



# 15 SIGNES AVANT-COUREURS D'UNE FERMETURE D'ENTREPRISE

---

Jean Lepage  
[jeantriski@hotmail.com](mailto:jeantriski@hotmail.com)

Toutes fermetures d'entreprises touchent la communauté, tout comme les employés qui sont mis à pied. Un système d'alerte précoce est une démarche préventive pour le maintien et la sauvegarde de l'emploi. Lorsque la communauté et les travailleurs sont en mesure de reconnaître les signes avant-coureurs d'une fermeture d'entreprise, il devient alors possible d'agir dans le but de maintenir et de sauvegarder les emplois. Il est possible d'y parvenir en mettant en place un réseau de veille communautaire. Notre prétention n'est pas de dire que nous sauvons toutes les entreprises dans lesquelles nous intervenons. Notre expérience démontre qu'il y a moyen de sauver l'entreprise et ses emplois si l'on intervient dès les premiers signes de difficultés et que l'on développe des stratégies afin d'éviter la fermeture. La rétention de nos entreprises permet de développer une collectivité saine où il fait bon vivre, entreprendre et travailler.

Voici 15 signes avant-coureurs d'une fermeture possible d'une entreprise. Si vous les identifiez, contactez immédiatement Développement économique – CLD Gatineau.

## **Indicateur 1 : Les problèmes de propriétés**

### **Changement de propriétaire**

- Comment l'entreprise s'intègre-t-elle dans la stratégie du nouveau propriétaire?

### **Fusions et acquisitions**

- Est-ce que le nouveau propriétaire possède une autre installation qui produit ou vend des produits similaires?
- Est-ce que le nouveau propriétaire s'est fortement endetté pour l'acquérir?
- Quelle est la réputation du nouveau propriétaire?
- Quelle partie de l'entreprise intéresse le plus le nouveau propriétaire?

### **Les problèmes de succession**

- Est-ce qu'une relève est en mesure de continuer les opérations en cas d'incapacité subite du propriétaire?

### **Les conglomérats**

- Est-ce que le nouveau propriétaire est un conglomérat?

## **Indicateur 2 : Les désinvestissements**

Les désinvestissements peuvent prendre diverses formes : les actions de diversification, les dividendes et les prélèvements excessifs, les passifs excessifs, les salaires et les bénéfices élevés.

- Est-ce que les dépenses de l'entreprise pour l'entretien et les réparations ont décru significativement?
- Est-ce que les propriétaires ont abandonné leur plan d'investissement pour de nouveaux équipements?
- Est-ce que les nouvelles installations et les nouveaux équipements sont loués plutôt qu'achetés?

### Indicateur 3 : Diminution des ventes/ diminution des employés

- Est-ce que le nombre d'employés a décrue graduellement ou drastiquement?
- Est-ce que l'entreprise perd des parts de marché? A-t-elle réduit sa force de vente? Est-ce qu'un nouveau produit s'est avéré un échec? Est-ce que l'entreprise a perdu un client important? Est-ce que ses frais d'exploitation sont compétitifs?
- Est-ce que l'entreprise vit une compétition très intense?
- Est-ce que le manque de qualité lui a fait perdre des clients importants?
- Est-ce que l'entreprise fait appel constamment à des heures supplémentaires plutôt que d'embaucher du personnel?

### Indicateur 4 : Mauvaise gestion

La mauvaise gestion peut prendre plusieurs formes; échec d'un nouveau produit, capacité de réinvestissement, manque d'efficacité, du gaspillage important, des rebuts ou rejets élevés, les délais anormaux de livraison, la sous-traitance qui ne livre pas en temps et avec qualité, systèmes comptables qui manquent de rigueur, faible productivité, mauvais climat de travail, manque d'expérience des gestionnaires.

### Indicateur 5 : Capacité de duplication

- Est-il possible de transférer facilement le savoir-faire, l'expertise, la technologie dans un autre endroit?
- Est-ce que le travail est complexe ou facilement exécutable?
- Est-ce que le nouveau propriétaire peut rapatrier facilement les contrats, le travail dans une autre de ses installations?

### Indicateur 6 : Instabilité de l'équipe de gestion

- Est-ce que l'équipe de gestionnaires en place est instable ou peu expérimentée?
- Est-ce qu'il y a eu des transferts récents vers d'autres installations ou des départs?
- Est-ce que le taux de roulement est élevé?
- Est-ce que les gestionnaires ont été remplacés par des consultants?

### Indicateur 7 : Les plaintes relatives au climat d'affaires

- Est-ce que les frais d'exploitation dans la région sont compétitifs?
- Est-ce que la municipalité est facilitante?
- Est-ce que l'environnement est propice aux affaires? Accès aux marchés, à la main-d'œuvre de qualité, aux fournisseurs, aux capitaux, à la qualité des infrastructures.

### **Indicateur 8 : Changement de zonage**

- Est-ce que les terrains autour de l'entreprise ont changé de vocation? Est-ce que des entreprises autour vendent leur terrain et déménagent?
- Est-ce que ces changements créent une vague de spéculation? Est-ce que les taxes foncières augmentent?

### **Indicateur 9 : Failles dans la recherche et développement (R et D)**

- Est-ce que l'entreprise a lancé de nouveaux produits/services dans les deux dernières années? Est-ce que de nouveaux produits/services concurrents affectent la position de l'entreprise sur le marché? Qui sur le marché investit le plus en R et D?
- Est-ce que l'entreprise a entrepris des démarches afin d'accroître son efficacité ou encore éliminer le gaspillage?

### **Indicateur 10 : Changement d'orientation des gestionnaires**

- Est-ce que la direction commence soudainement à s'opposer à ses employés?
- Est-ce que les relations avec les employés sont tendues? Ou à l'inverse, est-ce que la direction devient très conciliante?
- Est-ce que la direction est impliquée dans la communauté ou se retire-t-elle de la communauté?
- Est-ce que la direction se lance soudainement dans une campagne de relations publiques (pour dorer la pilule si une annonce de fermeture survenait)?
- Est-ce que la direction accroît soudainement les mesures de sécurité?
- Est-ce que les nouveaux gestionnaires s'ont en location ou recherchent à s'installer de façon permanente?
- Est-ce que la direction planifie à long terme ou à court terme?
- Est-ce que la direction a cessé de travailler sur des projets d'expansion?
- Est-ce que la direction fait tout à coup appel à de la sous-traitance?

## Les cinq signes de danger immédiats

### Indicateur 11 : Retrait d'équipements

- Si une pièce d'équipement a été expédiée à un autre endroit, à quel endroit est-elle destinée? A-t-elle été vendue à un compétiteur ou un liquidateur?
- Est-ce que cette pièce d'équipement est stratégique pour l'entreprise? D'autres vont suivre? Combien d'employés sont touchés?

### Indicateur 12 : Problème sérieux de fonds de roulement/compressions douteuses

- Est-ce que des employés ont été mis à pied (même si l'entreprise est profitable), à cause d'un problème de fonds de roulement?
- Est-ce que des fournisseurs exigent le paiement sur livraison?
- Est-ce qu'il manque d'inventaire?
- Est-ce que les chèques rebondissent?
- Est-ce que l'entreprise a cessé ses investissements en recherche et développement ou en publicité?
- Est-ce que les programmes de formation ont été éliminés?

### Indicateur 13 : Une position de négociation inhabituelle

- Est-ce que les dirigeants proposent des contrats d'emplois d'une durée différente que d'habitude?
- Est-ce que les négociations employeurs-employés deviennent tout à coup faciles même si l'entreprise génère peu de profits?
- Est-ce que la plus grande proportion des augmentations salariales se font à la fin du contrat d'emplois?
- Est-ce que l'employeur propose des indemnités de licenciement?
- Est-ce que l'employeur refuse aux employés la possibilité d'acheter l'entreprise?

### Indicateur 14 : Visiteurs non identifiés/améliorations cosmétiques

- Est-ce qu'il y a des visites de l'entreprise avec des personnes non identifiées (banquiers, évaluateurs, courtiers, gens d'affaires, etc.) ? Est-ce que la direction refuse de les identifier?
- Est-ce que ces visiteurs examinent les équipements, les bâtiments, la comptabilité (à part les comptables de l'entreprise), les inventaires?
- Est-ce que la direction fait faire des améliorations cosmétiques, telles que peinture et nettoyage, qui annonceraient une préparation des installations pour leur vente?

### Indicateur 15 : Taxes foncières et d'affaires non payées

Lorsque l'entreprise est à court de liquidité, désire fermer ses installations ou les déménager, le non-paiement des taxes constitue une des façons d'économiser. Il est très facile de faire ce constat en vérifiant

aujourd'hui. C'est aussi une occasion pour la Ville de demander à son département de développement économique de faire des approches auprès de l'entreprise.

## Tableau de bord des signes avant-coureurs

Voici le tableau de bord des principaux indicateurs des signes avant-coureurs observables d'une fermeture possible d'une entreprise. Pour chacun des indicateurs, déterminez votre pointage selon la sévérité du changement observé ou de la menace perçue.

Indicateurs de signes avant-coureurs d'une fermeture	Score					
	NON	OUI				
Indicateur 1 : Les problèmes de propriétés	0	3	6	9	12	15
Indicateur 2 : Les désinvestissements	0	3	6	9	12	15
Indicateur 3 : Diminution des ventes/diminution des employés	0	2	4	6	8	10
Indicateur 4 : Mauvaise gestion	0	2	4	6	8	10
Indicateur 5 : Capacité de duplication	0	1	2	3	4	5
Indicateur 6 : L'instabilité de l'équipe de gestion	0	1	2	3	4	5
Indicateur 7 : Les plaintes relatives au climat d'affaires	0	1	2	3	4	5
Indicateur 8 : Changement de zonage	0	2	4	6	8	10
Indicateur 9 : Failles dans la recherche et développement (R et D)	0	1	2	3	4	5
<b>Évaluation globale des risques</b>						
Indicateur 10 : Changement d'orientation des gestionnaires	Danger immédiat					
Indicateur 11 : Retrait d'équipements	Danger immédiat					
Indicateur 12 : Problème sérieux de fonds de roulement/compressions douteuses	Danger immédiat					
Indicateur 13 : Une position de négociation inhabituelle	Danger immédiat					
Indicateur 14 : Visiteurs non identifiés/améliorations cosmétiques	Danger immédiat					
Indicateur 15 : Taxes foncières et d'affaires non payées	Danger immédiat					

Source : The Midwest Center for Labor Research

## **Interprétation des scores**

0 à 15	L'entreprise obtient un A. Embauche-t-elle?
16 à 25	L'entreprise obtient un B. On doit accroître notre vigilance.
26 à 45	L'entreprise obtient un score de C. Le risque est élevé
Plus de 45 ou dans les indicateurs 10 à 15	L'entreprise est en difficulté.

Pris individuellement, chacun des indicateurs ne signifie pas nécessairement que l'entreprise est en difficulté, mais plutôt qu'il faut rester diligent. De manière ou d'une autre, un indicateur a souvent une conséquence sur plusieurs autres. Par exemple, une baisse subite des ventes peut provoquer des mises à pied ou être occasionnée par une mauvaise gestion. Enfin, les six indicateurs d'un danger immédiat doivent être traités immédiatement afin de chercher les éléments qui ont causé ces états. Pour les neuf premiers indicateurs, les effets peuvent se faire ressentir à plus long terme. Tous les signalements d'entreprises en difficulté seront vérifiés et analysés rapidement.