

BIEN S'ENTOURER POUR SÉCURISER LE DÉVELOPPEMENT DE MON ENTREPRISE



VOLET 3

PROPOS INTRODUCTIFS

En 2024 en France, le nombre de défaillances d'entreprises s'est élevé à plus de 66 000 contre 56 000 en 2023. L'économie du Grand Est n'est pas épargnée par cette hausse qui touche tous les secteurs. Parmi ces défaillances, la catégorie des TPE de moins de 3 salariés est la plus atteinte. Face à ce constat, l'État et les collectivités locales continuent de se mobiliser aux côtés des entreprises en accompagnant les projets d'investissement visant à la réindustrialisation de notre région. **Dans le contexte économique, social et technologique actuel très mouvant, le travail de prévention des difficultés constitue une stratégie clef.**

C'est pourquoi l'État, le Conseil régional et les Chambres de Commerce et d'Industrie du Grand Est unissent leurs forces pour sensibiliser les dirigeants et chefs d'entreprise autour des difficultés et fragilités pouvant affecter la vie de leur établissement et les accompagner dans une démarche de prévention.

Dirigeants et chefs d'entreprise, quels que soient votre secteur d'activité, **votre taille d'entreprise ou votre situation, ce guide de la prévention des difficultés est conçu pour vous !** Parce qu'il est toujours préférable de prévenir que de guérir, ce guide unique réunit les informations essentielles concernant :

- **Les bons réflexes pour évaluer, prévenir et anticiper toute difficulté ;**
- **Les acteurs de terrain et leur contact pour être bien entouré et aidé rapidement et efficacement ;**
- **Les outils et dispositifs dont vous pouvez bénéficier au plus près de votre situation et de vos besoins.**

Ensemble, agissons pour que nos entreprises aient tout pour réussir dans le Grand Est !



Jacques Witkowski

Préfet de la région Grand Est et du Bas-Rhin



Jean-Paul HASSELER

Président de la CCI Grand Est



Franck Leroy

Président de la Région Grand Est

MES PARTENAIRES BANCAIRES

INTERLOCUTEURS-CLÉS DE MON ENTREPRISE

Une communication de qualité avec votre banque n'est pas à sous-estimer puisqu'elle constitue un facteur essentiel dans le développement de votre entreprise, mais également un levier important de prévention de toute difficulté éventuelle. Or, une relation de confiance n'est pas une donnée, elle se construit. Vous trouverez ci-dessous quelques préconisations essentielles pour construire cette confiance :



QUE PUIS-JE FAIRE POUR ÉTABLIR UNE RELATION DE CONFIANCE AVEC MES PARTENAIRES BANCAIRES ?

- ☒ Je propose à mes banquiers de réaliser les rendez-vous dans l'entreprise
- ☒ Je connais physiquement le gestionnaire du compte et son remplaçant ou adjoint
- ☒ Je programme un rendez-vous annuel avec chacune des banques à la réception du bilan et du compte de résultat du dernier exercice
- ☒ J'informe mes partenaires bancaires, au moins par téléphone, à chaque évolution et événement notables de la vie de l'entreprise et/ou de ma situation personnelle, et confirme mes propos par écrit (que le banquier pourra alors enregistrer informatiquement)
- ☒ Je communique les mêmes informations à chaque partenaire bancaire
- ☒ J'entretiens mes relations bancaires "quand tout va bien"
- ☒ Je confie les flux et la gestion à au moins 2 banques différentes
- ☒ Je choisis les banques en fonction de la situation de l'entreprise et des besoins
 - Réseau d'agences traditionnelles (retails) pour une entreprise dont le chiffre d'affaires est relativement faible
 - Réseau d'agences entreprises (corporate) pour les entreprises de grande taille ou avec des besoins spécifiques
 - Gestionnaire bancaire à proximité de mon entreprise



Pour contacter un interlocuteur rapidement sur ces sujets, retrouvez en volet n°4 "Les ressources à ma disposition" les numéros de téléphone et adresses à utiliser, ou rendez-vous sur le site conseillers-entreprises.service-public.fr



MES PARTENAIRES BANCAIRES

INTERLOCUTEURS-CLÉS DE MON ENTREPRISE

1 COMMUNIQUER LES RENSEIGNEMENTS IMPORTANTS

- S'assurer que le gestionnaire et/ou son remplaçant ont réservé au moins 1 heure d'entretien dans leur planning afin de pouvoir faire un point complet de la situation et bénéficier d'une écoute active
- Savoir décrire l'activité, le marché, le positionnement, les objectifs et prévisions avec clarté
- Connaître les chiffres, les indicateurs, la marge, le degré de dépendance à une personne-clef, à des fournisseurs ou des clients de l'entreprise

Quelques bons réflexes à connaître pour entretenir de bonnes relations d'affaires avec mon banquier ...

3 TENIR LES ENGAGEMENTS DONNÉS

- Faire ce qui a été annoncé aux banques
- Si la vie de l'entreprise fait qu'il n'est pas possible de tenir ses engagements, informer ses partenaires bancaires et en donner les explications
- Partager ses flux et ses domiciliations bancaires entre les banques en fonction du niveau d'engagements et de risques qu'elles prennent

2 ANTICIPER LES BESOINS DE TRÉSORERIE

Tenir un **tableau de bord de trésorerie à jour et avec des prévisions à plusieurs mois** :

- Suivre la trésorerie hebdomadairement pour anticiper les décalages
- En cas de besoins de trésorerie supplémentaires, prendre rendez-vous avec les banquiers, envoyer préalablement le tableau de trésorerie prévisionnel en commentant le besoin maximum de trésorerie, sa durée, sa raison, le moyen éventuel d'y remédier

BON A SAVOIR : si vous rencontrez un problème avec une de vos banques (refus de crédit) ou un assureur-crédit (décote surprise), vous pouvez saisir **la Médiation du crédit**. Cette mission assurée par la Banque de France permet d'intervenir auprès des établissements financiers (banques, crédit bailleurs, sociétés d'affacturage, assureurs-crédit, etc.) pour engager un dialogue étroit avec les partenaires financiers et **trouver des solutions pragmatiques** : moratoires, restructuration de prêts, renouvellement de lignes de financement, etc. **Pendant la durée de la médiation, les concours bancaires existants sont maintenus.**

Pour bénéficier de ce service **gratuit** et **confidentiel**, rendez-vous sur le site du Médiateur du crédit (**réponse sous 48h**) : www.banque-france.fr/fr/a-votre-service/entreprises/saisir-mediation-credit



La relation avec votre expert-comptable est **essentielle à la bonne gestion et au développement de l'entreprise**. C'est une relation basée sur la **confiance, la collaboration et la transparence**, où chacun a un rôle clef à jouer. Un expert-comptable n'est pas seulement là pour établir les comptes, il vous accompagne à chaque étape de la vie de l'entreprise et contribue activement à sa réussite. **Vous pouvez parfaitement cultiver cette relation et en tirer le meilleur parti tel un investissement essentiel qui assurera la pérennité et la croissance de votre activité.**

QU'EST-CE QU'UNE RELATION DE CONFIANCE AVEC MON EXPERT-COMPTABLE ?

- **Connaître physiquement son expert-comptable et les collaborateurs en charge de la tenue des comptes**
- **Échanger régulièrement sur la mise à jour de la comptabilité.** L'expert-comptable apporte son regard sur la santé financière de l'entreprise et sur les enjeux fiscaux
- **Accompagner sur les différentes étapes de la vie de l'entreprise** : la création, le développement, les difficultés, mais aussi les phases de restructuration ou de transmission
- Avoir un **suivi personnalisé et régulier avec des indicateurs de son activité**
- Lui confier la **veille réglementaire sur les obligations comptables, fiscales et sociales**

LES PRÉREQUIS

- Être en confiance avec son expert-comptable
- Choisir son expert-comptable en fonction de la situation de l'entreprise et de ses besoins



LA COMMUNICATION

- Transmettre les factures et tout justificatif régulièrement
- Transmettre toute information financière ou stratégique de manière claire et transparente



LA TRANSPARENCE

- S'accorder des temps d'échange afin de faire un point régulier
- Mettre en place un plan d'action et le partager
- Prendre le temps de connaître et comprendre les chiffres de son activité



RELATIONS CLIENTS/FOURNISSEURS

QUELQUES BONNES PRATIQUES POUR MON ENTREPRISE

Pour votre entreprise et afin de prévenir toute difficulté, connaître les enjeux précis qu'englobent vos relations client-fournisseur est déterminant. Voici plusieurs pistes et clefs de compréhension pour aborder ces enjeux :

1 J'IDENTIFIE DES FOURNISSEURS FIABLES

- ✓ **Un travail en amont est essentiel afin de vous renseigner sur vos futurs fournisseurs** (qualité produits, services fournis, compétitivité des prix, etc.)
- 💡 **Avoir un fournisseur unique pour l'ensemble de vos approvisionnements peut représenter un risque**, varier mes fournisseurs permet de pouvoir compter sur l'autre si l'un est en difficulté.

2 J'INSTAURE UNE RELATION DE CONFIANCE MUTUELLE ET FAVORISE UN DIALOGUE DE QUALITÉ

La signature d'un contrat avec des clauses définies et précises est indispensable mais ne suffit pas toujours pour prévenir les risques de ruptures/retards dans la livraison. Il est recommandé d'instaurer :

- ✓ **Une communication ouverte et régulière avec mes fournisseurs** pour maintenir une relation solide et réactive ;
- 💡 **Recommander un fournisseur en qui vous avez confiance** à l'un de vos clients ou partenaires peut grandement améliorer votre relation fournisseur puisque chacun profite du réseau, de l'influence et de la réputation de l'autre.
- ✓ **Echanger régulièrement avec votre fournisseur pour connaître sa situation**, les problèmes ou les failles qu'il rencontre. L'entraide et le dialogue favoriseront la confiance et le bon fonctionnement de votre entreprise.
- ✓ **Pensez à adapter votre discours à la structure de votre fournisseur** (grande ou petite entreprise). Organisez des rencontres en personne pour des échanges plus conviviaux et constructifs. Allez au-devant, ne laissez pas les choses traîner et privilégiez les prises de contact de vive voix (par téléphone, appel visio ou en personne). Usez de tact et de diplomatie tout en étant ferme.
- ✓ **En favorisant un dialogue de qualité, vous construisez une supply chain résiliente et réactive**, ce qui se reflète finalement dans la qualité des produits et services livrés et la satisfaction globale de vos clients.

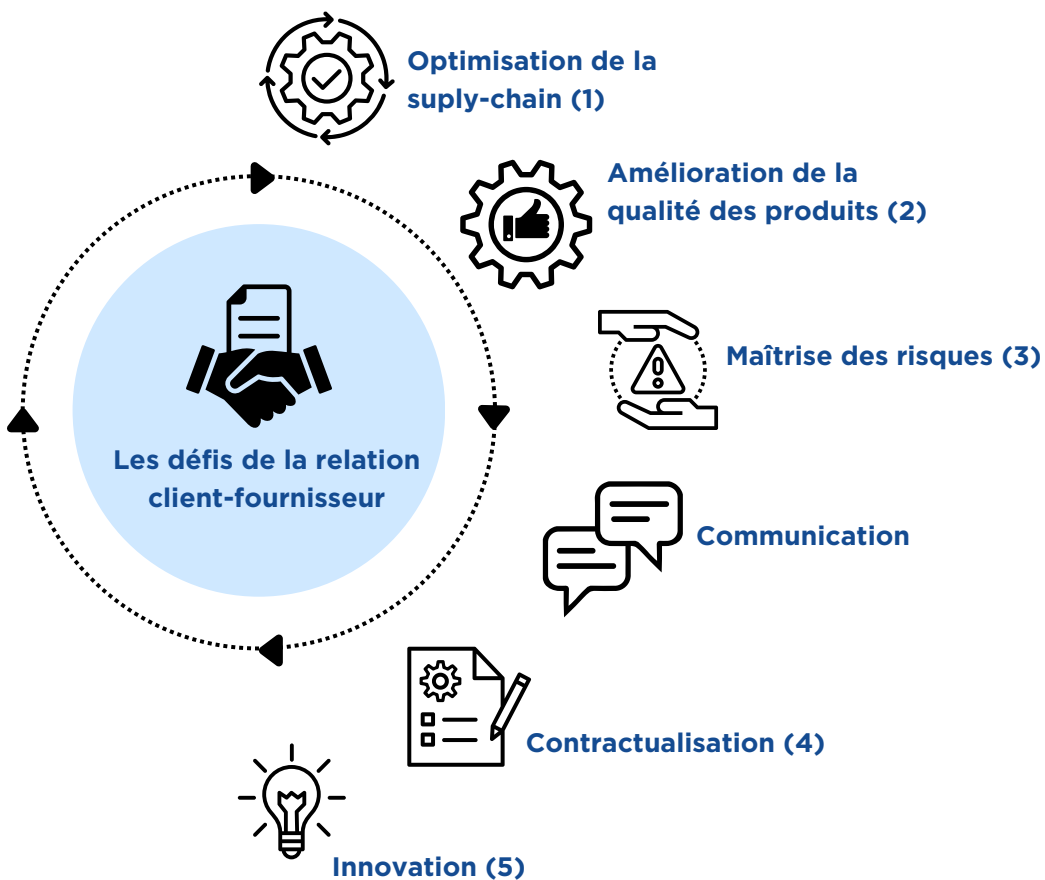


3 JE GÈRE MES STOCKS ET SAIS QUAND ME RÉAPPROVISIONNER

J'organise et je gère mes stocks notamment grâce à :

- **La constitution d'un stock de sécurité** et d'un point de commande ;
- **La vision en temps réel de vos stocks** ;
- **Le reporting et l'analyse** ;
- **L'automatisation** pour la création de documents nécessaires à la gestion des stocks, comme les bons de commande et les inventaires.

💡 **Un logiciel de gestion des stocks** vous permet d'automatiser ces fonctionnalités. Vous gagnez du temps et préservez votre relation fournisseur.



PLUS EN DÉTAIL ...

1. **L'optimisation de la supply chain** : c'est un axe majeur. L'optimisation de la chaîne d'approvisionnement impacte aussi bien les coûts à travers des processus plus efficaces, la fiabilité, la performance (notamment des délais de livraison) et une meilleure gestion des ressources.
2. **L'amélioration de la qualité des produits approvisionnés.**
3. **La maîtrise des risques** : ne pas s'enfermer dans une situation de dépendance en diversifiant ses sources d'approvisionnement, en évaluant constamment chaque fournisseur, etc.
4. **La contractualisation** : obtenir des conditions favorables, mais aussi assurer la conformité contractuelle.
5. **L'innovation** : s'appuyer sur les compétences de ses fournisseurs pour faire évoluer sa propre offre produits et services.





BON A SAVOIR : vous rencontrez un différend avec une autre entreprise dans l'exécution d'un contrat (conditions de paiement, rupture de contrat...) ou toute autre situation conflictuelle (propriété intellectuelle, conflit de marque...), des difficultés dans le cadre de la commande publique ? **Vous pouvez engager une démarche de médiation pour résoudre vos différends à l'amiable.**



Le service de médiation proposé par le Ministère de l'Economie et des Finances via le réseau du Médiateur national des entreprises est accessible à tous les acteurs économiques, tant publics que privés. Ce service **gratuit** et **confidentiel**, vous donne la possibilité de **trouver une solution** et de **préserver votre relation commerciale**.

Le médiateur n'est ni juge, ni expert, ni arbitre, ni conciliateur. Il s'engage et s'astreint à respecter des principes établis et reconnus :

- **Confidentialité** : chacune des parties, y compris le médiateur, s'engage par écrit à ne divulguer aucune information relative à la médiation
- **Neutralité** : le médiateur accompagne les médiés dans la recherche d'un compromis sans donner d'avis personnel.
- **Indépendance** : aucun lien objectif (personnel ou d'affaires) entre le médiateur et l'un des médiés.
- **Impartialité** : le médiateur ne prend pas parti, et ne privilégie aucun point de vue sur un autre.

Pour en bénéficier, rendez-vous sur le site du Médiateur des entreprises (réponse sous 7 jours) : www.economie.gouv.fr/mediateur-des-entreprises



Quelques exemples de saisine de la Médiation des entreprises :

- Clauses contractuelles déséquilibrées
- Modification unilatérale ou rupture brutale de contrat
- Non-respect d'un accord verbal
- Conditions de paiement non respectées (retards de paiement, retenues injustifiées, pénalités abusives)
- Services ou marchandises non conformes
- Vol ou détournement de propriété intellectuelle
- Non-versement du Crédit d'Impôt Recherche - Crédit d'Impôt Innovation



QUI SONT MES INTERLOCUTEURS ?

QUI PUIS-JE APPELER POUR M'INFORMER ET/OU ME FAIRE ACCOMPAGNER ?

BESOIN D'UN INTERLOCUTEUR PHYSIQUE RAPIDEMENT ? N'ATTENDEZ PAS POUR LES CONTACTER !

Lorsque vous estimez qu'une ou plusieurs difficultés risquent de fragiliser votre entreprise, ou simplement si vous souhaitez bénéficier d'un regard extérieur objectif et bienveillant en prévention de difficultés éventuelles, vous pouvez prendre l'attache **gratuitement, à tout moment** et **en toute confidentialité** de l'un de ces interlocuteurs :

Vos interlocuteurs en région Grand Est :

- **Votre CCI territoriale** : les CCI du Grand Est proposent un accompagnement pour prévenir et résoudre vos difficultés. Vous pouvez bénéficier d'un diagnostic de votre situation, d'un plan d'action personnalisé et être orienté vers les organismes compétents pour sécuriser votre situation.
- **Vos correspondants auprès des administrations** : la Banque de France et le ministère de l'Economie et des Finances s'engagent activement pour vous soutenir en cas de difficulté. Dans chaque département, vous pouvez être accompagné en toute confidentialité et dans le respect du secret des affaires et du secret fiscal par :
 - Le correspondant Banque de France TPE-PME (médiation du crédit, difficulté financière, recherche de financement, diagnostic financier)
 - Le conseiller départemental aux entreprises en difficulté (conseils spécialisés et diagnostic rapide, mise en relation et orientation avec un suivi de long court)
- **Votre GPA** : association réunissant d'anciens dirigeants et chefs d'entreprise de toute taille, le groupement de prévention agréé fait bénéficier (gratuitement et en toute indépendance) de l'expertise de ses bénévoles et peut vous accompagner en toute confidentialité dans la mise en œuvre de solutions ponctuelles ou globales pour votre entreprise (lien vers le GPA Grand Est : <https://gpagrandest.fr/>).

Je contacte ma CCI, mon correspondant Banque de France, mon conseiller départemental en DDFIP ou mon GPA !

Les numéros de téléphone et les contacts pour joindre ces interlocuteurs sont disponibles en volet n°4 "Les ressources à ma disposition". Également et pour une prise de contact et d'information sur internet, vous pouvez vous rendre sur le **service public d'accompagnement des entreprises** sur conseillers-entreprises.service-public.fr (anciennement « place des entreprises »).



ADMINISTRATIONS PUBLIQUES :

COMMENT MIEUX LES CONNAITRE POUR MIEUX LES SOLLICITER ?

JE RENCONTRE DES DIFFICULTÉS ? UN RÉSEAU D'ACTEURS PUBLICS ET DES DISPOSITIFS EXISTENT POUR RÉPONDRE À MES BESOINS :

DDFIP, URSSAF, Banque de France, DDETS(PP), DREETS, Conseil régional ... les administrations qui gravitent autour de mon entreprise sont variées. Ces différents acteurs disposent d'outils d'accompagnement et de soutien qui se complètent et peuvent m'aider.

DDETS(PP) (Direction départementale de l'emploi, du travail, des solidarités, et de la protection des populations) : diagnostic RH, activité partielle, aides à la formation, accompagnement par le délégué à l'accompagnement des entreprises et des parcours professionnels (DARP)

DDFIP/Finances publiques : demande de délais de paiement (dette fiscale) via la CCSF (Commission départementale des Chefs des Services Financiers), accompagnement fiscal personnalisé PME ...

URSSAF : demande de délais de paiement (dette sociale), remise de majorations et pénalités, médiation, aide à l'action sociale ...

DREETS (Direction régionale de l'économie, de l'emploi et des solidarités) : médiation des entreprises, accompagnement par le commissaire aux restructurations et à la prévention des difficultés des entreprises

Région Grand Est : Prêts sur mesure (aide à la restructuration, aide à la reprise), aides à l'investissement, diagnostics énergie, fonds régional de garantie, prêt participatif SODIV et FEI, prêt rebond, fonds REB'EST ...

Banque de France : médiation du crédit, diagnostic financier OPALE, accompagnement TPE-PME ...



Ces acteurs agissent ensemble en toute confidentialité et en proximité pour me soutenir rapidement et efficacement.

Pour plus de détail sur ces acteurs et leurs outils d'accompagnement, rendez-vous au volet 4 du guide



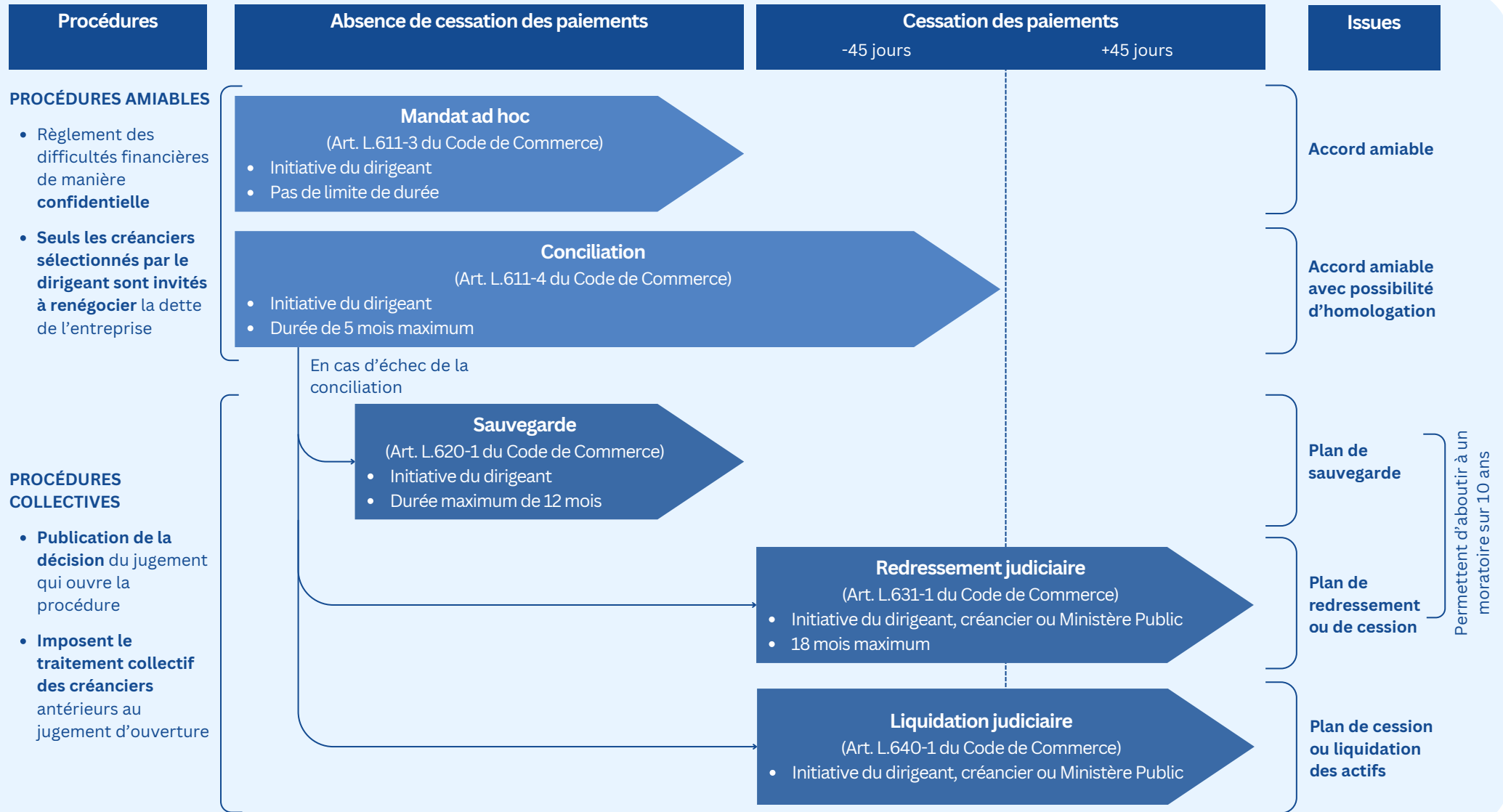
JUSTICE COMMERCIALE :

COMPRENDRE LES DIFFÉRENTES VOIES D'ACCOMPAGNEMENT DES ENTREPRISES EN DIFFICULTÉ



LES PROCÉDURES AMIABLES ET COLLECTIVES

La législation française prévoit plusieurs procédures qui permettent au chef d'entreprise de **prévenir de futures difficultés et/ou de traiter des difficultés avérées**. Les procédures amiables et les procédures collectives se distinguent essentiellement par l'état de cessation de paiement ou non dans lequel se trouve l'entreprise au lancement de la procédure. L'**état de cessation des paiements est constitué lorsque l'actif disponible d'une entreprise ne permet plus de faire face au passif exigible**.



JUSTICE COMMERCIALE :

PRÉVENTION ET NÉGOCIATION : LES PROCÉDURES AMIABLES DE TRAITEMENT DES DIFFICULTÉS



ZOOM SUR LES PROCÉDURES AMIABLES

Le **mandat ad hoc** ainsi que la **procédure de conciliation** se démarquent par leur caractère amiable et confidentiel. Toujours à l'**initiative du dirigeant**, elles permettent le traitement des difficultés dans l'anticipation en faisant intervenir un tiers indépendant et impartial aux côtés du dirigeant d'entreprise, afin de négocier avec ses créanciers et ses partenaires (salariés, banquiers, fournisseurs, clients, etc.) et de **régler les conflits de gré à gré**, avant que la situation de l'entreprise ne se dégrade.

💡 En moyenne, 70% des entreprises parviendraient à un accord à l'issue d'une procédure amiable

LE MANDAT AD HOC

- Pas de contrainte de durée de la procédure
- Pas d'état de cessation des paiements, **force contractuelle pure**
- Les instances représentatives du personnel ne sont pas informées

Ouverture : ordonnance
du Tribunal de Commerce

Résolution des
difficultés

Phase de diagnostic et de négociation

Durée illimitée

LA PROCÉDURE DE CONCILIATION

- Durée de la procédure limitée à 5 mois
- Constat d'accord validé par le président du tribunal, mais possibilité d'homologation de cet accord par le Tribunal
- Information du **commissaire aux comptes** et, en cas d'homologation, des **instances représentatives du personnel**
- **Possibilité d'accorder des délais de grâce sur maximum 24 mois**
- **Privilège de new money** (ou privilège de conciliation) octroyé aux apporteurs d'argent frais

Etat de
cessation des
paiements

Accord sécurisé :
décision de justice

Phase de diagnostic et de négociation
Report ou échelonnement pouvant être posé aux créanciers dans la limite de deux ans
possibilité d'homologation et privilège de new money

< 45 jours
(facultatif)

Durée maximale de 5 mois



Direction régionale
de l'économie, de l'emploi,
du travail et des solidarités



Avec le soutien de :



Ce guide est le fruit d'un partenariat entre la Direction Régionale de l'Économie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités, la Chambre de Commerce et d'Industrie Grand Est et la Région Grand Est. Nous tenons à remercier l'ensemble des partenaires régionaux qui accompagnent et agissent aux côtés des entreprises en difficulté pour leur précieuse contribution.

Clause de non-responsabilité : une attention particulière sera portée par les auteurs de cette publication pour assurer l'exactitude des informations diffusées ainsi que leur mise à jour régulière. Cependant, ils ne pourront être tenus responsables de l'utilisation et de l'interprétation des informations contenues dans cette publication.

Crédits : photos RGE Christophe Jung - Adobe stock / illustrations Canva