

## DIFFICULTÉS ENTREPRENEURIALES

*Alertez avant de sombrer !*

SOPHIE DE COURTIVRON



28

MANQUE DE TRÉSORERIE, SOUCIS DE SANTÉ, CONCURRENCE AGRESSIVE... CONJONCTURELS OU STRUCTURELS, LES DANGERS QUI MENACENT LES ARTISANS SONT LÉGION. LES IDÉES PRÉCONÇUES AUSSI ! QUAND TOUT SEMBLE PERDU, CHAMBRES DE MÉTIERS, ASSOCIATIONS ET TRIBUNAL DE COMMERCE SONT LÀ POUR VOUS AIDER. ET PLUS VOUS ANTICIPEREZ, PLUS LES SOLUTIONS SERONT FACILES À METTRE EN PLACE...

« **L'**épouse d'un artisan hospitalisé est venue me voir. Elle recevait des courriers de rappel et des taxations d'office de tous les organismes, le comptable ne faisait plus rien car il n'était plus payé, les huissiers étaient venus chez elle... Nous nous sommes rendu compte que cela faisait trois ans que l'entreprise individuelle était sans comptabilité. Nous sommes parties du dernier bilan, avons classé toutes les factures. Nous avons contacté les huissiers, demandé des délais. Nous avons trouvé

quelqu'un pour produire des comptes de résultat auprès des organismes, avons demandé et obtenu l'aide du fonds d'action sociale du RSI pour une partie des cotisations. Un prêt personnel a permis de régler les dettes ; des échéanciers ont été mis en place. L'entreprise a été vendue. L'artisan touche aujourd'hui sa retraite », évoque Laure Inghelbrecht, responsable de l'association Sasti\* (Oise), qui accompagne les entreprises et joue le rôle de fusible entre le travailleur indépendant et le RSI, l'Urssaf, le comptable, les banques...

## LE CIP SUR TOUS LES FRONTS

Le CIP national propose quatre mesures en faveur de la seconde chance du chef d'entreprise. Parmi elles, l'allongement de deux à six mois du délai imparti pour effectuer la demande de remise de dettes auprès de la CCSF\* suite à l'ouverture d'une procédure de conciliation, de sauvegarde ou de redressement judiciaire ; la levée de l'interdiction bancaire pendant les procédures amiables ou collectives et la prise en charge des honoraires des « experts de crise » (experts-comptables, avocats...) via une « assurance entreprises en difficulté » à mettre en place.

\* Commission des chefs de services financiers



[www.cip-national.fr](http://www.cip-national.fr)

Tout est bien qui finit bien, après une année de travail, mais cette situation aurait pu être évitée !

### LES SIGNAUX À PRENDRE EN COMPTE

« Vous avez du mal à régler vos fournisseurs, à honorer vos échéances fiscales et sociales, vous puisez sans arrêt dans votre découvert, vous avez de la difficulté à vous faire payer, vous constatez une baisse anormale de votre chiffre d'affaires... », liste Xavier Huteau, référent SOS Artisan pour la Loire-Atlantique : alerte ! « Je me souviens d'une entreprise artisanale de nettoyage qui n'était pas en règle vis-à-vis de l'Urssaf et risquait de ne plus pouvoir travailler sur de gros marchés signés, car il lui fallait des attestations. Le dialogue était rompu. Nous avons éteint l'incendie par administrations interposées en passant par un médiateur au sein de la Dirrecte. Sans cela, l'entreprise mettait la clé sous la porte la semaine suivante. » La véritable cause de tout cela ? « Le délai clients moyen était le double de la profession » ; on ne peut en effet pas honorer ses dettes si le client ne paye pas... Conclusion : un diagnostic précis permet de remédier au problème structurel qui n'apparaît pas toujours de prime abord. Pour cela, dès les premiers signes, alertez vos partenaires.

### ILS SONT LÀ POUR VOUS !

Les chambres de métiers et de l'artisanat (CMA) ont les contacts et experts qu'il vous faut et/ou vous orienteront vers les structures adéquates (permanences

du CIP\*\* local notamment - cf encadré ci-dessus). L'association Savoie Sauvegarde reçoit les artisans en présence d'un chef d'entreprise qui a connu des difficultés et d'un membre du monde de la loi ou du chiffre. Gratuitement et confidentiellement. L'autodiagnostic qu'elle propose est valable pour tous (cf encadré « Pour aller plus loin »). À la CMA 95 (SOS Entreprises), ce sont quatre experts qui vous écoutent : un avocat, un expert-comptable, un juge honoraire et un conseiller de la chambre ; la CMA dispose aussi d'un « fonds de secours qui décide au cas par cas », précise Flora Chriqui, conseillère économique à SOS Entreprises. Chez Savoie Sauvegarde, il existe un prêt personnel avec différé de remboursement de six mois pour aider l'entrepreneur à rebondir.

En cas de dettes fiscales et/ou sociales, CMA et associations peuvent solliciter la Commission des chefs de services financiers (CCSF), « qui se réunit tous les mois et peut étaler la dette jusqu'à trois ans maximum ; les charges sont prises en globalité et il y a un gel des pénalités de retard et intérêts pendant la période ; les chefs d'entreprise qui obtiennent un délai de paiement remontent généralement la barre », pointe Pauline Huckendubler, conseillère juridique et fiscale à la CMA94. Les organismes sont aussi sollicités séparément. « Nous travaillons beaucoup avec le RSI pour avoir des délais de paiement (24 ou 36 mois) ou une aide financière », poursuit Flora Chriqui. Bon à savoir côté RSI, « vous pouvez modifier à tout moment vos bénéfices ou votre rémunération

## 3 QUESTIONS À...

### MARC BINNIÉ



**GREFFIER  
AU TRIBUNAL  
DE COMMERCE  
DE SAINTES (17)  
ET PRÉSIDENT  
DE L'APESA (AIDE  
PSYCHOLOGIQUE POUR  
LES ENTREPRENEURS**

**EN SOUFFRANCE PSYCHOLOGIQUE AIGUË).**

#### ! Pourquoi avoir créé l'Apesa ?

Les difficultés d'ordre juridique, économique et financier traversées par les entrepreneurs qui se rendent au tribunal de commerce se doublent souvent de difficultés psychologiques qui se traduisent par des déclarations comme « Je suis au bout du rouleau » ou « J'ai des idées noires ». Le cumul de l'échec et de l'incompréhension sociale (jugement, etc.) provoque une grande souffrance morale. J'étais choqué de voir que leur solitude, leur état psychologique, n'intéressait personne et j'étais démuni, car ma formation ne me permettait pas de leur venir en aide ! Dans ces situations, un soutien psychologique est nécessaire. Sur un plan plus théorique, on invoque classiquement le droit au procès équitable qui suppose que le justiciable soit toujours en pleine forme ! Lorsque ce n'est pas le cas, et bien, il faut l'aider !

#### ! Comment cela se passe-t-il ?

Tout part de cette question assez simple, qui peut être posée lors de tout entretien avec un membre de la juridiction devenu, après avoir été formé, une sentinelle : « Et vous, personnellement, comment allez-vous ? ». Avec l'accord de l'entrepreneur, une fiche-alerte est transmise à des psychologues cliniciens qui assurent une veille du lundi au vendredi. Celui-ci est alors rappelé pour qu'une évaluation de la gravité de la situation soit effectuée. Un relais est ensuite transmis à un psychologue local qui le recontacte très rapidement pour lui proposer cinq séances gratuites. Quand à la fin d'une audience une femme vous dit « Si vous n'aviez pas été là, je ne serais plus là », vous avez le sentiment de ne pas avoir été inutile !

#### ! Quel profil type est le plus touché ?

Depuis septembre 2013, nous avons aidé 500 personnes, à 95 % des TPE, qui sont les plus nombreuses et les plus fragiles. Les organisations professionnelles devraient s'impliquer plus en amont car les dispositifs juridiques qui peuvent aider ne sont pas connus ! Beaucoup d'idées fausses circulent alors que le tribunal est un endroit qui peut apporter des choses positives... « Je suis très content d'être au tribunal car on n'est pas jugé », ai-je entendu souvent. Un paradoxe !



[www.apesa-france.com](http://www.apesa-france.com)



pour un calcul ajusté de votre cotisation, qui ne sera alors plus fondée sur l'année précédente », note Laure Inghelbrecht. Pratique si l'année en cours est difficile, ou si vous préférez payer davantage afin de ne pas subir une régulation trop importante l'année suivante ! Vos CMA vous aident aussi pour recourir aux médiateurs du crédit (en cas de refus) et vous accompagnent dans vos démarches au tribunal de commerce.

Le tribunal est en effet votre allié, pas votre ennemi ! La **conciliation** permet ainsi la conclusion d'un accord amiable entre le débiteur, ses principaux créanciers et cocontractants habituels, pour mettre fin aux difficultés de l'entreprise ; le **mandat ad hoc** désigne un mandataire pour assister le dirigeant dans ses négociations avec ses créanciers. Comme la **procédure de sauvegarde**, le but du **redressement judiciaire** est de permettre

la poursuite de l'entreprise par un plan de redressement ! En revanche, si l'entreprise en état de cessation de paiement ne peut plus continuer son activité, ce sera la **liquidation judiciaire**. « Je suis heureux », confiait un artisan, devenu salarié suite à la liquidation de son entreprise, à Laure Inghelbrecht, qui a cheminé avec lui avant, pendant et après (Pôle emploi...) ; « il finit de régulariser les dernières cotisations non prises en compte dans sa liquidation. » Il pouvait cependant éviter d'en arriver là.

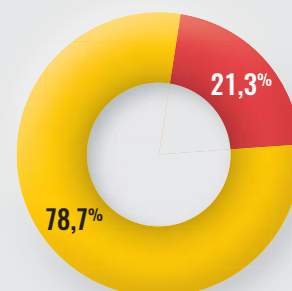
#### PLAN SERRÉ SUR LA COMPTA

L'artisan doit impérativement suivre sa comptabilité. « Une fois par an, nous faisons un bilan mais cela ne permet pas d'anticiper les éventuelles baisses de régime (le bilan est fait avec les déclarations à la date d'arrêt des comptes) ; les problèmes peuvent être déjà là », souligne Serge Thomas, conseiller d'entreprise chez

## CONSEIL DE PRO AU BOULOT AUTANT QU'AU BUREAU

« Un travailleur indépendant doit consacrer la moitié de son temps à son métier et l'autre moitié à sa gestion », pose Laure Inghelbrecht (Sasti de l'Oise). Cela permet de prendre les devants ! « Un inspecteur est venu visiter ma cabine à UV ; j'étais en règle mais il me manquait des documents, non renouvelés depuis 2014. Si le travail ne m'avait pas accaparée et donc si j'avais pu être au courant de la loi, je n'aurais pas eu d'amende », illustre une esthéticienne.

## SITUATION FINANCIÈRE DES TPE (AUTO-APPRÉCIATION)



■ Bonne situation  
■ Mauvaise situation

Source : Baromètre de la confiance des TPE envers leur banque - Juillet 2017 (La Médiation du crédit, Deloitte et In Extenso)

30



### Témoignage

## LE RÉSEAU POUR SORTIR DU GOULOT

Franck Billault, électricien, travaillait en sous-traitance d'une importante société d'électricité. « L'un des dirigeants, pour rattraper le retard pris sur le chantier (pas de mon fait) a mis des personnes en renfort et a voulu me les facturer. » Pas d'accord, l'artisan prend ses cliques et ses claques et se retrouve sans travail (ce chantier représentait alors 95 % de son temps). Il monte un dossier, fait du tapage ; en six semaines, un arrangement à l'amiable est conclu avec un dédommagement de 6 000 €. En parallèle, Franck s'est arrangé avec sa banque – avec laquelle il entretient de très bons rapports – pour un accord de découvert et un prêt qu'il rembourse sur quatre ans. De plus, « grâce à SOS Entreprises Val d'Oise, le RSI m'a versé 4 000 € d'aide exceptionnelle. » Sa réputation et son réseau l'ont aidé à tenir, à se battre et à se relever. « Au moindre souci, la CMA dispose de toutes les ressources (avocats, juristes...). Les solutions existent et permettent d'éviter la pression, notamment du RSI », observe-t-il.



[www.electricite-osny-billault.fr](http://www.electricite-osny-billault.fr)





*Un dirigeant de TPE sur deux a fait une demande de crédit dans les trois dernières années ; 56,1 % ont rencontré au moins une difficulté.*

Cerfrance Haute-Savoie (centre de gestion agréé). Prévoyez des points réguliers intermédiaires, trimestriels, et « fixez vos rendez-vous en début d'exercice pour mieux les respecter ». L'important est de tisser une relation avec son comptable, de le considérer comme un partenaire à qui l'on peut demander des explications. « Le comptable a un double objectif : remplir les obligations fiscales et sociales, s'en servir comme un outil de pilotage pour comprendre et anticiper les évolutions et faire les choix de gestion », poursuit Serge Thomas. Un plombier, qui préfère rester anonyme, a été conduit à liquider son entreprise après trente ans d'activité ; « je survolais ma compta », admet-il. « Une fois par an, portez vos comptes à la CMA ou à un autre partenaire de l'entreprise pour vérification », conseille Serge Thomas. Et veillez vous-même au grain ! « Les difficultés sont souvent internes à l'entreprise », insiste le conseiller Cerfrance. Pour les identifier, deux points sont à surveiller. D'abord, la **rentabilité**. « C'est-à-dire la capacité à réaliser un chiffre d'affaires suffisant pour couvrir vos

dépenses, le financement des investissements, la rémunération des personnes et dégager un excédent pour se créer une trésorerie. » Pour avoir une entreprise rentable, « établissez des devis corrects, calibrez et gérez bien vos temps de chantier, rationalisez vos achats et définissez avec votre comptable quatre à cinq indicateurs clés, qui traduisent votre activité, que vous maîtrisez, et qui seront faciles à voir : chiffre d'affaires, taux de marge, devis moyens... »



## TÉMOIGNAGE

### « J'AI FAILLI FAIRE UNE BÊTISE »



**HERVÉ MICHEL REPREND LE GARAGE DE SON PÈRE EN 1999 (CHARENTE-MARITIME) ; LA « DESCENTE AUX ENFERS »**

**COMMENCE À PARTIR DE 2010.**

« J'ai voulu faire plaisir à trop de gens : je les laissais venir à l'atelier et utiliser mon matériel, faisais des réparations gratuites... » Il compte alors une centaine d'amis. Aujourd'hui, il lui en reste... deux. Le 5 décembre 2013, il reçoit un courrier du tribunal de commerce : redressement judiciaire. « J'avais des dettes mais mes frais de fonctionnement restaient les mêmes. Pour essayer de les épurer (126 000 €), j'ai vendu ma maison à ma compagne d'alors. » Ils se séparent ; Hervé dort un mois et demi dans son bureau, par terre. C'est la secrétaire du tribunal de commerce qui sonne l'alerte. « Elle a vu que j'allais mal, j'ai failli faire une bêtise. » L'après-midi même, il est pris en charge par l'Apesa. « Ils m'ont redonné le goût du travail. » Le 5 avril 2015, il présente au tribunal un bilan prévisionnel avec 18 000 € de bénéfices nets. Hervé a réussi à se redresser : diversification vers la vente de voitures, augmentation de 10 à 15 % de son CA, embauche d'une personne qui s'occupe de la gestion et de la comptabilité. Cerise sur le capot ? C'est aussi la femme de sa vie !

31

## OPTIONS FINANCIÈRES POUR UNE TRÉSORERIE SEREINE

Les banques ou les établissements de crédit proposent principalement six crédits à court terme pour les TPE : le découvert autorisé ; la facilité de caisse (un compte débiteur de façon temporaire quelques jours dans le mois) ; le crédit à court terme ; l'escompte (la banque paie un effet de commerce avant sa date d'échéance, dans les limites d'un plafond) ; l'affacturage (achat par la banque de créances commerciales payées ensuite par les clients) ; la cession Dailly (cession ou nantissement de certaines créances professionnelles à la banque, qui octroie en contrepartie un crédit de ces factures).



[www.economie.gouv.fr](http://www.economie.gouv.fr) > Entreprises > Dernières infos > TPE : gérez sereinement votre trésorerie

Deuxième point, la **gestion de votre fonds de roulement**. « Il y a des entreprises avec de bons résultats mais qui sont en découvert bancaire. Je peux être très rentable mais, si mes factures ont un mois de retard et ne sont pas relancées, je n'encaisse pas d'argent ! Le bénéficiaire prend en compte les produits et charges mais ne regarde pas si les encaissements ont été faits. » Et les charges courent...

Il s'agit donc de prévoir des outils bancaires adaptés au rythme de vie de l'entreprise (voir encadré ci-dessous). « Ces outils n'ont de sens que si la source du problème est connue et maîtrisée. » Si les spécialistes critiquent l'autofinancement (affaiblissement de la trésorerie et réduction de toute marge de manœuvre), un emprunt doit toujours être raisonné ; « évaluez la capacité de l'entreprise à rembourser l'argent tout en veillant à se garder une réserve pour consolider sa trésorerie ».

### PLAN LARGE SUR L'ENTREPRISE

Gérer son entreprise, c'est aussi avoir un regard distancié à tous les niveaux... « Il ne suffit plus d'avoir des gestes profes-



« **Le succès, c'est d'aller d'échec en échec sans perdre son enthousiasme.** »  
(Winston Churchill)

**Les échecs sont autant d'occasions nouvelles d'apprendre, de rectifier le tir et d'avancer.**

sionnels efficaces ! Il faut identifier la concurrence, négocier avec ses fournisseurs les prix et conditions de paiement (et avoir un œil sur ce qui se vend sur Internet), travailler sa valeur ajoutée... », martèle Anne de Robert de Lafrégyre, qui accompagne les artisans à la CMA 73 et via l'association Savoie Sauvegarde. S'adapter en permanence est indispensable. « Remettez-vous en question, suivez les innovations technologiques, formez-vous ! » Et rencontrez d'autres professionnels, fréquentez la chambre de métiers, etc. « Mon banquier m'aurait prêté de l'argent si je lui avais serré plus régulièrement la main... », reconnaît un artisan. « Un entrepreneur repousse sans cesse les limites car, pour réussir, il faut plus d'imagination, prendre plus de risques, etc. », fait remarquer Marc Binné. Si ce péril quotidien donne du sel à sa vie, partager le plat avec d'autres lui évitera le surdosage. Et partager un plat le rend aussi meilleur.

\* Service d'action sociale pour les travailleurs indépendants

\*\* Centre d'information sur la prévention des difficultés des entreprises

### TÉMOIGNAGE

## DES « PETITS PLUS » ESSENTIELS

Sylvie, esthéticienne, a été aidée plusieurs fois au fil de sa vie d'entrepreneuse par la CMA et SOS Entreprises Val d'Oise. Par exemple, « un litige de voisinage (financier) avec tentative d'intimidation a été réglé via un avocat à la CMA (envoi de lettre recommandée, etc.), et j'ai obtenu gain de cause. » Côté compta, « en étudiant de plus près mes bilans, nous nous sommes aperçus d'une erreur de trésorerie qui remontait à plusieurs années. J'ai ainsi pu être dédommée, ce qui m'a permis de continuer. » Le RSI a aussi été sollicité afin que Sylvie bénéficie d'une aide. Tous ces « petits plus » deviennent vite essentiels pour une TPE qui doit sans cesse rebondir pour durer. Aujourd'hui, Sylvie a décidé de vendre et SOS Entreprises Val d'Oise l'a aidée à définir son prix. « Je me suis ainsi toujours sentie soutenue. »



## POUR ALLER PLUS LOIN

- | Autodiagnostic et réponses : [www.savoiesauvegarde.fr/difficultes-des-entreprises](http://www.savoiesauvegarde.fr/difficultes-des-entreprises)
- | Synthèse des outils de conciliation : [www.savoiesauvegarde.fr/outils-de-conciliation](http://www.savoiesauvegarde.fr/outils-de-conciliation)
- | À qui parler ? Comment réagir ? Les solutions : guide « Entrepreneurs ne restez pas seuls face vos difficultés » à télécharger sur [www.apesa-france.com](http://www.apesa-france.com) > les solutions
- | Où en est mon entreprise ? Que faire ? [www.cip-national.fr](http://www.cip-national.fr) et [www.entrepriseprevention.com](http://www.entrepriseprevention.com)
- | Sur la santé des dirigeants : [www.observatoire-amarok.net/fr](http://www.observatoire-amarok.net/fr)