc.)
  - Industrie « boudée » par les investisseurs et prêteurs (ex. high-tech, pêche)

## ***Les signes avant-coureurs d'une tempête***

Vous trouverez ci-après une liste non exhaustive de symptômes de difficultés financières, inspirée du cours préparé par Raymond Chabot Inc. pour le compte de l'Ordre de comptables agréés du Québec :

### **Problèmes financiers**

- Indicateurs financiers défavorables au bilan de l'entreprise :
  - Ratio d'endettement élevé (>3.0 : 1)
  - Problèmes de fonds de roulement (ex. liquidités, âge des comptes clients, volume des stocks, âge des comptes fournisseurs, etc.)
  - Forte capitalisation d'éléments d'actif intangibles (ex. frais de R&D, achalandage d'acquisition, frais reportés, etc.)
  - Financement d'immobilisations à même le fonds de roulement
  - Créances gouvernementales passées dues
- Indicateurs financiers défavorables à l'état des résultats :
  - Pertes d'opération répétées
  - Faible marge bénéficiaire
  - Lourde structure de frais fixes
- Retard dans le processus de renouvellement des emprunts
- Dépassement des limites d'emprunt autorisées
- Non-respect des critères de financement des prêteurs ou des clauses de défaut
- Non-respect d'ententes de paiement
- Retards fréquents et indus dans la production des états financiers mensuels et autres rapports de gestion
- Rapports de gestion incomplets, erronés ou inexistant
- Contrôles financiers et physiques inadéquats (ex. trésorerie, stocks, fournitures, etc.)
- Absence de planification et de suivi budgétaire
- Résultats financiers en deçà des attentes ou budgets
- Bénéfices apparents uniquement liés à des gains extraordinaires ou des revenus non récurrents
- Incapacité à obtenir du financement additionnel
- Procédures de recouvrement de la part de créanciers

### **Problèmes liés à l'organisation**

- Problèmes personnels du débiteur ou du principal dirigeant (alcoolisme, toxicomanie, jeux, dépression, séparation,...)
- Absences fréquentes des dirigeants durant les heures d'affaires
- Départ d'employés clés
- Vieillesse de la gamme des produits
- Faible diversification de la clientèle
- Absence de relève au sein de la direction et du personnel clé

- Absence de planification stratégique
- Niveau de vie élevé de l'actionnaire dirigeant
- Absence de conseillers externes et/ou de comité de gestion, conseil d'administration, etc.
- Relations de travail tendues (ex. conflit au sein des employés clés, grève, lock out, etc.)
- Dépendance face à des fournisseurs

### **Problèmes liés à l'environnement externe**

- Environnement hautement concurrentiel
- Environnement hautement réglementaire
- Marché saturé ou en décroissance
- Présence particulière de compétiteurs agressifs ayant des avantages concurrentiels marqués tels que la taille, les ressources financières, la structure des coûts
- Événements ou contextes d'industrie particuliers
- Éventualités menaçantes pour l'entreprise (ex. problèmes d'environnement, poursuites légales, faillite d'un client ou d'un fournisseur important, etc.)