

GUIDE DE PRÉVENTION DES DIFFICULTÉS

A L'USAGE DU DIRIGEANT D'ENTREPRISE



**PRÉFET
DE LA RÉGION
GRAND EST**

*Liberté
Égalité
Fraternité*



CCI GRAND EST

La Région
Grand Est

SOMMAIRE

Propos introductifs

Stop aux idées reçues !

Quels sont les signaux faibles qui doivent m'alerter ?

Définir ma stratégie / mon projet d'entreprise

Suivre mon activité avec un tableau de bord de gestion

Ressources humaines : comment gérer les compétences et les besoins de mon entreprise ?

Mes partenaires bancaires et mon expert-comptable : des interlocuteurs-clés pour mon entreprise

Relation client / fournisseur : bonnes pratiques et enjeux pour mon entreprise

Risques cyber : quel impact pour mon entreprise ? Comment les prévenir ?

Qui sont mes interlocuteurs ?

Kit d'outils :

- Dispositifs d'accompagnement de la Région Grand Est
- Comment lire mon bilan et anticiper mes besoins en trésorerie ?
- Glossaire
- Lexique des acteurs
- Annuaire des acteurs

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, les pouvoirs publics continuent de se mobiliser aux côtés des entreprises en accompagnant aussi 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 devient une stratégie clef.**

C'est pourquoi l'Etat, 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.

Dirigeants et chefs d'entreprise, ce guide est conçu pour vous ! Parce qu'il est toujours préférable de prévenir que de guérir, ce guide unique réunit les informations essentielles à connaître sur :

- **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 ad hoc dont vous pouvez bénéficier à l'appui de votre situation.**

Quel que soit votre secteur d'activité, votre taille d'entreprise ou votre situation, ce guide vous informera au plus près de vos besoins.

Et parce qu'aucune entreprise n'est à l'abri de traverser une période de difficultés, ce guide s'adresse à toutes les entreprises. Ce guide est également destiné aux nombreux acteurs qui vous accompagnent pour mieux répondre à vos besoins et agir en réseau.

Ensemble, agissons pour nos entreprises, pour faire réussir notre région !

Franck Leroy
Président de la Région Grand Est

Jacques Witkowski
Préfet de la région Grand Est et du Bas-
Rhin

Jean-Paul HASSELER
Président de la CCI Grand Est

STOP AUX IDÉES REÇUES !

IDÉE REÇUE N°1



“Je vais attendre que l’orage passe et que le contexte me soit plus favorable”

FAUX !

Les difficultés que traverse votre entreprise ne se régleront pas toutes seules :

- **Agissez dès l’apparition des difficultés**
- **Prenez l’attache de personnes en mesure de vous accompagner** : expert-comptable, banquier, avocat, ...

IDÉE REÇUE N°2



“Le Tribunal de commerce ne fait que sanctionner les entreprises en difficulté”

FAUX !

Pour beaucoup, le terme “tribunal” sous-tend des finalités négatives : faillite, responsabilité, sanction, etc. Pourtant, le tribunal de commerce est un **interlocuteur-clé en matière de prévention des difficultés**. Il **oriente, aide et accompagne le dirigeant d’entreprise qui traverse des difficultés**.

IDÉE REÇUE N°3



“Mon entreprise est en difficulté, il faut que je travaille davantage pour les surmonter !”

FAUX !

Il peut être tentant de fournir des efforts supplémentaires pour sortir d’une situation difficile. Néanmoins, il est important de

- **Prendre du recul sur la situation** : une stratégie payante pendant une période pourrait ne plus être adaptée
- **S’appuyer sur les professionnels exerçant dans votre entreprise**
- **Solliciter des conseils qui sauront vous accompagner** : expert-comptable, conseil juridique, banquier,...

QUELS SONT LES SIGNAUX FAIBLES QUI DOIVENT M'ALERTER ?

LES IDENTIFIER POUR MIEUX LES CONTRER

UNE DIFFICULTÉ PEUT EN CACHER UNE AUTRE

Dans la vie d'une entreprise, les **difficultés pouvant aboutir à une situation de cessation de paiement sont nombreuses**, et le chef d'entreprise se retrouve souvent seul pour les affronter.

Il n'est pas rare qu'une difficulté en entraîne une autre, avec le risque d'entrer rapidement dans un **cercle vicieux** qui conduit bien souvent les banques, fournisseurs, et même les clients d'une entreprise à **devenir méfiants et à mettre un terme à leur collaboration**.

LES SIGNAUX FAIBLES QUI DOIVENT VOUS ALERTER

FINANCIERS

- Résultat net négatif
- Défaut de trésorerie
- Détérioration du fonds de roulement
- Refus de financement
- Impayés ou défaillance d'un client
- ...

RÉGLEMENTAIRES

- Renchérissement des coûts
- Modification nécessitant des coûts de mise en conformité
- Contentieux
- ...

L'effet boule de neige des difficultés

OPÉRATIONNELS ET DE MARCHÉ

- Obsolescence de l'outil de production
- Sous-activité continue
- Dépendance économique
- Arrivée à terme d'un contrat important
- ...

SOCIAUX

- Sureffectif ou sous-effectif
- Événements sociaux majeurs
- Désaccord ou mécontentement en interne
- Problématique de gestion de personnel
- ...

DES CONSÉQUENCES

IMPORTANTES POUR LE DIRIGEANT

- **Optimisme excessif** (concentration sur les sujets urgents et négligence des problèmes structurels)
- **Accumulation des tâches** (gestion du quotidien de l'entreprise et des problèmes structurels)
- **Isolement** du dirigeant



DES RISQUES FINAUX

CONSIDÉRABLES POUR L'ENTREPRISE

- **Pertes de partenaires** (retrait des banques, fournisseurs)
- Méfiance des clients
- **Isolement** de l'entreprise
- Risque de **cessation de paiement** et d'entrée en **procédure judiciaire**



DÉFINIR MA STRATÉGIE D'ENTREPRISE / MON PROJET D'ENTREPRISE

QU'EST CE QUE C'EST ?

L'élaboration de la stratégie consiste à **établir les grandes orientations de votre entreprise avec pour finalité sa réussite durable.**

Il s'agit d'un plan global pour atteindre des objectifs spécifiques et avoir une vision de son avenir.

L'établissement d'une stratégie est indispensable et prend en compte l'environnement externe, la concurrence, les tendances du marché, les facteurs économiques, les opportunités et les menaces potentielles.

Une stratégie d'entreprise bien élaborée est la pierre angulaire du succès et de la croissance d'une organisation.

COMMENT LA CONSTRUIRE ?



Étape 1 - Pour initier une première réflexion stratégique, posez-vous les questions suivantes :

- Quelles vision et ambitions pour mon entreprise ?
- Mon approche est-elle en accord avec l'évolution de mes marchés ?
- Quels sont les facteurs clés du succès indispensables pour réussir ?
- Quelles sont mes forces et faiblesses et mon degré de maîtrise sur chacun de ces facteurs clés de succès ?
- Sur quelles positions actuelles devons-nous nous renforcer ou nous désengager ?
- Sur quels nouveaux concepts ou nouveaux marchés pouvons-nous nous développer favorablement ?
- Mon plan de développement est-il cohérent avec la compréhension du marché et de mes ressources ?



Étape 2 - Définir un plan de développement en formalisant :

- Votre cadre de référence : vision, ambitions, objectifs stratégiques, culture et valeurs de l'entreprise
- Une matrice SWOT décrivant nos opportunités, menaces (analyse externe), forces et faiblesses (analyse interne)
- Les différents scénarios stratégiques qui en découlent
- Le scénario cible, choisi en fonction de critères objectifs (exemple : risque, cohérence, pertinence, opérabilité, acceptabilité, faisabilité)
- Le plan de développement, issu du scénario cible, à trois ans avec un plan d'action, des objectifs et les ressources nécessaires

Pour mesurer régulièrement la bonne mise en œuvre du plan d'action découlant de votre stratégie, il est impératif de mettre en place des outils de pilotage.

Ces outils doivent permettre de mesurer le retour sur investissement entre les ressources utilisées et les résultats obtenus, mais aussi être utilisés au quotidien comme outil de management pour faire progresser les collaborateurs.

QUI PEUT M'ACCOMPAGNER ?

- L'expert-comptable
- Les CCI du Grand Est
- La Région Grand Est
- Bpifrance
- La Banque de France
- Un cabinet de conseil privé



SUIVRE MON ACTIVITÉ

AVEC UN TABLEAU DE BORD DE GESTION

QU'EST CE QUE C'EST ?

Un tableau de bord de gestion est un outil de mesure permettant de vous apporter **une aide dans la prise de décisions**, mais également d'obtenir une vue d'ensemble sur la situation de votre entreprise. Il **synthétise les points-clés de votre activité** et poursuit deux objectifs :

- **Fournir une aide au pilotage de votre entreprise**
- **Prévenir les difficultés qu'elle pourrait rencontrer**

COMMENT LE CONSTRUIRE ?

Étape 1 - Identifiez vos principaux objectifs

Pour cela, il faut commencer par analyser la stratégie de votre entreprise ainsi que son modèle économique.

Étape 2 - Définissez un indicateur permettant de suivre chaque objectif

Il existe 4 catégories d'indicateurs à utiliser en fonction de votre activité et de vos objectifs :

- Économiques : mesure des résultats et des coûts
- Physiques : mesure de la qualité des produits/services, du traitement des commandes, etc.
- Humains : mesure de la performance des salariés productifs
- De suivi de projets : mesure de l'avancée d'un projet



Nul besoin d'être exhaustif, mieux vaut vous concentrer sur quelques indicateurs simples et pertinents.

Étape 3 - Regroupez ces indicateurs dans un outil permettant de comparer le prévisionnel et le réalisé

Il n'existe pas de modèle-type de tableau de bord de gestion, ce dernier pourra prendre des formes variées en fonction de vos besoins et de ce que vous souhaitez mesurer.

Il est également possible d'automatiser sa production et sa mise à jour en lien avec votre ERP ou un progiciel dédié.



SUIVRE MON ACTIVITÉ

AVEC UN TABLEAU DE BORD DE GESTION



COMMENT L'UTILISER ?

↳ Assurez-vous de sa mise à jour régulière

Pour que les données remontées par le biais du tableau de bord soient pertinentes, il est essentiel de :

- Pouvoir s'appuyer sur une base de données disponibles et actualisées régulièrement
- Développer un lien resserré entre le terrain et les instances de décision
- Identifier, pour chaque entité/processus, un responsable de la collecte et de l'analyse des données

↳ Analysez les écarts

Le tableau de bord de gestion permet de mettre en lumière les écarts entre les prévisions et le niveau d'activité réel de votre entreprise.

Est-ce que le niveau d'activité de votre entreprise diffère des objectifs initialement fixés ?

Si oui, pour quelle(s) raison(s) ?

↳ En fonction de l'atteinte de vos objectifs, identifiez des actions correctrices

Dans le cas où les objectifs ne sont pas atteints ou partiellement, il est pertinent de mettre en place des actions correctrices afin d'améliorer les performances de votre entreprise.

Exemples : action de communication, diminution des stocks, etc.

EXEMPLE SIMPLIFIÉ DE TABLEAU DE BORD DE GESTION

Année : ...	Mois : ...			
Indicateurs économiques	Prévus	Réalisés	Analyse des écarts	Actions correctives
Encaissements				
Achats de marchandises				
Charges de personnel				
Indicateurs physiques	Prévus	Réalisés	Analyse des écarts	Actions correctives
Délais de livraison				
Commandes en cours				
Nombre de devis émis				

QUI PEUT M'ACCOMPAGNER ? (annuaire pp. 33 - 41)

- Mon expert-comptable
- Le groupement de prévention agréé Grand Est
- Un cabinet de conseil privé
- Les CCI du Grand Est



RESSOURCES HUMAINES :

COMMENT GÉRER LES COMPÉTENCES ET LES BESOINS DE MON ENTREPRISE ?

Lorsqu'une entreprise traverse des difficultés ou en anticipation de difficultés éventuelles, il est important de mettre en place des actions spécifiques au niveau des ressources humaines pour entretenir la cohésion et la motivation de vos équipes. En effet, vous devez être initiateur pour entretenir l'engagement de vos collaborateurs. Voici quelques actions principales que vous pouvez envisager :

VOLET SOCIAL

→ Communication transparente :

- Maintenir une communication ouverte et honnête avec le CSE et vos employés concernant la situation de l'entreprise.
- Informer régulièrement vos salariés sur la situation et les mesures prises pour y remédier.

→ Soutien des salariés :

- Offrir un soutien et des ressources pour aider vos salariés à gérer le stress et l'anxiété liés à l'incertitude de l'emploi.
- Accompagner les managers dans la gestion de crise en leur fournissant des outils adaptés.

→ Mobilisation de vos collaborateurs :

- Encourager l'engagement de vos employés en maintenant la culture et les valeurs de l'entreprise.
- Inclure des initiatives pour renforcer l'esprit d'équipe et la reconnaissance des efforts.

VOLET STRATÉGIQUE

→ Plan de développement des compétences :

- Investir dans la formation et le développement des compétences de vos employés pour les préparer à de nouvelles responsabilités ou à des changements dans l'organisation.

→ Gestion des talents :

- Identifier et retenir les talents clés qui sont essentiels pour la survie et la reprise de l'entreprise, mais aussi les compétences et futurs recrutements dont vous aurez besoin demain.

→ Gestion anticipée de la mobilité :

- Planifier la mobilité des salariés pour optimiser les ressources humaines et répondre aux besoins changeants de l'entreprise

→ Réévaluation des politiques RH :

- Adapter les politiques de gestion des ressources humaines pour répondre aux nouvelles réalités économiques (flexibilité des horaires, télétravail ...)

→ Planification stratégique :

- Élaborer un plan de développement et des stratégies à long terme pour assurer la stabilité et la croissance future de l'entreprise.

Pour contacter un interlocuteur rapidement sur ces sujets ci-contre, retrouver en pages 33 à 41 du guide les numéros de téléphone et adresses à utiliser, ou rendez-vous sur le site conseillers-entreprises.service-public.fr



RESSOURCES HUMAINES :

COMMENT GÉRER LES COMPÉTENCES ET LES BESOINS DE MON ENTREPRISE ?



Que vous soyez en situation de difficulté accrue ou que vous souhaitiez mieux anticiper vos évolutions en interne, il existe plusieurs dispositifs que vous pouvez solliciter :

- **Recours à l'activité partielle**

Pour pallier à une baisse d'activité temporaire, le dispositif permet de maintenir les salariés dans l'emploi et de prévenir les licenciements économiques. L'entreprise, aidée financièrement, conserve ainsi ses compétences qu'elle peut renforcer par des actions de formation.

- **Mise en place d'un plan de formation pour mettre à profit ce contexte**

Le Fonds National pour l'Emploi-Formation, destiné prioritairement aux PME confrontées à des mutations technologiques et/ou économiques, a pour objectif de favoriser la formation des salariés. Le FNE - Formation finance, en complément de l'Opérateur de Compétences (OPCO), les actions de formation qui favorisent le maintien de l'emploi.

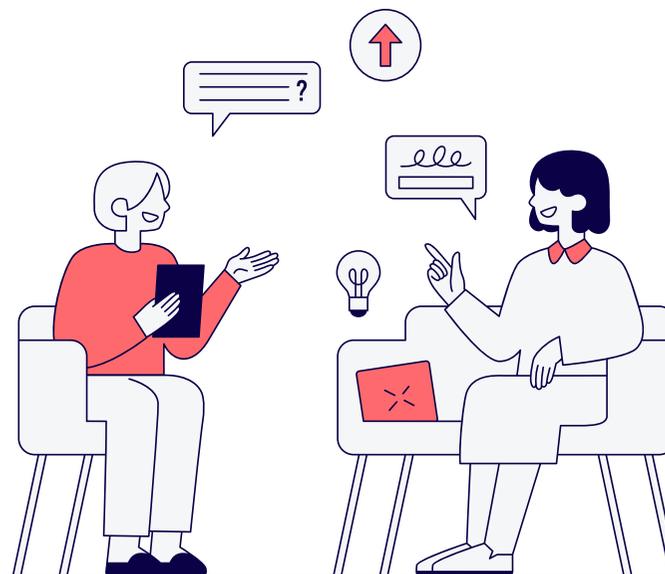
- **Prestation de Conseil en Ressources Humaines (PCRH)**

Vous souhaitez améliorer votre stratégie RH ? Adapter votre gestion des ressources humaines au développement de votre activité ? La PCRH est un accompagnement personnalisé et adapté pour améliorer la gestion de vos ressources humaines.

QUI PEUT M'ACCOMPAGNER ? (annuaire pp. 33 - 41)



- Le délégué à l'accompagnement des entreprises et des parcours professionnels (DARP/DDETS(PP))
- Votre opérateur de compétences (OPCO)
- Les CCI du Grand Est
- Un cabinet de conseil RH privé



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 évènement 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 ci-contre, retrouver en pages 33 à 41 du guide 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

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

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

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

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.

RELATIONS CLIENTS/FOURNISSEURS

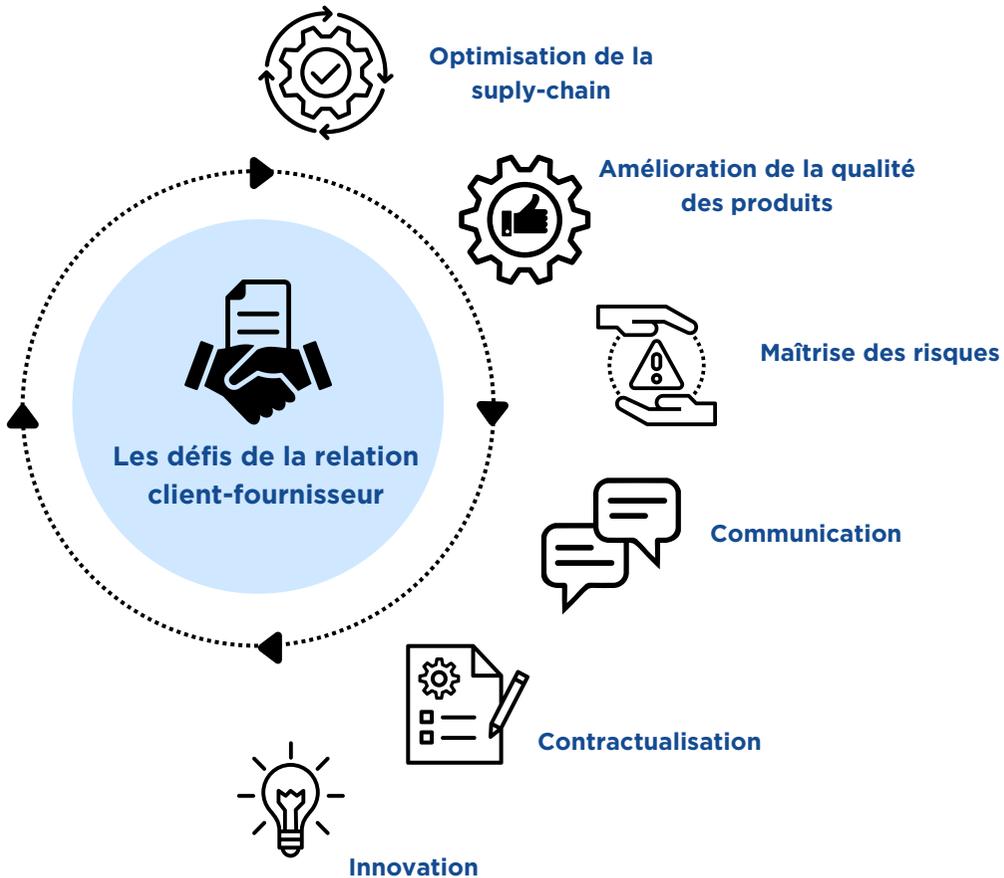
QUELQUES BONNES PRATIQUES POUR MON ENTREPRISE

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.



- **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.
- **L'amélioration de la qualité des produits approvisionnés.**
- **La contractualisation** : obtenir des conditions favorables, mais aussi assurer la conformité contractuelle.
- **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.
- **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

LES RISQUES CYBER :

QUEL IMPACT POUR MON ENTREPRISE ? COMMENT LES PRÉVENIR ?

DE QUOI PARLE-T-ON ?

Le risque cyber représente l'ensemble des **risques liés à l'usage des technologies numériques**. Il peut être la conséquence d'une erreur humaine, d'une panne ou d'un problème technique, mais également d'un acte malveillant.

La **cybermalveillance peut cibler différents dispositifs informatiques** : ordinateurs, serveurs, imprimantes, téléphones, qu'ils soient isolés ou en réseau, reliés ou non à internet.

Elle peut poursuivre plusieurs buts et causer des dommages considérables sur votre entreprise, comme :

- **Paralyser l'activité** de l'entreprise en bloquant ou en prenant le contrôle du système informatique;
- **Détourner ou voler des données** personnelles et/ou confidentielles;
- **Extorquer des fonds** par ruse ou rançon pour arrêter le piratage du système.

Il est donc primordial de considérer ces risques en amont pour la protéger.

QUELLES SONT LES FORMES DE CYBERCRIMINALITÉ LES PLUS RÉPANDUES ?

La cybercriminalité recouvre un large panel d'activités illégales. On retrouve notamment :

↳ **Logiciels malveillants ou *malwares***

Logiciels pouvant espionner, voler des données et/ou dégrader du matériel

↳ **Hameçonnage ou *phishing***

Escroquerie consistant à dérober des données sensibles en se faisant passer pour un organisme de confiance

↳ **Déni de service (*DoS*) ou déni de service distribué (*DDoS*)**

Attaque visant à générer un énorme trafic afin de rendre un réseau informatique ou un serveur inaccessible.

POURQUOI PROTÉGER MON ENTREPRISE ?

La cybersécurité est devenue au fil des années un enjeu majeur pour les entreprises :

- **60% des TPE** qui subissent une cyberattaque ne s'en relèvent pas
- Pour une PME, le coût moyen d'une cyberattaque est estimé **entre 300 000 € et 500 000 €**

💡 Contrairement à ce que l'on pourrait penser, **les PME et les TPE sont des cibles très prisées** par les hackers. Elles sont souvent moins protégées que les grands groupes, donc plus faciles à atteindre.



LES RISQUES CYBER :

QUEL IMPACT POUR MON ENTREPRISE ? COMMENT LES PRÉVENIR ?

COMMENT PRÉPARER MON ENTREPRISE FACE À CE RISQUE ?

Afin de renforcer la sécurité de vos systèmes d'information, vous pouvez d'ores et déjà mettre en œuvre quelques projets (créer des mots de passe solides, utiliser l'authentification double facteur et un VPN, installer un pare-feu, ...)

Cette liste n'est pas exhaustive et les actions que vous pouvez mener sont fortement liées aux spécificités de votre système d'information. **Il peut donc être pertinent de bénéficier d'un accompagnement dans votre démarche de sécurisation.**

QUI PEUT M'ACCOMPAGNER EN PRÉVENTION ?

- Grand Est Cybersécurité
- Les CCI du Grand Est
- MonAideCyber
- CyberMalveillance
- Auto-diagnostic Diagseco
- Un cabinet de conseil

 On estime que 70% des problèmes de sécurité impliquent directement des employés. Il est donc essentiel de mettre en œuvre des modules de formation pour sensibiliser vos collaborateurs.

EN CAS DE CYBERATTAQUE, COMMENT RÉAGIR ?

Les bons réflexes à adopter :



Étape 1 : Sécuriser

Évacuez les collaborateurs qui travaillent dans un environnement à risque, identifiez les équipements infectés et déconnectez-les du système d'information sans les éteindre, ...



Étape 2 : Alerter

Communiquez sur la situation auprès de toutes les parties prenantes de votre entreprise (interne et externe), signalez l'attaque aux autorités, ...



Étape 3 : Apporter les correctifs nécessaires et reprendre l'activité

Mobilisez une équipe de gestion de crise et déclenchez votre plan de continuité de l'activité (PCA), évaluez l'étendue de l'attaque et son origine, abordez la remise en service progressivement, ...

QUI PEUT M'ACCOMPAGNER EN CAS D'ATTAQUE ?

- Demande d'assistance Grand Est Cybersécurité ou par téléphone 0 970 512 525 (appel gratuit)
- Diagnostic 17Cyber
- Un cabinet de conseil

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/>).

Les numéros de téléphone et les contacts pour joindre ces interlocuteurs sont disponibles dans l'annuaire du guide en pages 33 à 41. 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 »).

Réflexe n°1 : “Je contacte ma CCI, mon correspondant Banque de France, mon conseiller départemental en DDFIP ou mon GPA”



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.

 **BON A SAVOIR** : 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 en annexe en page 32 du guide.



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)

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

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 ...



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

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

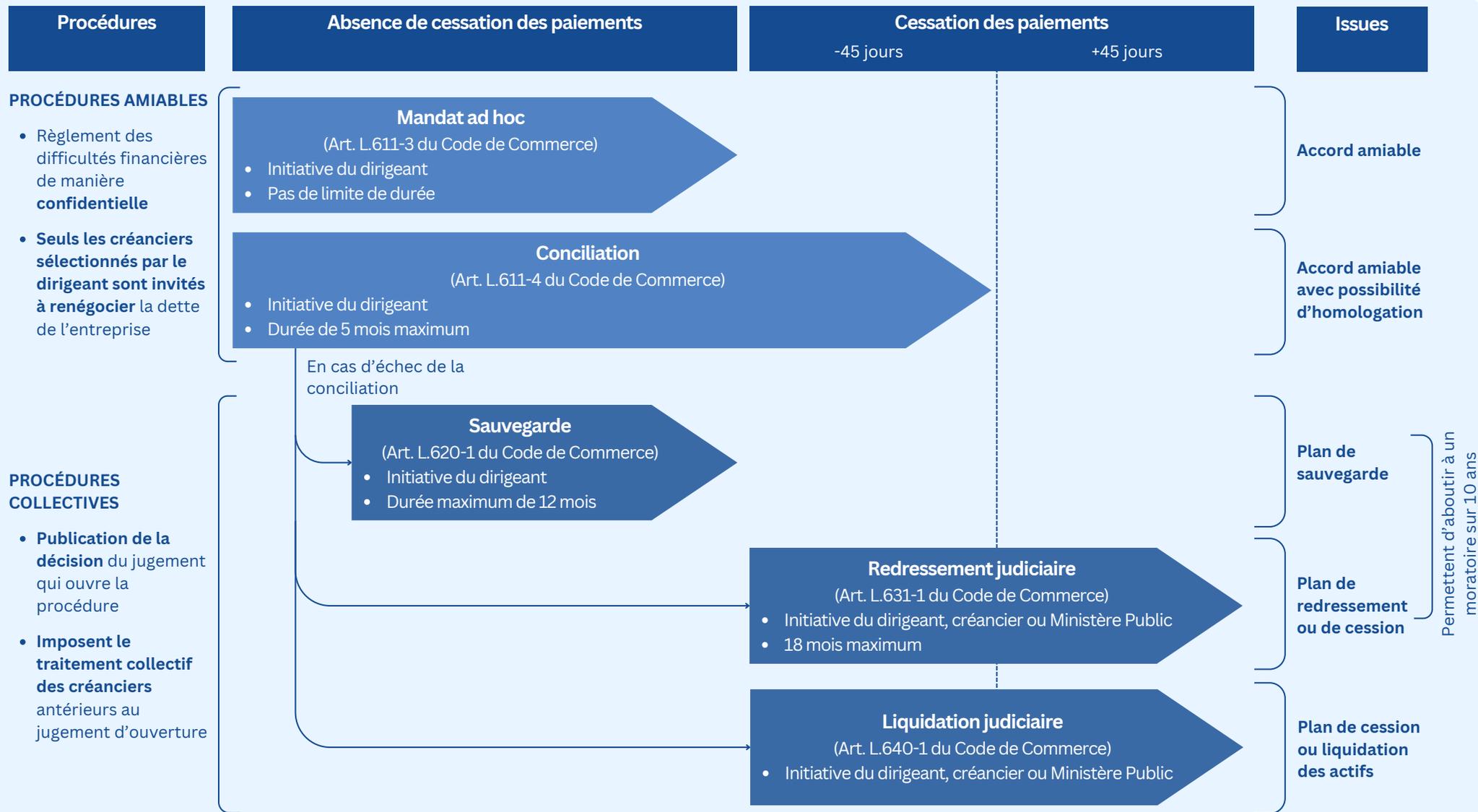
Banque de France : médiation du crédit, diagnostic financier OPALE, accompagnement TPE-PME ...

ADMINISTRATIONS PUBLIQUES ET JUSTICE COMMERCIALE :

COMMENT MIEUX LES CONNAITRE POUR MIEUX LES SOLLICITER ?

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.**



ADMINISTRATIONS PUBLIQUES ET JUSTICE COMMERCIALE :

COMMENT MIEUX LES CONNAITRE POUR MIEUX LES SOLLICITER ?



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

Phase de diagnostic et de négociation

Résolution des
difficultés

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

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

Accord sécurisé :
décision de justice

< 45 jours
(facultatif)

Durée maximale de 5 mois

KIT D'OUTILS

DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT RÉGIONAUX

COMMENT LIRE MON BILAN ET ANTICIPER MES BESOINS EN TRÉSORERIE ?

GLOSSAIRE

LEXIQUE DES ACTEURS

MIEUX CONNAITRE LES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES POUR MIEUX LES SOLLICITER

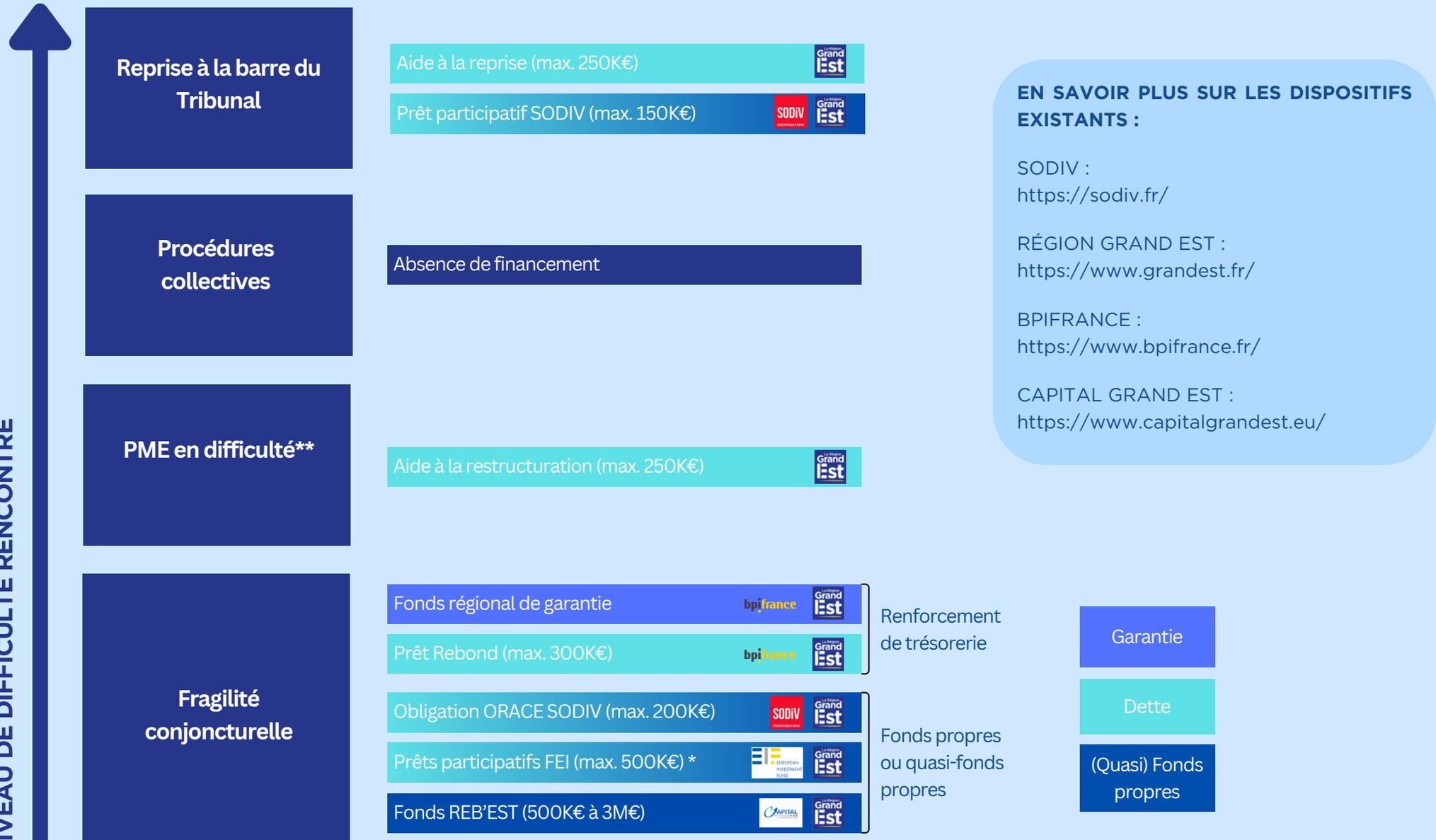
ANNUAIRE

KIT D'OUTILS

DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT DE LA RÉGION GRAND EST

La Région Grand Est intervient pour le maintien des emplois et de l'outil industriel sur son territoire à travers différents outils financiers visant à répondre aux besoins rencontrés par les entreprises. Ces dispositifs permettent de **soutenir les projets de rebond et/ou de retournement crédibles** permettant de **mobiliser les actionnaires de la société et/ou ses partenaires financiers** afin d'**assurer une viabilité à long terme de l'entreprise**.

NIVEAU DE DIFFICULTÉ RENCONTRÉ



* en partenariat avec la Banque Populaire Alsace Lorraine Champagne, la Caisse d'Épargne Grand Est Europe et le Crédit Agricole.

** Au sens du droit européen, il s'agit d'une société dont plus de la moitié du capital social a disparu.

QU'EST-CE QUE LE BILAN COMPTABLE ?

Le bilan comptable est une photo financière de votre entreprise à un moment donné, généralement en fin d'année. Il présente ce que possède et ce que doit l'entreprise. Il est composé de deux parties principales :

L'ACTIF

Ce que **possède** l'entreprise. Il est divisé en deux catégories :

- **Actif immobilisé** : Ce sont les biens durables, comme les machines, les bâtiments ou les brevets.
- **Actif circulant** : Ce sont les éléments plus rapidement transformables en liquidités, comme les stocks, les créances (ce que vous devez recevoir de vos clients) et la trésorerie disponible.

LE PASSIF

Ce que **doit** l'entreprise. Il se divise également en deux catégories :

- **Capitaux propres** : Ce sont les ressources apportées par les actionnaires (fonds propres) et les bénéfices accumulés.
- **Dettes** : Ce que l'entreprise doit rembourser à ses créanciers, comme les emprunts, les dettes fournisseurs, etc.

POURQUOI EST-IL IMPORTANT ?

Le bilan comptable permet de comprendre la solidité financière de votre entreprise.

Il montre :

- Votre capacité à rembourser vos dettes (en comparant l'actif circulant avec les dettes à court terme)
- Votre niveau d'endettement (en comparant les dettes aux capitaux propres)
- La valeur nette de votre entreprise, c'est-à-dire ce qui reste aux actionnaires après paiement des dettes

QUELQUES INDICATEURS À SURVEILLER

Le fonds de roulement

Il correspond à la différence entre les ressources stables (capitaux propres et dettes à long terme) et l'actif immobilisé. Il doit être positif pour couvrir vos besoins à court terme.

Le besoin en fonds de roulement (BFR)

Il est calculé en tenant compte de vos créances clients, vos dettes fournisseurs et vos stocks. Un BFR trop élevé peut révéler des délais de paiement trop longs ou une mauvaise gestion des stocks.

Le cash-flow/flux de trésorerie

Il s'agit de la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie grâce à son activité. Un cash-flow positif est un bon signe pour la pérennité de l'entreprise.

QU'EST-CE QUE LA TRÉSORERIE ?

La trésorerie correspond à l'**argent immédiatement disponible pour l'entreprise** (comptes bancaires, liquidités).

Une trésorerie positive signifie que vous avez de l'argent disponible, tandis qu'une trésorerie négative signifie que vous devrez peut-être recourir à des emprunts ou des découverts bancaires pour couvrir vos besoins.

 Il s'agit d'un indicateur clé pour mesurer la **capacité de l'entreprise à faire face à ses obligations de court terme**, comme le paiement des salaires, des fournisseurs ou des charges.

QUELS SONT MES BESOINS EN TRÉSORERIE ?

Les besoins en trésorerie représentent l'**argent nécessaire pour faire fonctionner l'entreprise au quotidien**, comme :

- Le paiement des dépenses courantes : salaires, fournisseurs, etc.
- L'achat de matières premières ou de stocks
- Les remboursements d'emprunts ou autres dettes à court terme

Il est important d'**anticiper les pics de besoins en trésorerie**. Par exemple, si vos clients paient à 60 jours, vous devrez couvrir vos dépenses pendant cette période, d'où l'importance de suivre de près les créances clients et d'avoir des réserves de trésorerie.

COMMENT ANALYSER ET PRÉVOIR MA TRÉSORERIE ?

Pour bien gérer votre trésorerie, suivez ces étapes :

Étape 1

Établissez un budget de trésorerie

Recensez toutes les rentrées et sorties d'argent prévues pour les mois à venir

Étape 2

Surveillez les délais de paiement

Négociez les délais fournisseurs et assurez-vous que vos clients paient dans les temps. L'allongement des délais de paiement peut créer des tensions sur votre trésorerie

Étape 3

Gérez les stocks intelligemment

Un excès de stock immobilise inutilement de la trésorerie

Étape 4

Prévoyez une marge de sécurité

Anticipez des imprévus (retard de paiement d'un client, frais exceptionnels) pour éviter de vous retrouver en difficulté

Appréhender correctement votre bilan comptable et votre trésorerie vous permet d'avoir une **vision claire de la santé financière de votre entreprise**. Cela vous aide à prendre **les bonnes décisions au bon moment** pour éviter les tensions financières et assurer la pérennité de votre activité. L'accompagnement de votre expert-comptable sera également crucial pour **anticiper vos besoins et adapter votre stratégie en fonction des résultats financiers de votre entreprise**.



KIT D'OUTILS

GLOSSAIRE

Affaires spéciales :

Expression qualifiant le département d'une banque ou d'un établissement financier spécifiquement affecté au traitement des entreprises clientes en difficulté, ayant pour objet l'étude des dossiers de refinancement par l'aménagement des concours en vigueur ou par l'octroi de nouveaux concours nécessaires à couvrir les besoins de l'entreprise.

Apurement du passif :

Procédure par laquelle un débiteur rembourse, par des paiements échelonnés, tout ou partie de ses dettes.

Besoin en fonds de roulement :

Il correspond à l'argent dont l'entreprise a besoin en permanence pour financer son exploitation. L'entrepreneur doit connaître et maîtriser le décalage de trésorerie entre les dépenses et les recettes de son activité, afin de lui éviter des difficultés à court terme.

Cessation de paiement :

Selon le Code de commerce, la cessation de paiement s'applique lorsqu'une entreprise, ou personne morale, connaît trop de difficultés financières : sa trésorerie est insuffisante pour payer ses charges courantes, l'entreprise devient insolvable. En termes plus techniques, son actif disponible ne suffit plus à couvrir son passif exigible.

Conciliation :

Cette procédure permet de trouver rapidement un accord amiable entre l'entreprise et ses principaux créanciers (fiscaux, sociaux, bailleurs, grands fournisseurs, banquiers, etc.) avec l'aide d'un conciliateur. Cette procédure reste confidentielle sauf si le chef d'entreprise demande l'homologation de l'accord de conciliation au tribunal.

Déclaration de créances :

Lorsqu'une société a une créance envers une autre société faisant l'objet d'une procédure collective, elle doit effectuer une déclaration de créances auprès du mandataire judiciaire ou du liquidateur judiciaire. Cette déclaration lui permet de faire connaître sa volonté de réclamer le paiement de sa créance.

Dépôt de bilan :

Le dépôt de bilan est une obligation légale à laquelle une entreprise doit répondre lorsque ses liquidités ne permettent plus d'honorer ses obligations financières. Cette formalité donne lieu à l'ouverture d'une procédure collective à l'encontre d'une entreprise en difficulté. Ce type de procédure vise à protéger les intérêts des créanciers et à permettre à l'entreprise de trouver des solutions pour surmonter ses difficultés financières.

État de dépendance économique :

La dépendance économique se définit comme l'impossibilité pour une entreprise de disposer d'une solution techniquement et économiquement équivalente aux relations contractuelles qu'elle a nouées avec une autre entreprise.

Faillite :

Une entreprise en faillite se trouve donc dans une situation où ses dettes dépassent ses ressources financières, l'empêchant de régler ses factures et de poursuivre son activité normalement.

Fonds de roulement :

Le fonds de roulement est un indicateur financier crucial pour toute entreprise, démontrant sa capacité à régler ses dépenses courantes sans recourir à l'emprunt.

KIT D'OUTILS

GLOSSAIRE

Homologation (en procédure de conciliation) :

En fin de procédure de conciliation, un accord homologué suspend pendant la durée de son exécution, toute action en justice et toute poursuite individuelle en vue d'obtenir le paiement des créances qui en font l'objet.

In bonis :

Expression latine désignant un débiteur solvable, disposant de fonds lui permettant de régler ses charges courantes, d'apurer ses dettes et qui est encore maître de ses biens.

Kbis :

L'extrait K ou Kbis permet de prouver qu'une entreprise est immatriculée au registre du commerce et des sociétés (RCS). Il peut être obtenu en ligne et gratuitement.

Une entreprise artisanale ou libérale n'est pas inscrite au registre du commerce et des sociétés (RCS). En revanche, elle est inscrite au registre national des entreprises (RNE). Dans ce cas, il est possible d'obtenir un justificatif d'immatriculation au RNE (ou extrait RNE).

Liquidation judiciaire :

La liquidation judiciaire concerne une société en état de cessation des paiements et dont le rétablissement est manifestement impossible. La procédure met fin à l'activité de l'entreprise. Ses biens sont alors vendus pour permettre le paiement des différents créanciers.

Mandat ad hoc :

Le mandat ad hoc est une mesure de prévention qui permet à l'entreprise qui n'est pas en cessation des paiements de rétablir rapidement sa situation. Elle peut ainsi négocier amiablement avec ses créanciers (fiscaux, sociaux, fournisseurs, banquiers, bailleurs, etc.). Le recours à cette procédure confidentielle est payant.

New money (privilège de conciliation) :

Lorsqu'un créancier participant à une conciliation fait notamment un nouvel apport en trésorerie pour favoriser la pérennité de l'exploitation, la loi lui accorde un privilège de paiement sur les autres créanciers dans l'hypothèse où le débiteur viendrait ultérieurement à être admis à une procédure collective.

Période d'observation :

La période d'observation est mise en place dans les procédures de sauvegarde et de redressement judiciaire. Elle permet de faire le point sur la situation de l'entreprise et éventuellement, d'établir un plan de sauvegarde ou de redressement pour l'aider à vaincre ses difficultés. Un administrateur judiciaire sera nommé pour accompagner le dirigeant.

Période suspecte :

La période suspecte désigne le délai écoulé entre la date de cessation des paiements et la date de jugement d'ouverture d'un redressement ou d'une liquidation judiciaire.

Il s'agit de la date à compter de laquelle l'entreprise n'a plus été en mesure de faire face à ses dettes grâce à ses liquidités (compte bancaire, caisse, créances clients, etc.). Durant ce laps de temps, les actes de gestion accomplis par le dirigeant sont examinés par le tribunal. Ils peuvent être annulés ou faire l'objet de poursuites.

Petites et moyennes entreprises (PME) :

Une PME est une entreprise dont l'effectif est inférieur à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total de bilan n'excède pas 43 millions d'euros.

KIT D'OUTILS

GLOSSAIRE

Plan de développement des compétences :

Le plan de développement des compétences recense l'ensemble des actions de formation mises en place par l'employeur pour ses salariés, dont certaines sont obligatoires en application d'une convention internationale ou de dispositions légales et réglementaires.

Plan de sauvegarde ou de redressement / continuation :

Le plan constitue l'issue normale d'une procédure collective. Imposant des sacrifices aux créanciers (en général des délais de paiement, voire des remises de dettes), comme au débiteur (généralement sous la forme de restructuration de son entreprise), le plan va permettre à ce dernier de repartir sur des bases assainies (souvent grâce à la restructuration du passif). C'est généralement un plan de continuation, dans lequel le débiteur peut demeurer à la tête de son entreprise.

Plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) :

Lorsque l'employeur licencie au moins 10 salariés sur une période de 30 jours dans une entreprise d'au moins 50 salariés, il doit mettre en place un plan de sauvegarde de l'emploi. Il s'agit d'un ensemble de mesures destinées à éviter les licenciements économiques ou en limiter le nombre. Il doit prévoir des mesures de reclassement en France pour les salariés dont le licenciement est envisagé.

Procédure collective :

La procédure collective vise à aider les entreprises en difficulté à retrouver une situation pérenne. La société est dite placée "sous la main de la justice" (d'un expert tiers : administrateur, mandataire, liquidateur), afin de monter un plan et organiser le paiement de vos créances. La procédure est appelée collective, car les créanciers ne peuvent plus agir individuellement en recouvrement de créances.

Redressement judiciaire :

La procédure de redressement judiciaire est une procédure collective qui permet la poursuite de l'activité d'une société qui se trouve en état de cessation des paiements. Cette procédure permet notamment de geler les dettes et d'obtenir des remises de dettes et des délais de paiement lors de l'adoption du plan de redressement.

Stock de sécurité :

Le stock de sécurité est le niveau de stock qui permet de limiter les ruptures de stock dues aux aléas (prévisions non conformes à la demande, délai d'approvisionnement plus long que prévu, etc.)

Supply chain :

La supply chain, traduisible par chaîne logistique, correspond aux différentes étapes liées à la chaîne d'approvisionnement, de l'achat des matières premières à la livraison d'un produit ou service au client. Elle représente tous les intervenants œuvrant à garantir et optimiser la production.

Sûretés :

Les "sûretés" sont des techniques juridiques destinées à assurer le règlement des créances pour le cas où le débiteur ne disposerait pas de liquidités ou de biens d'une valeur suffisante pour désintéresser l'ensemble de ses créanciers.

Très petites entreprises (TPE) :

Une entreprise est catégorisée TPE lorsqu'elle a moins de 10 salariés et que son chiffre d'affaires (CA) annuel ou son bilan total est inférieur à 2 millions d'euros.

KIT D'OUTILS

LEXIQUE DES ACTEURS

Administrateur judiciaire :

Professionnel libéral désigné par les tribunaux (civils et commerciaux), il assiste et accompagne le dirigeant dans la gestion de l'entreprise pendant la procédure judiciaire. Il prépare aussi la phases de restructuration ou de cession. L'administrateur est le lien entre l'entreprise en difficulté, le tribunal et le chef d'entreprise.

Agence de développement économique :

Créées à l'initiative des collectivités territoriales soucieuses de se doter d'un outil professionnel, souple, réactif et partenarial, les agences de développement économique sont des associations de loi 1901 qui ont pour rôle de développer les entreprises et l'économie de leur territoire.

Bpifrance :

Bpifrance finance les entreprises en crédit, garantie, aide à l'innovation et fonds propres. Elle agit en appui des politiques publiques conduites par l'Etat et les Régions. Projets de développement, de transition écologique et énergétique, d'innovation et à l'international, Bpifrance accompagne les entreprises à chaque étape de leur évolution.

Chambre de Commerce et d'Industrie :

La CCI exerce une activité de prévention des difficultés d'entreprises et vous accompagne dans vos démarches. Des conseillers sont à votre disposition pour vous informer sur les dispositions légales relatives aux défaillances d'entreprises, vous orienter vers les procédures adéquates et vous accompagner dans votre développement.

Chambre des Métiers et de l'Artisanat :

La Chambre de métiers et de l'artisanat propose un accompagnement des entreprises artisanales en difficulté.

Commission départementale des Chefs des Services Financiers (CCSF) :

Les entreprises qui rencontrent des difficultés pour régler une échéance fiscale ou sociale, peuvent solliciter les Commissions départementales des Chefs de Services Financiers (CCSF) pour des délais de paiement afin de s'acquitter de leurs dettes fiscales et sociales (part patronale).

Comité départemental d'examen des problèmes de financement des entreprises (CODEFI) :

Présidé par le préfet de département, le CODEFI est la structure administrative locale qui aide les entreprises en difficulté à élaborer des solutions de retournement. Ces solutions sont portées par 5 acteurs publics (URSSAF, Banque de France, DDFIP, DREETS, DDETS(PP)) mutualisant et coordonnant leurs dispositifs d'aide et de soutien. Le CODEFI peut notamment accorder un audit permettant de valider les hypothèses de redressement de l'entreprise ou un prêt permettant de financer sa restructuration.

Comité Interministériel de Restructuration Industrielle (CIRI) :

Le CIRI est une structure de soutien et d'intervention gouvernementale au bénéfice des entreprises en difficulté de plus de 400 salariés (dimension nationale). Ce comité travaille avec les administrations centrales et locales sur des solutions de retournement, en lien avec les créanciers et l'écosystème de l'entreprise accompagnée.

Commissaire aux comptes :

Professionnel libéral intervenant dans le cadre d'une missions légale pour vérifier la sincérité et la régularité des états financiers d'une entité.

Commissaire aux Restructurations et à la Prévention des difficultés des entreprises (CRP) :

Positionnés auprès de la DREETS et des préfets de Région, les CRP interviennent principalement au bénéfice des entreprises industrielles de plus de 50 salariés en difficulté. Ils mobilisent et coordonnent l'action des acteurs locaux et nationaux, notamment dans le cadre du CODEFI.

Conseiller départemental aux entreprises en difficulté (CDED) :

Le CDED est le premier point de contact pour toute entreprise en difficulté du département. Il exerce au sein des Finances Publiques départementales. Après avoir établi un diagnostic de la situation de votre entreprise, il oriente vers l'interlocuteur le mieux adapté et peut mobiliser certains outils d'accompagnement financier.



KIT D'OUTILS

LEXIQUE DES ACTEURS

Correspondant TPE/PME Banque de France :

Présents dans chaque département de France, les correspondants TPE-PME accompagnent gratuitement les entreprises en élaborant un diagnostic rapide de leur situation puis les orientent vers les bons interlocuteurs et dispositifs éventuels (exemple de la médiation du crédit ou diagnostic financier Opale).

Délégué à l'Accompagnement des Entreprises et des Parcours professionnel (DARP) :

Le DARP est le correspondant privilégié pour accompagner les besoins en emploi et compétences de votre entreprise. Ce délégué qui travaille au sein des DDETS(PP) vous aide dans l'accès aux outils et dispositifs en matière d'emploi et de compétences. Il travaille étroitement avec des partenaires comme France Travail, le Conseil régional, ou encore les OPCO.

Expert comptable :

Il est chargé de tenir la comptabilité générale, la surveiller, attester de la régularité des comptes et simplifier la partie administrative. Il gère également la réalisation des comptes annuels comme le bilan et le compte de résultat par exemple.

Groupement de prévention agréé (GPA) :

Association agréée par l'Etat réunissant d'anciens dirigeants et chefs d'entreprise de toute taille, ils ont pour mission de détecter les difficultés des entreprises et d'accompagner leurs dirigeants en toute confidentialité dans la mise en œuvre de solutions ponctuelles ou globales.

Guichet des formalités d'entreprises :

Interlocuteurs de premier niveau des entreprises (quelque soit leur forme juridique ou leur activité), chargés de réaliser l'interface entre elles et les administrations pour toutes les démarches liées à la création, la modification ou la cessation d'entreprise.

Juge-commissaire :

Il veille au déroulement rapide de la procédure collective et à la protection des intérêts en présence. Il est désigné à chaque ouverture d'une procédure collective.

Mandataire judiciaire :

Professionnel libéral désigné par des tribunaux (civils et commerciaux), Il représente les créanciers. Il les accompagne principalement dans la déclaration de leurs impayés et le recouvrement de leur créance.

Médiation du crédit :

La médiation du crédit est un service de proximité, gratuit et confidentiel, qui vient en aide aux entreprises rencontrant des difficultés avec un ou plusieurs établissements financiers (banques, crédit-bailleurs, sociétés d'affacturage, assureurs-crédit...). Mis en œuvre par la Banque de France, ce dispositif est conduit sur tout le territoire.

Ministère public :

Le ministère public est représenté au tribunal de commerce par les magistrats du parquet que sont les procureurs de la République. Leur présence est nécessaire dans le cadre des procédures collectives ainsi qu'aux audiences de procédures de sanction ou de responsabilité de gestion.

Opérateur de compétences (OPCO) :

Un OPCO est un organisme agréé par l'État chargé d'accompagner la formation professionnelle des salariés. Les OPCO assurent par exemple le financement des contrats d'apprentissage et de professionnalisation, mais aussi accompagnent les entreprises dans l'analyse et la définition de leurs besoins en matière de formation professionnelle.

Tribunal de commerce :

Il traite les litiges en matière commerciale et des difficultés des entreprises commerciales et artisanales (prévention, redressement, liquidation judiciaire).

Tribunal judiciaire :

Le tribunal judiciaire est compétent pour traiter les difficultés économiques chez les agriculteurs, les sociétés civiles, les associations, les professions libérales (y compris règlementées).

KIT D'OUTILS

MIEUX CONNAITRE LES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES POUR MIEUX LES SOLLICITER

DDFIP/Finances publiques : Les Finances Publiques de votre département vous proposent une offre de services complète pour vous accompagner, de manière confidentielle et opérationnelle : expertise fiscale personnalisée, rééchelonnement de vos échéances fiscales ou sociales (CCSF), diagnostic rapide et mise en relation avec suivi de long court en cas de difficultés.

URSSAF : Si vous rencontrez des difficultés, votre URSSAF locale vous accompagne et met à votre disposition plusieurs solutions pour vous aider : demande de délais de paiement, remise de majorations de retard et pénalités, médiation URSSAF, aide à l'action sociale pour les travailleurs indépendants.

DREETS : La DREETS de la région Grand Est intervient notamment en toute confidentialité auprès des entreprises pour prévenir d'éventuelles difficultés : la Médiation des entreprises ou les commissaires aux restructurations et à la prévention des difficultés des entreprises vous aident pour préserver votre activité et les emplois de votre entreprise.



Région Grand Est : La Région Grand Est vous accompagne lorsque votre entreprise rencontre des difficultés ou les anticipe : prêts sur mesure (aide à la restructuration, aide à la reprise), aides à l'investissement, fonds régional de garantie, prêt participatif SODIV et FEI, prêt rebond, fonds REB'EST.

DDETS(PP) : Les Directions départementales de l'emploi et du travail et des solidarités vous accompagnent dans vos projets de réorganisation et/ou de développement de votre entreprise dans un contexte de difficulté économique ou de recherche d'une meilleure productivité : activité partielle, revitalisation, plan de sauvegarde de l'emploi ou encore aides à la formation, conseil en ressources humaines, aides à l'embauche, etc.

Banque de France : La Banque de France accompagne votre entreprise en cas de difficultés : si votre entreprise est fichée au fichier central des chèques (FCC), si vous ne parvenez pas à vous faire ouvrir un compte professionnel, si vous rencontrez en tant que chef d'entreprise, un problème avec une de vos banques ou avec un assureur-crédit.

Pour contacter un interlocuteur rapidement sur ces sujets ci-contre, retrouver en pages 33 à 41 du guide les numéros de téléphone et adresses à utiliser, ou rendez-vous sur le site conseillers-entreprises.service-public.fr



ANNUAIRE DES ACTEURS CORRESPONDANT DE VOTRE CCI TERRITORIALE

Correspondant CCI	Interlocuteur	Courriel	Téléphone
CCI ALSACE EUROMETROPOLE	Elise FIORESE	e.fiorese@alsace.cci.fr	03 88 75 25 23
CCI GRAND NANCY METROPOLE MEURTHE-ET- MOSELLE	Grégoire EURY	g.eury@nancy.cci.fr	06 29 77 13 13
CCI MARNE ARDENNES	Aurélien PETIT Valérie JACQUES	au.petit@marneardennes.cci.fr v.jacques@marneardennes.cci.fr	06 08 43 62 07 06 19 58 66 26
CCI MEUSE HAUTE MARNE		contact@meusehautemane.cci.fr	03 29 76 83 00
CCI MOSELLE	Cellule Allo PME Lise PAUL	allopme@moselle.cci.fr l.paul@moselle.cci.fr	03 87 39 46 27 06 59 65 75 95
CCI TROYES ET AUBE	Anne CHATELAIN Yannick FOLLIARD	a.chatelain@troyes.cci.fr y.folliard@troyes.cci.fr	06 79 57 31 88 07 65 15 45 58
CCI DES VOSGES	Renaud LALLEMAND	r.lallemand@vosges.cci.fr	03 29 69 69 57 07 87 95 26 49

ANNUAIRE DES ACTEURS
MAISONS DE LA RÉGION GRAND EST
 Ouverture du lundi au vendredi de 9h à 12h et de 14h à 17h

Agences	Interlocuteur	Adresse	Courriel	Téléphone
BAR-LE-DUC / SAINT DIZIER	Jérôme Monnier Site de Verdun : Laurence Thelliez	Saint-Dizier : 9 Avenue de la République, CS 77076 - 52115 Saint-Dizier Cedex Bar-le-Duc : 4 rue des Romains, CS 60322 - 55007 Bar-le-Duc Cedex Verdun : 44 rue de Rû, CS 43013 - 55104 Verdun Cedex	jerome.monnier@grandest.fr Site de Verdun : laurence.thelliez@grandest.fr	06 42 57 84 58 Site de Verdun : 06 48 32 03 09
CHÂLONS-EN-CHAMPAGNE	Anaïs Guillemin	5 rue de Jéricho, 51000 Châlons-en-Champagne	anais.guillemin@grandest.fr	06 49 52 21 20
CHARLEVILLE-MÉZIÈRES	Christine Roullé	22 avenue Georges Corneau, 08013 Charleville-Mézières	christine.roulle@grandest.fr	06 32 97 76 96
ÉPINAL	Mansuy Valentin	40 quai des Bons-Enfants 88026 Épinal	mansuy.valentin@grandest.fr	06 31 04 89 78
METZ	Gérard Bahloul	Place Gabriel Hocquard, 57036 Metz Cedex 1	gerard.bahloul@grandest.fr	06 73 31 13 63
MULHOUSE	Laure Gerhard	4 avenue du Général Leclerc, CS 81298 - 68055 Mulhouse Cedex	laure.gerhard@grandest.fr	06 30 05 19 58

ANNUAIRE DES ACTEURS
MAISONS DE LA RÉGION GRAND EST
 Ouverture du lundi au vendredi de 9h à 12h et de 14h à 17h

Agences	Interlocuteur	Adresse	Courriel	Téléphone
NANCY	Jean-Baptiste Bouhier	4 rue Piroux CS 80861, 54 011 Nancy Cedex	jean-baptiste.bouhier@grandest.fr	03 87 33 60 55
SAVERNE / HAGUENAU	Guy Bastian	Site de Saverne : Château des Rohan - Aile Nord, 67 700 Saverne Site de Haguenau : Espace Gares et services 10 place Désiré Brumbt, 67500 Haguenau	guy.bastian@grandest.fr	06 72 28 93 01
STRASBOURG	Didier Schoenacker	6 rue Oberlin, 67000 Strasbourg	didier.schoenacker@grandest.fr	06 43 55 12 96
SÉLESTAT	Dominique Muller Alexandre Heinrich	1 avenue de la Liberté, BP 70182 - 67603 Sélestat Cedex	dominique.muller@grandest.fr alexandre.heinrich@grandest.fr	07 86 66 52 42 07 85 32 37 21
THIONVILLE / LONGWY	Stéphane Do		stephane.do@grandest.fr	06 85 61 27 84
TROYES /CHAUMONT	Noémie Jumaud	Site de Troyes : Hôtel Marisy-9, rue Charbonnet, 10 000 Troyes Site de Chaumont : 2 boulevard Gambetta, 52 000 Chaumont	noemie.jumaud@grandest.fr	07 84 35 47 01

GPA	Interlocuteur	Courriel	Téléphone
ARDENNES	Roger FATOUX	contact51@gpagrandest.fr	06 72 94 88 21
AUBE	Jean-Pierre DERAMECOURT	contact@gpagrandest.fr	06 85 30 36 85
BAS-RHIN	Marc REYDEL Vincent KAUFF	contact67@gpagrandest.fr	06 61 14 58 05 06 06 53 88 35
HAUT-RHIN	Jacques ALADEL	contact68@gpagrandest.fr	06 31 02 67 92
HAUTE-MARNE	Jean-Pierre DERAMECOURT	contact@gpagrandest.fr	06 85 30 36 85
MARNE	Roger FATOUX	contact51@gpagrandest.fr	06 72 94 88 21
MEURTHE-ET-MOSELLE	Denis CAMILLINI	contact54@gpagrandest.fr	06 72 94 88 21
MEUSE	Jean-Pierre DERAMECOURT	contact@gpagrandest.fr	06 85 30 36 85
MOSELLE	Denis CAMILLINI	contact57@gpagrandest.fr	06 72 94 88 21
VOSGES	Sylvie TUAILLON	contact88@gpagrandest.fr	06 72 13 19 72

ANNUAIRE DES ACTEURS

AGENCES RÉGIONALES DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

Agences	Agence	Interlocuteur	Courriel	Téléphone
ALSACE	ADIRA	Vincent FROEHLICHER	vincent.froehlicher@adira.com	06 07 17 63 23
ARDENNES	ARDENNES DÉVELOPPEMENT	Jean-Louis AMAT David PIRSON	jlamat@ardennes-developpement.com dpirson@ardennes-developpement.com	06 86 21 96 87 06 44 15 56 84
AUBE SUD HAUTE MARNE	BUSINESS SUD CHAMPAGNE	Valérie SCHWARZ	valerie.schwarz@sud-champagne.fr	06 20 40 81 69
HAUTE-MARNE	HAUTE-MARNE EXPANSION		hme@meusehautemarne.cci.fr	03 25 30 32 99
MARNE	MARNE DEVELOPPEMENT	Johanna GOBIT	j.gobit@marne-dev.fr	06 45 13 31 03
MEURTHE-ET-MOSELLE	LORR'UP	Charly LALO	charly.lalo@lorr-up.fr	06 64 14 04 88
MEUSE	MEUSE ATTRACTIVITÉ	Stéphane LAGNEL	s.lagnel@lameuse.fr	06 46 82 03 42
METZ	INSPIRE METZ	Patricia MOINARD	pmoinard@inspire-metz.com	06 13 84 76 16
MOSELLE (hors Metz)	MOSELLE ATTRACTIVITÉ	Louis EXERTIER	louis.exertier@moselle-attractivite.fr	06 61 35 56 57
VOSGES	VOSGES&CO	Cyrille THIERY	c.thiery@vosgeseco.fr	06 29 44 65 49

ANNUAIRE DES ACTEURS

CONSEILLERS DEPARTEMENTAUX AUX ENTREPRISES EN DIFFICULTE (DDFIP)

Conseiller départemental	Interlocuteur	Courriel	Téléphone
ARDENNES	Fabrice TILLER	codefi.ccsf08@dgfip.finances.gouv.fr	06 26 55 32 70
AUBE	Philippe FRIEDLANDER	codefi.ccsf10@dgfip.finances.gouv.fr	06 35 27 54 16
BAS-RHIN	Laure COLLIGNON Elodie MARTIN	codefi.ccsf67@dgfip.finances.gouv.fr	06 82 92 10 16 06 22 93 61 92
HAUT-RHIN	Bergean KAYACAN	codefi.ccsf68@dgfip.finances.gouv.fr	06 01 27 48 72
HAUTE-MARNE	Mathieu TESTART	codefi.ccsf52@dgfip.finances.gouv.fr	06 35 55 29 05
MARNE	Emmanuelle JAMAIN Audrey GAUCHE	codefi.ccsf51@dgfip.finances.gouv.fr	06 09 95 68 96 06 24 63 82 44
MEURTHE-ET-MOSELLE	Henrique DA SILVA Pierre ROUGIER	codefi.ccsf54@dgfip.finances.gouv.fr	06 13 05 68 20 06 17 46 59 63
MEUSE	Céline REMY	codefi.ccsf55@dgfip.finances.gouv.fr	06 25 80 91 38
MOSELLE	Diane GONDOLFF	codefi.ccsf57@dgfip.finances.gouv.fr	06 29 38 36 68
VOSGES	Jean-Yves BOLOT	codefi.ccsf88@dgfip.finances.gouv.fr	06 12 14 11 22

ANNUAIRE DES ACTEURS
CORRESPONDANT TPE-PME (BANQUE DE FRANCE)

Correspondant Banque de France	Courriel	Téléphone
ARDENNES	TPME08@banque-france.fr	Contactez le 3415 (de 8h à 18h, prix d'un appel local) ou connectez-vous à votre Espace Dirigeant sur le site www.entreprises.banque-france.fr
AUBE	TPME10@banque-france.fr	
BAS-RHIN	TPME67@banque-france.fr	
HAUT-RHIN	TPME68@banque-france.fr	
HAUTE-MARNE	TPME52@banque-france.fr	
MARNE	TPME51@banque-france.fr	
MEURTHE-ET-MOSELLE	TPME54@banque-france.fr	
MEUSE	TPME55@banque-france.fr	
MOSELLE	TPME57@banque-france.fr	
VOSGES	TPME88@banque-france.fr	

ANNUAIRE DES ACTEURS

DÉLÉGUÉS À L'ACCOMPAGNEMENT DES ENTREPRISES ET DES PARCOURS PROFESSIONNELS (DARP - DDETS(PP))

Territoire	Interlocuteur	Courriel	Téléphone
Délégué régional (DREETS Grand Est)	Pascal LEYBROS	pascal.leybros@dreets.gouv.fr	06 28 62 34 37
ARDENNES	<i>En cours de recrutement - contacter le délégué régional</i>		
AUBE	Valérie ROMAN	valerie.roman@aube.gouv.fr	06 07 76 37 80
BAS-RHIN	Laurent GIESE	laurent.giese@bas-rhin.gouv.fr	06 21 10 05 49
HAUT-RHIN	Thymiane HIGELIN	thymiane.higelin@haut-rhin.gouv.fr	06 23 65 49 91
HAUTE-MARNE	Clémence MEZZO	clemence.mezzo@haute-marne.gouv.fr	07 84 58 26 26
MARNE	<i>En cours de recrutement - contacter le délégué régional</i>		
MEURTHE-ET-MOSELLE	Jean-Pierre WEILAND	jean-pierre.weiland@meurthe-et-moselle.gouv.fr	06 31 99 86 06
MEUSE	Marie-Anne JOURON	marie-anne.jouron@meuse.gouv.fr	07 62 86 15 26
MOSELLE	Christelle DIEUDONNE	christelle.dieudonne@moselle.gouv.fr	06 74 79 37 09
VOSGES	Dorothee LEMAIRE	dorothee.lemaire@vosges.gouv.fr	06 83 61 75 63

ANNUAIRE DES ACTEURS

COMMISSAIRES AUX RESTRUCTURATIONS ET À LA PRÉVENTION DES DIFFICULTÉS (CRP - DREETS)

Départements	Interlocuteur	Courriel	Téléphone
ARDENNES	Ludovic BOQUIA CRP Champagne-Ardenne	ludovic.boquia@dreets.gouv.fr	06 60 24 69 68
AUBE			
MARNE			
HAUTE-MARNE			
BAS-RHIN	Céline DEFARCY CRP Alsace	celine.defarcy@dreets.gouv.fr	06 78 17 19 15
HAUT-RHIN			
MEURTHE-ET-MOSELLE	Philippe NICOLAS CRP Lorraine	philippe.nicolas1@dreets.gouv.fr	06 89 62 34 72
MEUSE			
MOSELLE			
VOSGES			



Avec le soutien de :



<https://gpagrandest.fr/>

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.