



© Fotolia

DIFFICULTÉS DE TRÉSORERIE

Les stratégies à adopter

Centre vital des intérêts de l'entreprise, la trésorerie du salon peut diminuer, voire ne plus suffire à faire face aux échéances quotidiennes. Comment anticiper ce type de problèmes et que faire ? Conseils et retours d'expérience.

UNE GARANTIE PUBLIQUE SPÉCIFIQUE

Depuis le 3 janvier 2013, Bpifrance peut garantir les concours bancaires, afin de renforcer la structure financière des TPE et PME, un atout face à des banques qui, en période de crise, se montrent particulièrement prudentes dans leur soutien à une entreprise qui connaît des difficultés récurrentes de trésorerie. Cette nouvelle garantie publique, créée dans le cadre du Pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi, s'adresse à des entreprises rencontrant ou susceptibles de rencontrer des difficultés de trésorerie qui ne sont pas d'origine structurelle. La garantie s'applique aux crédits dont la durée normale est comprise entre 2 et 7 ans, et qui ont pour objet de financer l'augmentation du besoin en fonds de roulement (BFR) et de consolider les crédits à court terme existants. Par ailleurs, les prêts personnels aux dirigeants pour réaliser des apports en fonds propres à l'entreprise sont également éligibles.

La trésorerie est l'une des principales préoccupations des entreprises, notamment pour les TPE. En janvier 2013, le rapport Charpin soulignait les difficultés qu'elles rencontraient pour financer leurs besoins de court terme (1). Les deux principales causes identifiées sont, pour 49 % des entreprises, l'accès au découvert bancaire et, pour 41 % d'entre elles, un accès restreint au crédit à court terme. Un enjeu de taille, quand on sait que 25 % des défaillances des entreprises sont causées par des difficultés de trésorerie (2).

UNE PROBLÉMATIQUE RÉCENTE POUR LE SECTEUR

« Les difficultés de trésorerie proviennent d'un décalage entre encaissements et paiements », rappelle Olga Romulus,

expert-comptable, dans la société Fiducial. Une problématique nouvelle dans le secteur de la coiffure, qui bénéficie d'un modèle économique où les clients paient comptant les services, alors que les produits achetés sont payés aux fournisseurs du salon à soixante jours, les salariés à la fin du mois. Du coup, jusqu'à présent, la trésorerie ne constituait pas un sujet de préoccupation véritable pour les salons. Mais la crise économique et la baisse de la fréquentation ont quelque peu changé la donne. « Quand le chiffre d'affaires subit des tensions, bénéficier d'un cycle de trésorerie favorable n'est plus suffisant pour éviter des difficultés de trésorerie », précise l'expert-comptable. Les professionnels de la coiffure doivent donc, désormais, se montrer très attentifs à leur trésorerie et adopter de nouveaux réflexes.

LA CESSATION DE PAIEMENT

« Si les difficultés de l'entreprise s'aggravent, elle peut se trouver en situation de cessation des paiements, c'est-à-dire dans l'impossibilité de régler ses dettes avec son actif disponible », avertit Olga Romulus. Dans ce cas, le dirigeant dispose de 45 jours pour se déclarer en cessation de paiements ou en dépôt de bilan auprès du greffe du tribunal de commerce... Faute de déclaration, le dirigeant encourt des sanctions, notamment une interdiction de gérer. Un dépôt de bilan trop tardif, d'ailleurs, constitue le cas le plus courant de faute de gestion, ce qui signifie que le dirigeant peut voir sa responsabilité personnelle engagée, avec le risque d'être condamné à prendre en charge personnellement le passif de la société qu'il a créée. « Pourtant, on voit encore trop souvent des entreprises, surtout des TPE, se présenter avec de tels arriérés de charges que le tribunal n'a pas d'autre solution que de prononcer la liquidation, explique Jean-Charles Simon. C'est d'autant plus regrettable que, si l'entreprise avait réagi plus tôt, un plan de reprise aurait pu être envisagé. » Il est, d'ailleurs, tout à fait envisageable de solliciter l'aide du président du tribunal de commerce avant la cessation des paiements. « Mandat ad hoc, procédure de conciliation, le dirigeant dispose alors d'une large boîte à outils pour remédier à ses difficultés en amont », explique Claudine Alexandre-Caselli, responsable de l'Observatoire consulaire des entreprises en difficulté à la CCI Région Paris Ile-de-France. Ces procédures permettent de négocier avec les créanciers, avec les banques, voire avec de nouveaux investisseurs, pour obtenir un plan de restructuration de la dette. « Le grand avantage de ces procédures amiables, c'est leur confidentialité. En outre, le dirigeant garde la main sur son entreprise, on ne peut pas lui imposer une solution », explique Claudine Alexandre-Caselli.

(1) Source: rapport Charpin, IGF, le crédit interentreprises et la couverture du poste client, janvier 2013. (2) Source: rapport 2012 de l'Observatoire des délais de paiement.

FLASH INFO BUSINESS

Source : Coiffure de Paris janvier 2014, n°1198

PILOTER SA TRÉSORERIE

« Tout d'abord, il faut éviter toute politique de l'autruche », conseille Jean-Charles Simon, de Simon Associés, avocat spécialiste des entreprises en difficulté.

Premier réflexe à avoir: piloter sa trésorerie au plus près, en mettant en place des instruments de pilotage, des indicateurs ad hoc, le cas échéant en collaboration avec son expert-comptable. « *Le dirigeant du salon ne peut plus se contenter de se fier à ses relevés bancaires pour suivre sa trésorerie. Il doit anticiper et se doter d'outils de pilotage spécifiques* », explique Olga Romulus. Il a, tout d'abord, intérêt à se doter d'un plan de trésorerie prévisionnelle annuel, dans lequel il intégrera les opérations courantes d'exploitation, comme les achats de fournitures et produits, mais aussi des opérations liées à des investissements programmés, en cours ou liées au financement du salon. Ce plan permet d'avoir une visibilité sur sa trésorerie, de calculer mois par mois le solde maximum du compte bancaire professionnel et de prévoir et donc d'anticiper les difficultés éventuelles.

Deuxième réflexe à adopter: suivre au réel, chaque mois, l'évolution concrète de la trésorerie. En cas de passage difficile, il est possible de procéder à un suivi hebdomadaire en vérifiant le chiffre d'affaires réalisé dans le salon. « *Attention que ces indicateurs ne deviennent pas anxiogènes. Mettre en place des indicateurs journaliers pour suivre le chiffre d'affaires du salon n'est pas nécessairement judicieux* », avertit Olga Romulus.

ANALYSE ET DIAGNOSTIC

Dès lors que faire si la trésorerie du salon passe dans le rouge ? La priorité consiste à comprendre l'origine de ces difficultés. S'agit-il de difficultés conjoncturelles : un simple décalage de trésorerie ? Ou, au contraire, doit-on conclure à des difficultés structurelles : une gestion inadaptée du salon, voire un problème de rentabilité ? Dans le cas d'une création, il est possible que le besoin en fonds de roulement ait mal été calculé. Le poids du loyer a pu être

sous-évalué ou les hypothèses concernant la fréquentation du salon trop optimistes.

Première réaction de bon sens: différer tout investissement d'importance.

« *Attention, cependant, à ne pas se contenter d'une réflexion à court terme. Pour un salon vieillot, dont la clientèle se raréfie, la solution consiste peut-être, justement, à investir grâce à un emprunt, pour reconquérir ainsi une nouvelle clientèle* », précise Olga Romulus. « *Il faut faire preuve de bon sens*, confirme Arlette, gérante d'un salon de coiffure dans le Xe arrondissement de Paris. *Je suis en fin de carrière. Hors de question, pour moi, de réaménager véritablement le salon. En revanche, donner un coup de peinture, comme on donnerait un coup de frais au printemps, c'est une vraie bonne idée. Le quartier change, sa clientèle aussi. Même si la mienne m'est très fidèle, ce léger investissement a dynamisé le salon, en y attirant de plus jeunes femmes. Et, pour moi, ce mélange de générations correspond à l'idée que je me fais d'un salon de quartier. Tout le monde y gagne.* »

Deuxième piste: jouer sur ses stocks, commander moins de produits, travailler davantage à flux tendus, se servir des délais de paiements légaux, voire négocier avec ses fournisseurs des délais, des conditions de paiement plus favorables et même de véritables échéanciers de règlement. Dans le cas de difficultés structurelles, les actions peuvent être plus radicales : envisager un licenciement, baisser sa propre rémunération, renégocier son bail, etc.

RENFORCER SA TRÉSORERIE: LES SOLUTIONS

Lorsqu'un exercice se passe bien, le professionnel a tout intérêt à se constituer une réserve suffisante de trésorerie pour pallier d'éventuelles difficultés ultérieures. « *Garder en réserve 10 à 20 % du résultat de l'entreprise, c'est gérer son salon en bon père de famille* », confirme Olga Romulus. Lors d'une création de salon, il peut être judicieux, notamment, de privilégier systématiquement la trésorerie, quitte à se verser des salaires plus faibles, afin de se constituer un matelas de sécurité.

QUE FAIRE LORSQUE CE MATELAS EST ÉPUISÉ ?

Le dirigeant peut envisager de consentir des avances en compte courant ou d'augmenter le capital de sa société et, le cas échéant, se servir de dispositifs fiscaux permettant de doper la trésorerie de l'entreprise.

Le salon qui est en crédit de TVA dispose d'une créance sur le Trésor public remboursable. Ce remboursement est, en principe, annuel. Il est possible, cependant, d'en obtenir sur demande un remboursement mensuel, une bonne solution face à des difficultés momentanées. De même, le montant de crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE), qui n'aura pu être imputé sur l'impôt dû par l'entreprise en 2014, est immédiatement remboursable pour les TPE-PME et pour les entreprises en difficulté. Enfin, l'entreprise, qui bénéficie d'un crédit relatif au report en arrière de déficits, bénéficie du remboursement immédiat du surplus éventuel de cette créance sur l'impôt dû.

La troisième solution consiste à soutenir sa trésorerie, en frappant à la porte de son banquier et en négociant découvert, facilité de caisse, crédit, etc. Une négociation plus facile à mener, lorsque les indicateurs du salon sont au beau fixe. « Je suis dans la même banque depuis plus de 15 ans, témoigne Arlette. J'ai donc tendance à penser que je bénéficie de la confiance de mon conseiller. Mais, j'ai aussi l'impression que, de plus en plus, la prise de décision s'effectue selon des procédures centralisées. Ce phénomène réduit la marge de négociation d'un petit salon comme le mien. » Même sentiment, pour Marc, gérant d'une franchise Jean-Louis-David. « À la suite d'un dégât des eaux, j'ai eu des travaux de rénovation à effectuer, qui excédait mes réserves de trésorerie. Le devis était, d'ailleurs, supérieur à l'indemnisation proposée par ma compagnie d'assurances. Je pensais qu'obtenir un crédit bancaire serait très facile, car les sommes n'étaient pas très importantes. En réalité, la négociation s'est révélée plus longue que prévu », explique-t-il.

Attention, également, à ne pas minimiser le coût de ce type de solution : aux taux d'intérêt du compte débiteur, s'ajoute la marge de la banque.

ÉCHELONNER SES DETTES FISCALES ET SOCIALES

Si les difficultés de trésorerie sont telles que le salon ne parvient plus à s'acquitter de ses obligations fiscales ou sociales, que ce soit auprès de l'Urssaf, du RSI (Régime social des indépendants), du service des impôts dont il dépend, etc., il est possible de négocier avec l'interlocuteur concerné des délais de paiement, voire des remises de majorations ou des aides exceptionnelles. Ainsi, il est possible de solliciter, auprès du RSI, des délais de paiement ou une remise partielle ou totale des majorations. Si le salon connaît une baisse de fréquentation, on peut aussi demander que les cotisations soient recalculées sur la base d'une estimation des revenus de l'année en cours.

Le RSI dispose, en outre, d'un fonds social qui lui permet, en cas de difficultés, d'obtenir, à titre exceptionnel, une prise en charge partielle ou totale des cotisations, voire un soutien financier. « En revanche, si les difficultés se sont accumulées et que le salon doit faire face à des dettes fiscales et sociales multiples, plutôt que de s'adresser à chacun de ses organismes, le dirigeant a tout intérêt à saisir la Commission des chefs des services financiers (CCSF), qui analysera le caractère conjoncturel ou structurel de la situation et proposera des modalités de règlement global des dettes de l'entreprise, couplé avec un suivi de la situation du salon », commente Jean-Charles Simon. La CCSF concernée est celle du département dans lequel se situe le siège social ou le principal établissement de l'entreprise. Cette Commission rassemble des représentants du Trésor public, des services fiscaux, de l'Urssaf, du Pôle Emploi, du RSI...

Frédérique PERROTTIN

LES ALTERNATIVES À SA BANQUE

« Lorsque le salon ne parvient pas ou plus à trouver une solution avec sa banque pour régler ses problèmes de financement ou de trésorerie, il peut saisir le médiateur du crédit, une solution gratuite et confidentielle », précise Jean-Charles Simon. Pour ce faire, il suffit de remplir un dossier sur le site www.mediateurducredit.fr. Le médiateur départemental du crédit compétent contacte l'entreprise dans les 48 heures qui suivent. Le médiateur du crédit est saisi, dans 95 % des cas, par des TPE-PME de moins de 50 salariés. Plus d'une fois sur deux, celles-ci affichent des besoins de financement inférieurs à 50 000 € en 2012. Sa saisine est donc tout à fait adaptée au secteur de la coiffure. Et, surtout, ses résultats sont rapides et efficaces. En 2012, près de 27 000 dossiers ont été instruits, avec un taux de médiation réussie qui s'établit à 62 % en cumulé, ce qui a permis de débloquer 4,23 milliards d'euros. Au total, 16 621 entreprises ont été confortées dans leur activité (1).

« Autre solution, précise l'avocat, s'adresser au Comité départemental pour l'examen des problèmes de financement des entreprises (Codefi). Cette commission, qui réunit l'ensemble des services de l'État dans le département placé sous l'autorité du préfet, dispose d'une permanence située à la trésorerie générale. » Le Codefi peut financer le diagnostic et un audit de l'entreprise. Il peut servir de médiateur entre l'entreprise et les administrations fiscale et sociale et les établissements bancaires. Il peut également accorder un prêt destiné à financer l'avenir de l'entreprise. Le montant du prêt ne peut dépasser ni 2 000 € par emploi en contrat à durée indéterminée à l'issue de la restructuration, ni 20 % du nouvel apport des fonds durables (fonds propres ou prêts à moyen terme) d'origine privée.

(1) Source : rapport d'activité de la Médiation du crédit aux entreprises au 31 décembre 2012.

POUR ALLER PLUS LOIN

- www.rsi.fr
- www.urssaf.fr/employeurs/documentation/entreprises_en_difficulte
- www.bpifrance.fr
- www.economie.gouv.fr/mediateurducredit/accueil
- www.economie.gouv.fr/ma-competitivite
- www.economie.gouv.fr/dgfip/mision-soutien-aux-entreprises