

# **Difficultés d'entreprise : sortir de son isolement et être conseillé.**

## **Témoignages d'entreprise**

**Août 2013**



une initiative

## **Prévention et traitement des difficultés d'entreprise avec la CCI Reims-Epernay : l'écoute et l'expertise de chefs d'entreprise au service d'autres entrepreneurs**

Il y a tout juste un an, la CCI lançait sa Commission « Prévention et traitement des difficultés d'entreprise ». Quand ils commencent à sentir les difficultés se cumuler et s'installer, les chefs d'entreprise se sentent seuls : c'est bien contre cela que la CCI a entre autres souhaiter lutter. Ce service gratuit, basé sur une charte de confiance assurant aux entrepreneurs la plus grande confidentialité, offre un service personnalisé avec un constat objectif de la situation, une vue d'ensemble sur les différentes solutions valables, des conseils techniques, des contacts, mais aussi un soutien psychologique essentiel pour aider les chefs d'entreprise à garder confiance et espoir.

En 2012, cette commission a accompagné 69 dossiers (dont 44 toujours en cours). 74% de ces entreprises relèvent de la catégorie commerce (y compris restauration), 16% des services et 10% de l'industrie/artisanat. En volume, ces dossiers représentent 265 personnes. 100% de ces entreprises, interrogées lors d'une enquête de satisfaction, se déclarent satisfaits et très satisfaits de la prestation, qu'il s'agisse par exemple du délai d'intervention ou de la qualité de l'écoute, de l'analyse de la situation ou des solutions proposées.

Sur le premier semestre 2013, ce sont déjà 54 dossiers accompagnés, représentant 293 emplois...

Ce qui fait la force de cet accompagnement de la CCI, c'est qu'il est basé systématiquement sur un binôme et une complémentarité élu-collaborateur. Cela permet au chef d'entreprise qui entre à la CCI de bénéficier à la fois de la réactivité et des compétences techniques du conseiller CCI (Thibaut BEUVIN) dédié à cette mission, et de l'expérience de l'un des 8 chefs d'entreprise ou cadres supérieurs élus sollicités dans ce cadre. Ces derniers, du fait de leur riche expérience et leur parcours professionnel lui aussi parfois semé d'embûches, ont une capacité toute particulière à écouter le dirigeant qui vient les rencontrer, à le comprendre, le rassurer, et lui prouver aussi que, même s'il pense que tout est fini, il y a encore de l'espoir, parfois même avec finalement peu de choses. Les 9 élus participant à cet accompagnement sont :

- Olivier Janier-Dubry, PDG de Partner Engineering, Président de la Commission "Prévention et Traitement des Difficultés d'entreprise",
- Ahmed BENSABA, Gérant de EuroSud,
- Anthony GIUDICE, Gérant de DGA Matériel, ancien juge du Tribunal de Commerce de Reims,
- Stéphane JOURNAUX, Gérant de Stephie,
- Laurent LECLERCQ, PDG Société Nouvelle SERIP,
- Jean-Dominique MELLOTT, Gérant de Sécurité et Services,
- François PETERS, Président du Conseil de Surveillance de SAS Champagne Pierre Peters, ancien Président du Tribunal de Commerce d'Epernay,
- Jacques REGNIER, Gérant de Nada,
- Francis WALBAUM, ancien Secrétaire Général de Champagne Céréales et ancien juge du Tribunal de Commerce de Reims.

Voici le témoignage de 4 entrepreneurs ayant bénéficié de cet accompagnement sur-mesure.

## 1- RIC Services : bénéficiaire d'une expérience et de contacts clefs



Négociant en fournitures industrielles à Cormontreuil, la société RIC Services a été reprise en septembre 2012 par M. Bacquet et Mme Gaudin sur la proposition de la centrale d'achat Cofaq Master Pro à Poitiers. Avant eux, la société avait été vendue en 2009 à un entrepreneur qui, n'étant pas du métier, avait mis la société en péril.

Pour relancer l'activité à leur arrivée, le couple a lancé diverses actions de communication (affichage, journée d'inauguration, marketing direct, etc.) afin de reconquérir la clientèle qui avait fui ce fournisseur dont elle a malheureusement gardé une mauvaise image. Une équipe a été mise en place avec 6 personnes au total.

Malheureusement, dès décembre 2012, les charges ayant été trop lourdes au démarrage, le couple fait face à ses premières difficultés et fait alors appel à la CCI après avoir vu un article dans la presse sur l'accompagnement spécifique aux entreprises en difficultés.

Un état des lieux objectif avec l'un des binômes élu-collaborateur de la CCI permet de mettre en avant les charges trop importantes qui mettent l'activité en péril, et le manque de plusieurs choses : présence terrain, reconnaissance par les clients (du fait des dirigeants précédents), accompagnement dans le pilotage de l'entreprise (du fait de la forme juridique et de l'inexpérience en tant que managers / créateurs des dirigeants)...

La CCI a pris le temps de donner au couple des conseils sur la gestion de l'entreprise, ainsi que des outils de suivi. Elle a obtenu pour l'entreprise des contacts auprès des banques et du RSI, et mis le couple en contact avec des ressources commerciales diverses. Les dirigeants ont alors pu remettre en question leur vision du management et de la gestion quotidienne d'une entreprise et définir un plan d'actions. Les diverses mesures mises en place ont permis de diminuer les charges tout en améliorant le chiffre d'affaires.

Aujourd'hui, Amélie Gaudin affirme que 6 mois après ses premières rencontres avec la CCI, l'entreprise commence à sortir la tête de l'eau, puisque depuis 2 mois maintenant, les comptes sont à l'équilibre, permettant ainsi d'assainir progressivement la situation globale sur l'année.

*« En plus des compétences, ce sont des connaissances que la CCI met à notre disposition avec une excellente réactivité. Ainsi qu'une écoute et un soutien neutres, incontournables au moment où on se sent si seuls. »*

## **2- Commerce et réparation de deux roues et accessoires : un soutien psychologique qui n'a pas de prix et qui fait sortir de l'isolement**

Les gérants reconnaissent qu'ils ont vécu des années fastes, notamment de 2003 à 2006, avec un chiffre en augmentation perpétuelle d'au moins 10% tous les ans. Encouragés par cette situation plutôt florissante, le couple décide en 2007 d'acquérir un terrain pour y construire un nouveau bâtiment et accompagner leur développement. Ils visent alors un objectif de +5% par an.

Si l'année 2008 se déroule correctement, 2009 voit arriver la crise et le début d'une augmentation sans fin du prix des carburants. Avec une activité plutôt « loisirs » et saisonnière, la société n'échappe pas à la situation, et sa situation se dégrade progressivement jusqu'en 2012. Les dirigeants, comptant sur leurs bonnes relations avec leur conseiller bancaire, ont jusque-là réussi à tenir la barre, mais quand le système informatique de leur banque change, le dépassement de leur autorisation de découvert, jusque-là tolérée par un conseiller compréhensif, les fait passer directement et automatiquement au service « risques », leur faisant perdre au passage toute autorisation de découvert.

Face à ces difficultés notamment de trésorerie, l'entreprise doit rapidement prendre des décisions très difficiles et des mesures radicales. Plusieurs choses sont mises en place pour diminuer les stocks, diminuer les charges de communication, diminuer la masse salariale en se séparant d'une personne à qui le couple tient particulièrement... Les décisions prises permettent alors de réduire de manière considérable les charges sur 2013.

C'est à ce moment-là que les gérants prennent la décision de contacter à la fois la Banque de France pour bénéficier de l'aide d'un médiateur dans ses relations avec sa banque, et la CCI qui a montré une très grande réactivité puisque le conseiller était dans leurs locaux dès le lendemain.

Le binôme élu-collaborateur de la CCI est intervenu aussitôt et ce à plusieurs niveaux :

- il a permis de ré-ouvrir le dialogue avec la banque en travaillant avec le médiateur, et de ré-autoriser l'entreprise à obtenir une autorisation de découvert, autorisation que les gérants sont néanmoins heureux de ne pas avoir eu à utiliser depuis leur travail avec la CCI ;
- il a aidé au montage d'un dossier auprès de la commission d'action solidaire et sociale du RSI qui a débouché sur une diminution de charges ;
- il est intervenu auprès de la CCSF afin d'étaler le paiement des dettes aux fournisseurs qui n'auraient éventuellement pas accepté le plan initialement proposé par l'entreprise même si ici, les bonnes relations existant entre l'entreprise et ses fournisseurs ont permis de régler cela à l'amiable ;
- il a partagé avec les gérants des outils et des techniques de suivi de l'activité de l'entreprise qui ont les aidés à acquérir une grande rigueur de gestion.

Au-delà de cette aide technique de la CCI, le sérieux et la rigueur des gérants, leur objectivité sur leur métier et l'anticipation qu'ils ont su mettre en place sur leur activité leur ont permis d'assainir la situation financière de leur entreprise sans jamais être interdit bancaire et en assurant toujours le salaire de leurs employés.

*« Sans la CCI, nous ne serions pas là aujourd’hui. Au-delà de leur présence, ce qui est important c’est le soutien psychologique, car il y a des jours où nous serions tout simplement tentés d’aller au Tribunal de Commerce et de déposer le bilan... L’accompagnement qu’ils nous apportent à ce niveau-là est aussi crucial que les solutions techniques et horizons qu’ils nous ouvrent. »*

### **3- Restaurant : le redressement judiciaire est une seconde chance**

Le couple rachète le restaurant le 1<sup>er</sup> juillet 2010. Les propriétaires précédents, aux commandes depuis 23 ans, en avaient fait un restaurant gastronomique. Le couple, entrepreneurs de génération en génération, décide de continuer sur cette lancée.

L'année 2010 se termine bien, puis dès la première année complète d'activité, en 2011, la situation commence à se dégrader. Les groupes de touristes sont de moins en moins nombreux, en local, comme en national ou au niveau européen, la restauration de proximité ne fonctionne pas (la crise se fait ressentir). En 2012, cela devient catastrophique. Le point noir pour ce restaurant, c'est la part de la masse salariale sur ses charges –près de la moitié–, d'autant qu'elle n'est pas idéalement répartie entre les cuisines et la salle, et que les charges par ailleurs ont été réduites à leur minimum.

Parmi toutes les solutions envisagées, c'est celle que beaucoup auraient évité à tout prix qui est choisie par le couple : une procédure de sauvegarde suivi d'un redressement judiciaire. Leurs personnalités très affirmées, leur esprit d'entreprendre, leur détermination et leur goût du risque permettent aux restaurateurs de prendre ces décisions de façon tout-à-fait assumée.

Etre accompagné par la CCI dans ces épreuves a permis au couple d'envisager les différents scénarii possibles avec objectivité et sérénité. Mettre le dossier en sauvegarde permettait de stopper les emprunts en limitant les risques pour les biens du couple. Passer ensuite en procédure de redressement judiciaire leur permettait d'envisager l'allègement de la masse salariale sans mettre en péril toute l'entreprise à cause de frais trop importants comme l'aurait engendré un licenciement de droit commun.

Sur justification bien entendu, le restaurant a alors pu licencier 2 personnes pour raisons économiques, et diminuer ainsi de 15% ses charges salariales. Les emprunts ont par ailleurs été ré-étalés sur 10 ans au lieu de 4, permettant d'en diviser le montant par 3 chaque année. Et chose importante, le couple s'octroie un salaire, tout en ayant protégé ses biens personnels.

Ce qui reste indispensable au quotidien pour eux, c'est une grande rigueur dans la gestion et le suivi quotidien de l'activité, et une renégociation permanente avec l'ensemble des partenaires, fournisseurs, etc.

Le seul regret de ce couple de dirigeants, c'est de ne pas être venus plus tôt à la CCI et de ne pas avoir pris ces décisions avant l'hiver.

*« Le redressement judiciaire n'est pas la mort de l'entreprise : c'est au contraire un nouveau souffle car il permet de tout geler. C'est une seconde chance pour elle. Il ne faut pas avoir peur de ces procédures. Pour notre part, nous ne savons pas si le restaurant s'en sortira au final, mais cela aura été sa chance de s'en sortir et de notre côté, nous avons épargné et protégé notre famille. »*

#### 4- Access Line : actionner des leviers pour diminuer les charges



M. Nabil Harihiri crée son entreprise de transport Access Line il y a 5 ans, et emploie aujourd'hui 25 collaborateurs. Il dégage un chiffre de 1.200K€, pour un résultat de 40K€ cette année.

Quand il pense au montage de ce projet qu'il a réalisé en pleine crise en 2008, M. Harihiri s'estime alors insouciant mais confiant. Et il avait raison puisque si son résultat était légèrement négatif avec un chiffre d'affaires à 60K€ la première année, très vite, dès la 2<sup>ème</sup> année, le résultat était positif et augmentait sensiblement d'année en année.

En 2012, il décide d'ajouter le Poids Lourd (PL) en plus du Véhicule Léger (VL) à sa flotte et son offre. En raison de ce qu'il considère être des erreurs de gestion et des décisions mal prises, il perdra sur 2012 70K€. M. Harihiri, très objectif et terre à terre par rapport à lui-même, l'est aussi sur la situation d'alors. Il dépend très fortement, du fait de son activité, de l'industrie française et internationale et se voit ainsi touché de plein fouet par la crise: moins d'économie, c'est bien sûr moins de transport. Il est aussi impacté par la hausse du prix des carburants !

Face à ces difficultés naissantes, l'entreprise se voit demander un prêt de trésorerie à sa banque qui lui refuse. M. Harihiri, qui a déclenché des opportunités de business grâce à son dynamisme et son démarchage, investit ses deniers personnels pour pouvoir donner suite à ces contacts et continuer de faire fonctionner l'entreprise et regarder vers l'avenir.

La situation restant compliquée, c'est à ce moment-là que l'entrepreneur fait des recherches et découvre sur le site web de la CCI l'existence d'une commission dédiée à la prévention et au traitement des difficultés d'entreprise. L' élu et le collaborateur qu'il a aussitôt rencontrés ont d'abord été à son écoute, puis l'ont aidé à diminuer les charges fiscales et sociales de 75% ! C'est aussi la CCI qui a fait le relais afin de monter un dossier auprès du RSI, permettant directement de supprimer une partie de la dette et d'en alléger les mensualités. En passant également par une diminution de sa masse salariale grâce à des ruptures conventionnelles, et en changeant de fournisseur de carburant en faisant passer ce poste de 29 à 22% de ses charges, l'entreprise se porte aujourd'hui beaucoup mieux.

La situation n'est néanmoins pas encore sauvée, et pour l'assainir encore plus et s'assurer une maîtrise maximale de ses coûts et du quotidien de son entreprise, M. Harihiri a intégré une responsable administrative et financière au lieu de passer par une ressource externalisée, et envisage d'acheter dès que possible les poids lourds au lieu de les louer, constatant par exemple qu'aujourd'hui son camion le plus rentable est le seul qui lui appartienne.

De personnalité extrêmement volontaire et optimiste, ce chef d'entreprise a pris bien d'autres décisions qui lui ont permis d'améliorer la situation, attendues ou plus inattendues, comme par exemple, la négociation de ses délais avec ses fournisseurs pour mieux se caler aux délais de ses propres clients mais aussi l'instauration de primes pour ses salariés : « *L'argent appelle l'argent* » reconnaît-t-il !

Toujours à la recherche de solutions nouvelles, le dirigeant s'apprête aussi à signer des contrats en direct avec des clients et non en tant que sous-traitant comme jusqu'alors.

*« La CCI m'a apporté une réelle écoute, et m'a permis d'envisager différentes solutions, très concrètes. Elle m'a également ouvert un carnet d'adresses très utile en ces temps incertains. Je veux aussi dire que je suis heureux d'avoir pris cette claquette maintenant, même si cela est difficile, car je suis encore jeune et cela me permet d'avancer tout en me remettant en question. »*



## Conclusion

**par Olivier Janier-Dubry, PDG de Partner Engineering, Président de la Commission “Prévention et Traitement des Difficultés d’entreprise”**



*Ces chefs d’entreprise s’en sortent surtout grâce à eux-mêmes. Après avoir eu le courage de venir rencontrer la CCI qui leur a donné des outils et ouvert quelques portes, c’est leur propre personnalité et dynamisme, le travail de fond qu’ils ont réalisé, la connaissance de leur activité, leur force et leur capacité à se remettre en question, leur rigueur qui les ont sauvés. Même s’ils reconnaissent à l’unisson qu’ils n’ont pas encore gagné, et que les efforts doivent perdurer dans le temps avant de pouvoir sauver complètement leur entreprise, ils encouragent les chefs d’entreprise qui affrontent les mêmes difficultés à ne pas attendre avant de venir rencontrer la CCI, et d’accepter sans honte de passer par des erreurs pour grandir.*

*Leur conseil pour s’en sortir le mieux possible est aussi le mien : regarder les choses en face même s’il faut prendre des décisions difficiles, faire preuve de rigueur dans la gestion quotidienne de l’activité, et une remise en question permanente y compris en renégociant régulièrement tous ses contrats.*

*Ce qu’ils ont apprécié en travaillant avec la CCI c’est l’écoute dont ils ont bénéficié, le fait de savoir qu’ils n’étaient plus seuls et de sortir d’un isolement meurtrier pour leur business, tout en ayant affaire à des chefs d’entreprises ayant eux-mêmes une expérience à partager et faire-valoir, « des gens qui savent de quoi ils parlent ».*

*Ce que nous, élus et collaborateurs de la CCI, avons apprécié, c’est de participer, à notre échelle, au maintien de l’activité économique sur notre territoire, en avançant avec des chefs d’entreprise impliqués et motivés.*