



Paris, le 23 avril 2025

Remise du rapport « Mieux connaître les dispositifs existants de détection précoce et de soutien aux entreprises en difficulté »

À l'issue d'une mission conjointe, le Médiateur national du crédit, Frédéric Visnovsky, et le Médiateur des entreprises, Pierre Pelouzet, ont remis leur rapport sur les dispositifs de détection précoce et de soutien aux entreprises en difficulté à Véronique Louwagie, ministre déléguée chargée du Commerce, de l'Artisanat, des Petites et Moyennes Entreprises et de l'Économie sociale et solidaire. Ils proposent de renforcer l'articulation des différents acteurs et de faire évoluer les dispositifs en prévoyant des informations systématiques des entreprises sur les dispositifs existants.

Fruit d'un important travail de terrain, ce rapport s'appuie sur l'expérience commune des deux dispositifs de médiation auprès des acteurs économiques et sur les informations obtenues lors des nombreux échanges ayant jalonné les 25 événements organisés en régions au contact des chefs d'entreprise avec l'appui des institutions locales.

La ministre a salué le travail de fond qui a été mené au plus près du terrain et les recommandations pragmatiques formulées. Elle y voit une politique d'accompagnement qui doit désormais améliorer les « parcours entreprise » en insistant sur le rôle de l'ensemble de l'écosystème public, privé et associatif.

Une mission ancrée dans les territoires

Pour nourrir leurs travaux, les médiateurs ont articulé leur mission autour de deux actions :

- Une [boîte à outils du dirigeant](#), conçue pour aider les entreprises à anticiper les difficultés, solliciter les bons accompagnements et utiliser les dispositifs de prévention adaptés ;
- Un Tour de France des territoires, avec 25 étapes organisées dans les 13 régions métropolitaines, à l'initiative d'acteurs publics ou privés. Ces rencontres ont réuni chefs d'entreprise et acteurs de l'accompagnement économique local (Banque de France, DDFiP, URSSAF, experts-comptables, réseaux consulaires, tribunaux, associations...), dans une démarche d'écoute et de dialogue.

16 recommandations structurantes pour des actions concrètes

Le rapport présente ainsi 16 recommandations destinées à renforcer l'anticipation, l'accompagnement et la prévention des difficultés pour les entreprises. Ces recommandations se recoupent autour de deux axes principaux à mettre en place de façon prioritaire ;

- 1) Éviter d'aggraver la situation financière des TPE-PME qui sont pénalisées par de mauvais comportements de paiement, en renforçant le dispositif de sanctions applicables aux retards de paiement
- 2) Améliorer l'articulation des différents acteurs permettant des actions mieux coordonnées au niveau local, afin d'assurer une meilleure orientation des entreprises. Cette articulation pourra se traduire par l'élaboration d'une charte de confiance des différents acteurs.

La Ministre a annoncé que ces deux axes prioritaires guideront son action et elle en souhaite des mises en œuvre rapides et concrètes.

D'après Frédéric Visnovsky, Médiateur national du crédit : *« La prévention est efficace mais nos TPE-PME ignorent très souvent les outils disponibles et les sollicitent trop tardivement. Nous devons modifier les approches et développer le « aller vers » : c'est aux partenaires de l'entreprise de l'alerter quand ils détectent des situations de fragilité »*

Ces enjeux de vigilance rejoignent les diagnostics de l'Observatoire du Financement des Entreprises (OFE) qui souligne dans son [rapport annuel](#), publié en novembre 2024, l'importance de la détection précoce des difficultés des entreprises, de leur accompagnement et de la mobilisation de l'ensemble des outils et acteurs disponibles.

À propos de la Banque de France

Institution indépendante, la Banque de France a trois grandes missions : la stratégie monétaire, la stabilité financière, les services à l'économie et à la société. Elle contribue à définir la politique monétaire de la zone euro et la met en œuvre en France ; elle contrôle banques et assurances et veille à la maîtrise des risques ; elle propose de nombreux services aux entreprises et aux particuliers.

Visitez notre site Internet www.banque-france.fr

Suivez nous    

Contact presse :

Service de presse de la Banque de France : presse@banque-france.fr // 01 42 92 39 00

ANNEXE | LES 16 RECOMMANDATIONS DU RAPPORT

1 – Clarifier la distinction entre les entreprises en procédure collective de redressement ou de liquidation judiciaire et celles rencontrant des difficultés

Recommandation n° 1 : Développer les analyses et la communication relatives aux dispositifs préventifs mis en œuvre au profit des entreprises en difficulté.

2 – Renforcer la protection des TPE-PME contre les mauvais comportements de paiement

Recommandation n° 2 : Envisager de modifier le régime des sanctions pour retards de paiement, en évaluant l'impact d'une amende fondée sur le pourcentage du chiffre d'affaires des entreprises.

3 – Développer la formation et l'information des chefs d'entreprise à la gestion et au traitement des aléas de l'entreprise

Recommandation n° 3 : Inciter les chefs d'entreprise à se former, au moment de la création ou de la reprise d'entreprise, en leur permettant d'obtenir l'Aide à la création et à la reprise d'entreprise (ACRE) sous condition de formation.

Recommandation n° 4 : Sensibiliser à l'usage des outils comptables de base (tableaux de bord, plan prévisionnel de trésorerie, ratios, etc.) en fonction de la taille de l'entreprise.

Recommandation n° 5 : Valoriser les outils de diagnostic et d'autodiagnostic, accessibles en ligne, permettant d'anticiper d'éventuelles difficultés et de se faire aider le plus en amont possible.

4 – Mieux faire connaître les dispositifs existants d'accompagnement des entreprises et renforcer l'animation régionale/départementale

Recommandation n° 6 : Maintenir / renforcer l'action des comités départementaux d'accompagnement et de soutien des entreprises en difficulté (CDASED) comme facteur de mobilisation de l'écosystème.

Recommandation n° 7 : Mettre en avant l'éventail des dispositifs offerts aux chefs d'entreprise pour les accompagner dans la gestion de leur entreprise (par exemple, la réduction des délais de paiement) et les informer de l'existence des acteurs et outils

d'accompagnement des entreprises en difficulté, notamment en communiquant autour de la [« boîte à outils » du dirigeant](#).

Recommandation n° 8 : Renforcer l'articulation des différents acteurs, permettant des actions coordonnées afin d'assurer une meilleure orientation des entreprises et un « parcours usager » plus fluide, notamment en créant des « équipes territoriales » entre les acteurs de l'accompagnement, animées au niveau régional, pour tenir compte des spécificités locales.

Recommandation n° 9 : Rédiger et déployer une « Charte de confiance » entre les représentants des chefs d'entreprise et les différents acteurs impliqués, pour conforter le rôle des pairs et encourager les chefs d'entreprises à s'appuyer sur ces derniers pour mobiliser les acteurs publics et privés concernés.

Recommandation n° 10 : Développer une communication adaptée sur l'écosystème mis à la disposition des entreprises au moyen de témoignages (écrits ou filmés) de pairs ayant bénéficié de ces accompagnements.

5 - Faire évoluer la logique d'accompagnement

Recommandation n° 11 : Développer les démarches systématiques d'information des chefs d'entreprise, ainsi que de tous les partenaires qui les suivent au quotidien :

- À la création, sur l'importance de l'accompagnement, l'existence de formations, la nécessité de disposer d'outils de pilotage ;
- Sur les dispositifs d'accompagnement, proposés par les acteurs publics ou institutionnels, lors de tout « incident » (retard ou non dépôt des comptes, impayé bancaire, fiscal, social, honoraires...) ou recours aux mesures d'aides.

6 - Renforcer le rôle central de l'expert-comptable

Recommandation n° 12 : Sensibiliser les partenaires et acteurs de l'accompagnement des entreprises sur l'exercice illégal d'expert-comptable.

Recommandation n° 13 : Sans aller vers l'instauration d'un devoir d'alerte, faire en sorte que l'expert-comptable informe systématiquement les chefs d'entreprise des dispositifs existants à l'ouverture de la relation (accompagnement, formations, outils de pilotage, ...) et lors de toute difficulté (retard dans la transmission des informations pour établir les états financiers, situation dégradée, etc.).

Recommandation n° 14 : Examiner les modalités de création, de financement et de gestion d'un fonds pour intervenir au profit des TPE-PME (selon des critères à définir) qui n'ont pas les ressources suffisantes pour payer des prestations de conseils des experts comptables.

7 - Renforcer le rôle préventif du banquier

Recommandation n° 15 : Prévoir une obligation d'information du chef de l'entreprise lorsqu'une déclaration de défaut est faite à la Banque de France, se traduisant par un dialogue renforcé avec sa banque sur l'analyse de la situation de l'entreprise.

8 - Renforcer le soutien psychologique des chefs d'entreprise et favoriser le rebond

Recommandation n° 16 : Examiner les modalités de mises en œuvre des recommandations du rapport BOURBOULOUX, notamment sur la réforme du livre VI du code de commerce.

**Mieux connaître
les dispositifs existants
de détection précoce
et de soutien aux entreprises
en difficulté**

**Rapport du
Médiateur national du crédit
et du
Médiateur des entreprises**

Avril 2025



MÉDIATION
DU CRÉDIT

Synthèse

Le 5 mars 2024, Madame Olivia GREGOIRE, alors Ministre en charge des entreprises, du tourisme et de la consommation, a confié, au Médiateur des entreprises et au Médiateur national du crédit, une mission conjointe destinée à faire le point sur les dispositifs mis en œuvre dans l'accompagnement des entreprises, notamment celles rencontrant des difficultés, et sur les adaptations éventuelles à apporter à ces outils (**cf. lettre de mission en annexe I**).

Plus précisément, cette mission poursuit trois objectifs :

- Analyser : établir un diagnostic de la situation économique et financière des très petites, petites et moyennes entreprises françaises ;
- Faire connaître : faire mieux connaître les dispositifs existants de détection précoce et de soutien aux entreprises en difficulté ;
- Écouter : appréhender les opportunités et les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de ces dispositifs.

À cette fin, la mission a élaboré une « Boîte à outils du dirigeant » (**cf. annexe II**) et réalisé un tour de France qui lui a permis, au travers de 25 réunions sur le territoire métropolitain (**cf. annexe III**), d'aller à la rencontre des entreprises françaises et de tous les acteurs publics et privés de l'accompagnement.

Ces déplacements ont permis d'échanger avec des chefs d'entreprise qui ont traversé de multiples crises durant ces dernières années. Ils se sont montrés résilients et se sont adaptés à un environnement toujours plus tendu. Ils ont, bien sûr, largement bénéficié des dispositifs publics mis en place, qui ont permis de sauvegarder des activités et des emplois. Toutefois, ils sont aujourd'hui plongés dans une incertitude accrue, du fait d'une croissance ralentie qui pèse sur les perspectives d'activité et d'investissement pour 2025.

De surcroît, bien que fortement mobilisés, les acteurs économiques publics et privés font face à la difficulté d'accompagner les TPE-PME qui ignorent, trop souvent, les nombreux dispositifs mis à leur disposition pour les aider. Ces dispositifs sont pourtant conçus pour permettre une gestion anticipée des difficultés, au travers d'actions préventives qui s'avèrent efficaces lorsqu'elles sont mobilisées suffisamment tôt.

Les constats des deux médiateurs rejoignent, également, ceux établis dans différents rapports qui ont énoncé des explications à une prévention insuffisamment efficace : un frein culturel issu de la honte de l'échec, qui conduit à une situation de déni. Au surplus, l'absence d'informations prévisionnelles de trésorerie laisse le chef d'entreprise dans une forme d'ignorance.

Au-delà, les outils d'aide aux entreprises sont souvent mis en œuvre par des entités qui effraient les chefs d'entreprise et génèrent de l'inquiétude sur la conséquence de leur mobilisation. En effet, une confusion s'établit dans les diverses missions de ces entités, conduisant à les assimiler à des structures dont la seule vocation serait de contraindre et sanctionner. Ainsi :

- Le Tribunal de commerce a l'image de celui qui sanctionne et liquide ;
- La DGFIP et ses conseillers départementaux aux entreprises en difficulté (CDED) sont assimilés à la fiscalité et font craindre l'engagement d'un contrôle fiscal ;

- La Banque de France est perçue essentiellement par son activité de cotation et son intervention fait craindre une décote de l'entreprise.

Ces constats conduisent aujourd'hui à formuler 16 recommandations destinées à renforcer l'anticipation, l'accompagnement et la prévention.

Recommandation n° 1 : Développer les analyses et la communication relatives aux dispositifs préventifs mis en œuvre au profit des entreprises en difficulté.

Recommandation n° 2 : Envisager de modifier le régime des sanctions pour retards de paiement, en évaluant l'impact d'une amende fondée sur le pourcentage du chiffre d'affaires des entreprises.

Recommandation n° 3 : Inciter les chefs d'entreprise à se former, au moment de la création ou de la reprise d'entreprise, en leur permettant d'obtenir l'Aide à la création et à la reprise d'entreprise (ACRE) sous condition de formation.

Recommandation n° 4 : Sensibiliser à l'usage des outils comptables de base (tableaux de bord, plan prévisionnel de trésorerie, ratios, etc.) en fonction de la taille de l'entreprise.

Recommandation n° 5 : Valoriser les outils de diagnostic et d'autodiagnostic, accessibles en ligne, permettant d'anticiper d'éventuelles difficultés et de se faire aider le plus en amont possible.

Recommandation n° 6 : Maintenir / renforcer l'action des comités départementaux d'accompagnement et de soutien des entreprises en difficulté (CDASED) comme facteur de mobilisation de l'écosystème.

Recommandation n° 7 : Mettre en avant l'éventail des dispositifs offerts aux chefs d'entreprise pour les accompagner dans la gestion de leur entreprise (par exemple, la réduction des délais de paiement) et les informer de l'existence des acteurs et outils d'accompagnement des entreprises en difficulté, notamment en communiquant autour de la [« boîte à outils » du dirigeant](#).

Recommandation n° 8 : Renforcer l'articulation des différents acteurs, permettant des actions coordonnées afin d'assurer une meilleure orientation des entreprises et un « parcours usager » plus fluide, notamment en créant des « équipes territoriales » entre les acteurs de l'accompagnement, animées au niveau régional, pour tenir compte des spécificités locales.

Recommandation n° 9 : Rédiger et déployer une « Charte de confiance » entre les représentants des chefs d'entreprise et les différents acteurs impliqués, pour conforter le rôle des pairs et encourager les chefs d'entreprises à s'appuyer sur ces derniers pour mobiliser les acteurs publics et privés concernés.

Recommandation n° 10 : Développer une communication adaptée sur l'écosystème mis à la disposition des entreprises au moyen de témoignages (écrits ou filmés) de pairs ayant bénéficié de ces accompagnements.

Recommandation n° 11 : Développer les démarches systématiques d'information des chefs d'entreprise, ainsi que de tous les partenaires qui les suivent au quotidien :

- À la création, sur l'importance de l'accompagnement, l'existence de formations, la nécessité de disposer d'outils de pilotage ;
- Sur les dispositifs d'accompagnement, proposés par les acteurs publics ou institutionnels, lors de tout « incident » (retard ou non dépôt des comptes, impayé bancaire, fiscal, social, honoraires...) ou recours aux mesures d'aides.

Recommandation n° 12 : Sensibiliser les partenaires et acteurs de l'accompagnement des entreprises sur l'exercice illégal d'expert-comptable.

Recommandation n° 13 : Sans aller vers l'instauration d'un devoir d'alerte, faire en sorte que l'expert-comptable informe systématiquement les chefs d'entreprise des dispositifs existants à l'ouverture de la relation (accompagnement, formations, outils de pilotage, ...) et lors de toute difficulté (retard dans la transmission des informations pour établir les états financiers, situation dégradée, etc.).

Recommandation n° 14 : Examiner les modalités de création, de financement et de gestion d'un fonds pour intervenir au profit des TPE-PME (selon des critères à définir) qui n'ont pas les ressources suffisantes pour payer des prestations de conseils des experts comptables.

Recommandation n° 15 : Prévoir une obligation d'information du chef de l'entreprise lorsqu'une déclaration de défaut est faite à la Banque de France, se traduisant par un dialogue renforcé avec sa banque sur l'analyse de la situation de l'entreprise.

Recommandation n° 16 : Examiner les modalités de mises en œuvre des recommandations du rapport BOURBOULOUX, notamment sur la réforme du livre VI du code de commerce.

*

Dans ces 16 recommandations, trois axes paraissent plus particulièrement prioritaires :

- Éviter d'aggraver la situation financière des TPE-PME qui sont pénalisées par de mauvais comportements de paiement. Les retards s'accroissent en effet, pour atteindre près de 14 jours fin 2024. Une nouvelle impulsion est donc indispensable, via une évolution des sanctions pour les mauvais payeurs, qui pourrait être expertisée (éventuellement en pourcentage du chiffre d'affaires et non plus plafonnées à 2 millions d'euros) ;
- Renforcer l'articulation des différents acteurs permettant des actions coordonnées afin d'assurer une meilleure orientation des entreprises en créant des dynamiques conjointes territoriales entre les acteurs de l'accompagnement ;
- Faire évoluer les dispositifs en prévoyant des informations systématiques des entreprises sur les dispositifs disponibles, dès la création ou lors de tout incident détecté par les différents acteurs, notamment les experts comptables et les banques lorsqu'elles estiment qu'une entreprise présente un risque de défaut de paiement.

Au global, les entreprises françaises peuvent bénéficier de l'appui de nombreux acteurs, qui mettent en œuvre des dispositifs de prévention efficaces. Les recommandations formulées, issues de constatations réalisées sur le terrain, s'attachent donc à renforcer cette efficacité. Très concrètes et opérationnelles, elles ne génèrent aucune dépense nouvelle et ne nécessitent la création d'aucune structure supplémentaire.

1

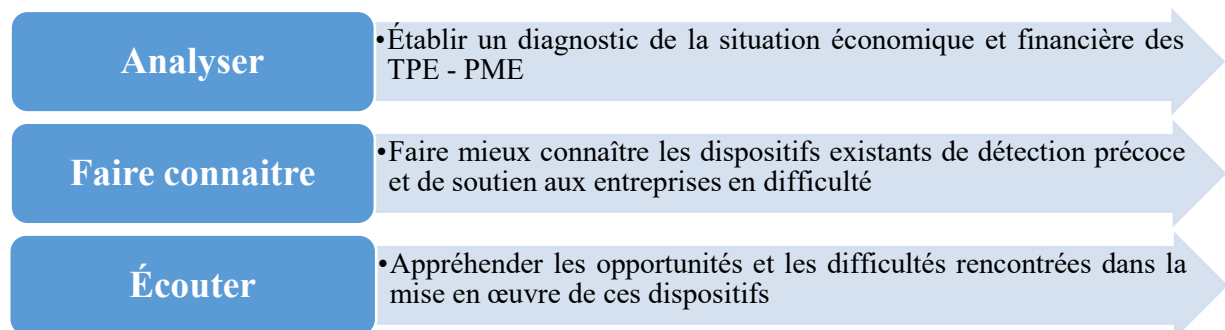
La mission confiée au Médiateur national du crédit aux entreprises et au Médiateur des entreprises

Face aux bouleversements introduits par les événements sanitaires, géopolitiques, économiques qui ont impacté notre pays ces dernières années, le Gouvernement a pris des mesures fortes et mis en place de nombreux outils d'accompagnement à destination des entreprises.

Dans ce cadre, l'action menée par les médiations représente un service efficace, néanmoins encore insuffisamment connu des entreprises :

- Le médiateur des entreprises aide, de manière gratuite et confidentielle, les acteurs économiques privés et publics à résoudre leurs différends lorsqu'ils rencontrent des difficultés contractuelles ou relationnelles, dans l'intérêt de toutes les parties.
- Le médiateur du crédit aux entreprises intervient, quant à lui, après avoir été saisi par une entreprise qui rencontre des difficultés pour obtenir un crédit auprès de sa banque, afin de trouver une solution adaptée aux besoins.

La multiplicité des situations des entreprises rend opportuns des échanges approfondis avec les entrepreneurs sur l'ensemble du territoire. L'action des médiations au service du dialogue entre acteurs apparaît à ce titre cruciale pour :



Dans le cadre de leur mission, le Médiateur national du crédit aux entreprises et le Médiateur des entreprises se sont appuyés sur deux actions :

1 – La mise à disposition d'une « boîte à outils » du dirigeant

La boîte à outils (cf. **annexe II**) a pour objectif d'apporter aux entreprises les éléments clés qui doivent permettre d'**anticiper** les difficultés, de se faire **accompagner** et d'utiliser les outils de **prévention**.



03 ANTICIPATION

Dialoguez avec vos partenaires
05 Dotez-vous des outils indispensables à la gestion de votre entreprise

07 ACCOMPAGNEMENT

N'hésitez pas à vous faire accompagner
010 Osez le règlement amiable des différends

012 PRÉVENTION

Utilisez les outils de diagnostic
014 Ouvrez les portes de la prévention de vos difficultés

2 – Un Tour de France dans les départements

Pour aller à la rencontre des entreprises et des acteurs de l'accompagnement, les deux médiateurs ont répondu à une invitation formulée par des acteurs publics (Préfecture, DDFIP, DREETS, Banque de France, CCI...) ou privés (association « 60 000 Rebonds », organisation patronale...) désireux à la fois de soutenir le tissu entrepreneurial local et de promouvoir la démarche portée par les deux médiations.

Dans des formats très variables (CDASED, tables rondes, forum d'une journée...), ces rencontres ont permis de rassembler et de donner la parole, au-delà des chefs d'entreprise, à tous les acteurs de l'écosystème entrepreneurial : DDFIP, CRP, URSSAF, Banque de France, banques, FBF, experts comptables, tribunaux de commerce, tribunaux judiciaires, administrateurs judiciaires, CCI, CMA, CRESS, organisations patronales, fédérations professionnels, collectivités locales, associations... Dans ce cadre, les chefs d'entreprise ont été invités à s'exprimer très librement ou via une adresse mél mise à disposition (prevention@banque-france.fr).

Les deux médiateurs ont participé à 25 réunions organisées dans l'ensemble des 13 régions de métropole (cf. **annexe III**).

Analyser

- Établir un diagnostic de la situation économique et financière des TPE - PME

Un diagnostic de la situation économique et financière des TPE-PME a notamment été établi par l'Observatoire du financement des entreprises dans son rapport publié le 13 novembre 2024 et sur lequel les deux médiateurs se sont appuyés pour leurs échanges dans les réunions qui se sont tenues.



LA SITUATION DES TPE-PME,
UN FINANCEMENT ASSURÉ MAIS
DES ENJEUX STRUCTURELS IMPORTANTS
Novembre 2024

Présidé par le Médiateur national du crédit, l'Observatoire regroupe les principales organisations représentatives des entreprises (MEDEF, CPME, U2P, etc.), de l'économie sociale et solidaire (ESS France) et les réseaux consulaires (CCI France, CMA France), les principales organisations représentatives du secteur financier (FBF, ASF, France Invest, assureurs-crédit, Financement Participatif France), des établissements financiers, des acteurs publics du financement (tels que Bpifrance), les acteurs du monde comptable (CNOEC), les principaux pourvoyeurs de statistiques publiques et de diagnostic économique (Banque de France, Insee, direction générale du Trésor, direction générale des Entreprises, Rexecode).

Le rapport 2024 ([La situation des TPE-PME, un financement assuré mais des enjeux structurels importants](#)) souligne la résilience des TPE-PME face aux crises avec un financement globalement bien assuré. En effet, la dynamique entrepreneuriale est toujours forte, avec un nombre élevé de créations d'entreprises. Mais, en sortie de crise Covid, le nombre de défaillances d'entreprises a dépassé son niveau historique avec surtout une forte croissance des défaillances d'entreprises de taille plus élevée.

Il rappelle également les défis liés à la transmission d'entreprises et la permanence d'enjeux structurels importants qui affectent le tissu entrepreneurial, notamment un déficit de compétitivité et une productivité du travail en baisse. Les nombreuses petites entreprises constituent un réel avantage en termes de proximité, mais représentent une part dans la valeur ajoutée plus faible que dans les autres grands pays européens. La répartition de la valeur ajoutée met en lumière des faiblesses : faiblesse de l'industrie par rapport aux services, niveau de la rentabilité, poids de la fiscalité.

Le rapport met aussi en avant que le ralentissement de l'activité économique en 2024 (+ 1,1 %) a pesé sur la situation des entreprises : les TPE-PME ont connu une baisse en valeur de leurs chiffres d'affaires, l'investissement des entreprises diminue, ainsi que le confirment les dernières projections de la Banque de France (- 1,3 % en 2024). Les retards de paiement se sont par ailleurs dégradés, avec presque 14 jours de retard fin 2024, pénalisant les TPE-PME à hauteur de 15 milliards d'euros.

Pour 2025, selon les [projections macroéconomiques de décembre 2024 de la Banque de France](#), l'économie française continuerait de croître à un rythme assez faible, de l'ordre d'un quart de

point par trimestre, soit 0,9 % en moyenne annuelle. La contribution de l'investissement des entreprises resterait négative (- 0,2 %), mais nettement moins qu'en 2024.

En 2026, la croissance annuelle rebondirait à 1,3 %, favorisée par la détente des conditions financières. Cette détente permettrait à l'investissement des entreprises (+ 2,1 %) de contribuer de nouveau positivement à la croissance.

L'[enquête mensuelle de conjoncture de la Banque de France](#) disponible début février 2025 met clairement en avant les incertitudes sur l'activité économique en début d'année 2025, notamment avec un jugement très dégradé sur les carnets de commande tant dans l'industrie que dans le bâtiment.

La [80ème enquête de conjoncture TPE-PME](#) de janvier 2025 réalisée par BPI France souligne que la situation des TPE et PME s'est dégradée au second semestre 2024 avec le solde d'opinion sur l'évolution du chiffre d'affaires qui perd 8 points et également une dégradation de la trésorerie avec un indicateur en recul de 4 points sur le semestre.

Le manque de débouchés, la concurrence croissante, le coût du financement encore élevé, auxquels viennent s'ajouter les incertitudes politiques et économiques, se traduisent par un recul de l'investissement et les dirigeants ne prévoient pas d'amélioration en 2025.

- En 2025, l'activité resterait peu dynamique dans tous les secteurs et les TPE-PME anticipent une détérioration de leur situation financière.
- Au niveau des différentes régions, les perspectives d'activité pour 2025 s'améliorent en Bretagne et se stabilisent en Centre-Val de Loire. Elles s'assombrissent dans toutes les autres régions, le plus fortement dans les Hauts-de-France, région relativement plus épargnée en 2024. La situation de trésorerie se tendrait dans la moitié des régions, particulièrement en Nouvelle-Aquitaine, en Auvergne-Rhône-Alpes, en Bourgogne-Franche-Comté et dans le Grand-Est, et se stabiliserait dans les autres régions. L'investissement est attendu peu dynamique en 2025, avec toutefois des disparités régionales : l'indicateur progresse en Normandie, Centre-Val de Loire et Pays de la Loire tandis qu'il recule fortement en Bretagne et dans le Grand-Est.

Les analyses de la Banque de France sur les Entreprises en Région, Bilans 2024 et Perspectives 2025 (ERBP), disponibles mi-février (**cf. annexe IV**), tablent pour 2025 sur un regain d'activité pour l'industrie et les services, mais restent baissières pour la construction.

Faire connaître

- Faire mieux connaître les dispositifs existants de détection précoce et de soutien aux entreprises en difficulté

A l'occasion de leurs réunions, les deux médiateurs ont pu se faire confirmer le besoin très important de faire mieux connaître les dispositifs existants, en dépit de la mobilisation de nombreux acteurs qui sont disponibles pour accompagner les entreprises.

De ce point de vue, les constats des deux médiateurs rejoignent ceux du [rapport de la mission d'information relative aux entreprises en difficulté du fait de la crise sanitaire](#) de juillet 2021 (rapport de Romain Grau – cf. annexe V) et ceux de la Cour des Comptes dans son [rapport sur la détection et le traitement sur les difficultés des TPE-PME](#) de juin 2024 qui formule une série de recommandations :

Recommandations de la Cour des Comptes

Recommandation n°1. (DGFIP, DGE) Mieux articuler les acteurs de la prévention, au travers notamment de conventions locales de partenariat, afin d'assurer une meilleure orientation des entreprises et un « parcours usager » plus fluide.

Recommandation n°2. (DGFIP, DGE, DGEFP, DSS, DACS) Rationaliser l'organisation de l'État et la comitologie au niveau régional et départemental par une circulaire de niveau interministériel.

Recommandation n°3. (DGFIP, URSSAF Caisse nationale) Informer systématiquement les chefs d'entreprises des solutions d'accompagnement des entreprises en difficulté en cas d'impayé social et fiscal.

Recommandation n°4. (DGFIP) Transformer les audits CODEFI en prestations d'accompagnement activables rapidement.

Recommandation n°5. (DACs, DGE) Alléger la procédure d'agrément des « groupements de prévention agréés » par souci de simplification administrative.

Recommandation n°6. (DGFIP) Associer à tout passage en commission des chefs de services financiers (CCSF) une offre d'accompagnement des dirigeants de TPE/PME, incluant le cas échéant des modules de formation à la gestion financière.

Recommandation n°7. (DACs) Pérenniser le principe d'un barème forfaitaire pour les procédures amiables des petites entreprises (TPE).

Recommandation n°8. (DGE, DGFIP, DG Trésor, DACs) Engager une évaluation approfondie sur l'efficacité respective des principales procédures de traitement des difficultés des entreprises.

Les constats des deux médiateurs rejoignent également ceux établis dans différents rapports qui ont énoncé des explications à une prévention insuffisamment efficace : un frein culturel issu de la honte de l'échec qui conduit à une situation de déni. Au surplus, l'absence d'informations prévisionnelles de trésorerie laisse le chef d'entreprise dans une forme d'ignorance.

Au-delà, les outils d'aide aux entreprises sont souvent mis en œuvre par des entités qui effraient les chefs d'entreprise et génèrent de l'inquiétude sur la conséquence de leur mobilisation. En

effet, une confusion s'établit dans les diverses missions de ces entités, conduisant à les assimiler à des structures dont la seule vocation serait de contraindre et sanctionner. Ainsi :

- Le Tribunal de commerce a l'image de celui qui sanctionne et liquide ;
- La DGFIP et ses conseillers départementaux aux entreprises en difficulté (CDED) sont assimilés à la fiscalité et font craindre l'engagement d'un contrôle fiscal ;
- La Banque de France est perçue essentiellement par son activité de cotation et son intervention fait craindre une décote de l'entreprise.

Écouter

- Appréhender les opportunités et les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de ces dispositifs

Les échanges organisés dans les départements avec les entreprises et les acteurs de l'accompagnement montrent que :

- Les dispositifs existants sont peu et mal connus des entreprises qui font face à un foisonnement d'acteurs.
- Les efforts engagés pour créer des points d'entrée unique (sur des sites et via des responsables) n'ont pas été suffisants, à ce stade, pour disposer d'un cadre de détection précoce et de soutien aux entreprises en difficulté suffisamment efficace.

Ces constats conduisent les deux médiateurs à formuler des recommandations dans huit domaines afin de renforcer l'efficacité des dispositifs existants de détection précoce et de soutien aux entreprises en difficulté.

1 – Clarifier la distinction entre les entreprises en procédure collective de redressement ou de liquidation judiciaire et celles rencontrant des difficultés

L'approche des entreprises en difficulté est très/trop souvent présentée sous l'angle des défaillances, c'est-à-dire les entreprises en redressement ou liquidation judiciaire, les procédures préventives (conciliation, mandat ad hoc et sauvegarde) n'étant présentées et valorisées qu'à titre accessoire.

Or, il est important de noter que si 70 % des procédures collectives mènent à une liquidation, 70 % des procédures préventives permettent, au contraire, à l'entreprise de poursuivre son activité.

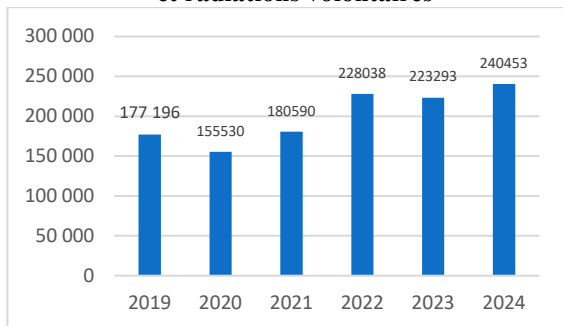
Dans un environnement également marqué par une forte dynamique entrepreneuriale, avec un nombre très élevé de créations d'entreprises (1 million chaque année de 2022 à 2024), les dispositifs d'aides aux entreprises doivent donc conduire à renforcer les axes « anticipation » et « accompagnement » en amont de l'axe « prévention ». Les entreprises qui en bénéficient doivent être mieux identifiées et quantifiées, afin de favoriser leur accompagnement. Ces exemples permettront aussi de valoriser, auprès des autres chefs d'entreprise, les outils susceptibles d'être mis à leur disposition.

La dynamique entrepreneuriale est bien retracée dans les données de l'Observatoire statistique du Conseil National des Greffiers des Tribunaux de Commerce (CNGTC) avec immatriculations / radiations / ouvertures de procédures collectives.

Pour mieux appréhender les difficultés des entreprises, il est important de tenir compte des radiations volontaires qui sont le fait d'entreprises qui décident d'arrêter une activité par épuisement du chef d'entreprise, absence de marché, changement d'orientation, etc. Elles représentent un nombre entre deux et trois fois les procédures collectives.

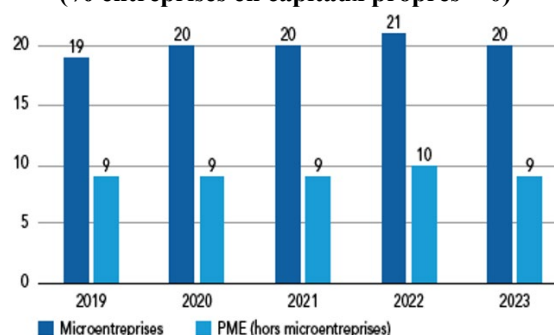
Il conviendrait aussi de tenir compte de la fragilité d'un nombre important de TPE-PME : selon le rapport de l'Observatoire du financement des entreprises, 20 % des TPE et 9 % des PME ont des capitaux propres négatifs.

Procédures collectives et préventives et radiations volontaires



Source : CNGTC

Entreprises fragiles (% entreprises en capitaux propres < 0)



Source : Rapport 2024 de l'Observatoire du financement des entreprises

Recommandation n° 1

Développer les analyses et la communication relatives aux dispositifs préventifs mis en œuvre au profit des entreprises en difficulté.

2 – Renforcer la protection des TPE-PME contre les mauvais comportements de paiement

Depuis l'entrée en vigueur de la loi de modernisation de l'économie de 2008, les délais de paiement entre les partenaires commerciaux sont strictement encadrés.

Le rapport annuel 2023 de l'Observatoire des délais de paiement soulignait que, si les tendances sur longue période des délais de paiement demeurent positives, pour autant, la situation de l'année 2023 traduisait une certaine tension et appelait à une stricte vigilance. Les retards de paiement des entreprises se sont en effet accrus en 2023, à 12,6 jours, contre 11,7 à la même période de 2022, détérioration qui s'est poursuivie en 2024 pour approcher les 14 jours de retard.

Ces retards de paiement ont des conséquences significatives pour les TPE-PME puisqu'elles sont privées de 15 milliards de trésorerie, fragilisant leur situation financière.

Ces évolutions ont conduit à renforcer la mobilisation des différentes actions :

- Les contrôles et sanctions de la direction générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des fraudes (DGCCRF) ;
- La prise en compte, désormais pérenne, des comportements de paiement dans la cotation des entreprises par la Banque de France ;
- La publication de deux guides : l'un sur [les bonnes pratiques de facturation et de règlement dans les marchés publics de travaux](#), l'autre sur [des bonnes pratiques pour limiter les retards de paiement dans les relations interentreprises](#) ;

- La communication forte du Médiateur des entreprises, qui a fait augmenter de manière exponentielle le nombre de saisines sur ce sujet, ainsi que son action parallèle en forte expansion sur les achats responsables.

Au-delà de ces actions, il apparaît essentiel d'inverser la tendance constatée à la dérive des délais de paiement et il faudrait être encore plus exigeant avec des sanctions (qui sont plafonnées à 2 millions d'euros) qui seraient prononcées en pourcentage du chiffre d'affaires¹, afin de vraiment responsabiliser les grandes entreprises qui seraient des mauvais payeurs.

Recommandation n° 2

Envisager de modifier le régime des sanctions pour retards de paiement, en évaluant l'impact d'une amende fondée sur le pourcentage du chiffre d'affaires des entreprises.

3 – Développer la formation et l'information des chefs d'entreprise à la gestion et au traitement des aléas de l'entreprise

La création d'entreprises a été très largement favorisée et la dynamique entrepreneuriale a été forte au cours des dernières années (plus d'1 million de créations chaque année depuis 2022).

Comme cela a déjà été bien souligné par le [rapport de la mission d'information relative aux entreprises en difficulté du fait de la crise sanitaire](#) (rapport de R Grau), la formation à la gestion d'une entreprise apparaît comme un préalable indispensable à la bonne marche de celle-ci, trop de créateurs (ou de repreneurs) s'engageant dans l'aventure entrepreneuriale sans en maîtriser les fondamentaux.

La demande d'un retour à l'obligation de formation est souvent formulée par les acteurs économiques rencontrés dans le cadre du tour de France (notamment les CMA et « 60 000 Rebonds »). Pour autant, il semblerait préférable de privilégier un dispositif incitatif. Sa mise en œuvre pourrait, par exemple, s'accompagner d'une adaptation législative et réglementaire des dispositions régissant l'Aide à la création et à la reprise d'entreprise (ACRE).

Les outils comptables de base (tableaux de bord, plan prévisionnel de trésorerie, ratios, etc.), qui peuvent être adaptés à la taille de l'entreprise, sont insuffisamment connus et employés, alors même qu'ils constituent un préalable indispensable à tout échange avec son banquier (qui a besoin d'éléments précis et étayés pour consentir un prêt).

Dès lors qu'il éprouve des difficultés dans la gestion de son entreprise, le dirigeant peut utiliser des outils d'auto diagnostic. Il peut ainsi détecter l'origine des difficultés pour y remédier au plus vite.

Le recours à ces outils (Banque de France, CCI, CMA, CIP national, Infogreffe) est rapide, anonyme et gratuit mais ils sont insuffisamment connus et employés.

¹ En matière de concurrence, le montant maximum de la sanction est de 10 % du montant du chiffre d'affaires et, en matière d'informatique et des libertés, la sanction peut atteindre 20 millions ou 4 % du chiffre d'affaires

Recommandation n° 3

Inciter les chefs d'entreprise à se former, au moment de la création ou de la reprise d'entreprise, en leur permettant d'obtenir l'Aide à la création et à la reprise d'entreprise (ACRE) sous condition de formation.

Recommandation n° 4

Sensibiliser à l'usage des outils comptables de base (tableaux de bord, plan prévisionnel de trésorerie, ratios, etc.) en fonction de la taille de l'entreprise.

Recommandation n° 5

Valoriser les outils de diagnostic et d'autodiagnostic, accessibles en ligne, permettant d'anticiper d'éventuelles difficultés et de se faire aider le plus en amont possible.

4 – Mieux faire connaître les dispositifs existants d'accompagnement des entreprises et renforcer l'animation régionale/départementale

Dans son rapport sur la détection et le traitement des difficultés des TPE-PME, la Cour des Comptes fait le constat d'un « écosystème éclaté, facteur d'une détection lacunaire et d'un parcours usager complexe ».

Néanmoins :

- Les dispositifs existent, de nombreux acteurs sont mobilisés, mais ils restent effectivement toujours insuffisamment connus des entreprises, voire même de certains acteurs.
- Le plan d'action de sortie de crise de 2021 avait permis de renforcer la mobilisation et le cadre d'intervention des comités départementaux a été pérennisé dans la [Circulaire ministérielle du 6 mars 2024 relative aux évolutions des modalités d'accompagnement et de soutien des entreprises en difficulté](#).
- La loi NOTRe du 7 août 2015 a renforcé les compétences des régions en matière de développement économique, les rendant responsables de la définition des orientations économiques sur leur territoire. Sur cette base, toutes les régions se sont engagées dans le soutien aux entreprises, en mettant notamment en œuvre des actions dédiées aux entreprises rencontrant des difficultés. Il importe aujourd'hui de valoriser ces actions et les outils proposés aux entreprises concernées.

Sans créer de nouveaux outils ni de structures formelles, il apparaît donc clairement un **besoin de fédérer et de mettre en synergie des acteurs publics et privés actuels**, autour « d'équipes territoriales » en renforçant leur capacité d'intervention auprès des chefs d'entreprise et en développant la communication sur les dispositifs qu'ils mettent en œuvre.

L'animation de ces équipes pourrait être confiée à un acteur, déjà existant, susceptible de coordonner l'action des différents intervenants, au niveau de chacune des régions françaises, compte tenu de la spécificité de l'offre de service dans les différents territoires. Une telle

animation régionale permettrait de renforcer le travail en commun et de mieux diffuser l'information sur les pratiques et les outils mis en œuvre.

Il conviendrait de valoriser ce travail en réseau, qui permet aux chefs d'entreprise de saisir n'importe quel interlocuteur (celui qu'ils connaissent le mieux ou celui avec lequel ils sont le plus en confiance) en ayant l'assurance que leur dossier sera pris en compte et réorienté vers l'acteur le plus adapté. Les échanges des deux médiateurs avec les chefs d'entreprises ont, en effet, mis en évidence le besoin de renforcer le rôle des pairs. Il existe des « acteurs de confiance » autour des chefs d'entreprises (GPA, Second souffle, 60 000 Rebonds, Entraide & entrepreneurs, réseau entreprendre...) et il serait utile de prendre appui sur les pairs pour favoriser la prise de contact entre les acteurs institutionnels et les chefs d'entreprise : sans remettre en cause la relation directe et le rôle de conseil joués par les CDED ou les tribunaux de commerce et en garantissant la totale confidentialité des démarches et des données communiquées par/avec les chefs d'entreprise, les pairs pourraient encourager les chefs d'entreprise en difficulté à saisir ces acteurs publics ou institutionnels, ou à répondre favorablement à leur offre de service.

Enfin, la communication est un facteur clé. La « Boîte à outils » pourra utilement être actualisée pour tenir compte des enseignements de la mission des médiations (notamment en parlant plutôt de « difficultés des entreprises » et non plus « entreprises en difficulté » pour bien souligner l'importance d'une anticipation des problèmes.

Il serait par ailleurs nécessaire de :

- Mobiliser l'écosystème économique pour communiquer, à grande échelle, sur « l'équipe territoriale » et la « Boîte à outils du dirigeant » : réseaux consulaires ou apparentés (CCI, CMA, ESS), organisations patronales, fédérations professionnelles, réseaux associatifs, collectivités locales (au premier rang desquelles les régions), etc.
- Identifier et faire témoigner (interviews filmées ou écrites) des chefs d'entreprise ayant bénéficié de divers dispositifs d'aide, le cas échéant en anonymisant les témoignages, pour valoriser les bonnes pratiques et montrer que l'on peut être aidés, avec succès. Cette valorisation des expériences réussies permettra de lutter contre les comportements observés (dénî et/ou honte du chef d'entreprises, saisine tardive, réticence vis-à-vis des acteurs publics, etc.).

Exemples de bonnes pratiques à faire connaître et diffuser

En matière d'organisation :

- « L'équipe territoriale », mise en place par la DREETS des Pays de la Loire, qui regroupe tous les acteurs publics et privés impliqués dans le soutien aux entreprises, autour de règles de fonctionnement partagées.
- L'initiative de la préfecture, la DDFIP, l'URSSAF et la Banque de France en région Centre-de-Val-de Loire de décliner au niveau de la région la boîte à outils dans une [Brochure entreprises](#) pour que les chefs d'entreprise dispose des contacts régionaux.
- Les réseaux de « sentinelles », sur le modèle du fonctionnement de l'APESA, qui permettent d'identifier, dès que possible, les chefs d'entreprise en difficulté (sans attendre qu'ils ne se signalent).

En matière de maillage territorial :

- Les partenariats menés afin d'accroître l'accès de toutes les entreprises, y compris les plus isolées, aux dispositifs de soutien. Ces partenariats sont portés tant au niveau national (tiers de confiance de la Médiation du crédit et partenariat avec des acteurs de la restructuration et du rebond ; partenariat de la Médiation des entreprises avec CCI France, CMA France, ESS France, les GPA, etc.) qu'au niveau local (partenariat GPA/CIP/APSEA, en Seine-Saint-Denis, sous l'égide du tribunal de commerce).
- Le rôle des chambres régionales de l'économie sociales et solidaire (CRESS) dans l'écosystème des acteurs locaux susceptibles de soutenir les entreprises en difficulté.

En matière d'initiative locale :

- Le travail mené par les Casques bleus (labellisés Groupement de prévention agréé, en région Bourgogne-Franche-Comté) ou par Entraide & Entrepreneurs (en région Nouvelle Aquitaine).
- L'initiative de la Préfecture du Var avec l'Union patronale et la Banque de France, qui a ouvert une application numérique « [ESPACE ENTREPRISES 83](#) » rassemblant l'offre de services de l'ensemble des partenaires locaux ou celles de collectivités locales.
- L'ouverture d'un fonds de prévention des difficultés des entreprises (fonds de retournement) par le Conseil régional Centre Val de Loire.
- L'allocation d'une aide pour la désignation d'un mandataire ad hoc en vue d'accompagner une procédure amiable, par le département de la Manche.

Recommandation n° 6

Maintenir / renforcer l'action des comités départementaux d'accompagnement et de soutien des entreprises en difficulté (CDASED) comme facteur de mobilisation de l'écosystème.

Recommandation n° 7

Mettre en avant l'éventail des dispositifs offerts aux chefs d'entreprise pour les accompagner dans la gestion de leur entreprise (par exemple, la réduction des délais de paiement) et les informer de l'existence des acteurs et outils d'accompagnement des entreprises en difficulté, notamment en communiquant autour de la « [boîte à outils](#) » du dirigeant.

Recommandation n° 8

Renforcer l'articulation des différents acteurs, permettant des actions coordonnées afin d'assurer une meilleure orientation des entreprises et un « parcours usager » plus fluide, notamment en créant des « équipes territoriales » entre les acteurs de l'accompagnement, animées au niveau régional, pour tenir compte des spécificités locales.

Recommandation n° 9

Rédiger et déployer une « Charte de confiance » entre les représentants des chefs d'entreprise et les différents acteurs impliqués, pour conforter le rôle des pairs et encourager les chefs d'entreprises à s'appuyer sur ces derniers pour mobiliser les acteurs publics et privés concernés.

Recommandation n° 10

Développer une communication adaptée sur l'écosystème mis à la disposition des entreprises au moyen de témoignages (écrits ou filmés) de pairs ayant bénéficié de ces accompagnements.

5 - Faire évoluer la logique d'accompagnement

L'accompagnement est largement conçu comme une démarche attendue, de la part du chef d'entreprise, vers les dispositifs mis à sa disposition (sites internet, réseaux d'accompagnement), même s'il existe des démarches inversées permettant d'aller au-devant des entreprises en difficulté :

- Logique du dispositif signaux faibles, dont la pertinence doit être renforcée et qu'il conviendra d'élargir aux TPE (comme annoncé dans la [Circulaire du 6 mars 2024](#)).
- Démarche des présidents des Tribunaux de commerce quand ils convoquent des entreprises sur la base d'indicateurs de difficultés.
- Recommandation n° 3 de la Cour des Comptes d'informer systématiquement les chefs d'entreprises des solutions d'accompagnement des entreprises en difficulté en cas d'impayé social et fiscal.

De manière à mieux toucher les entreprises, de telles démarches « vers », qui se substituent à une prise d'initiative du chef d'entreprise, qui n'en a pas toujours le temps ni l'énergie, devraient être développées/généralisées. Cela implique également une sensibilisation / formation accrue de l'ensemble des partenaires aux outils existants, de manière à bien orienter les chefs d'entreprise.

Recommandation n° 11

Développer les démarches systématiques d'information des chefs d'entreprise, ainsi que de tous les partenaires qui les suivent au quotidien :

- À la création, sur l'importance de l'accompagnement, l'existence de formations, la nécessité de disposer d'outils de pilotage
- Sur les dispositifs d'accompagnement, proposés par les acteurs publics ou institutionnels, lors de tout « incident » (retard ou non dépôt des comptes, impayé bancaire, fiscal, social, honoraires...) ou recours aux mesures d'aides.

6 - Renforcer le rôle central de l'expert-comptable

L'expert-comptable est l'interlocuteur privilégié des porteurs de projet et dirigeants d'entreprises pour la réalisation des états financiers, mais aussi pour les accompagner / conseiller.

Ce rôle peut se trouver limité par plusieurs éléments. Une difficulté particulière tient à l'existence d'un exercice illégal de la profession, qui pourrait être significatif. Par exemple, en Ile-de-France, le conseil régional de l'Ordre des experts-comptables estime (voir le site <https://www.compta-illegale.fr/>) que la présence massive des experts-comptables illégaux en Île-de-France (plus de 6 000) contribue à la disparition d'entreprises et d'emplois et nuit à la confiance indispensable à la vie des affaires.

D'autres éléments conduisent à limiter le rôle de l'expert-comptable :

- Une attention parfois moindre portée aux plus petites entreprises, en raison de contacts moins fréquents et d'une disponibilité moindre des TPE.
- Les délais à obtenir les informations permettant d'établir les états financiers.
- L'incapacité des TPE-PME qui commencent à avoir des difficultés à payer des suppléments d'honoraires pour des prestations de conseils.

Recommandation n° 12

Sensibiliser les partenaires et acteurs de l'accompagnement des entreprises sur l'exercice illégal d'expert-comptable.

Recommandation n° 13

Sans aller vers l'instauration d'un devoir d'alerte, faire en sorte que l'expert-comptable informe systématiquement les chefs d'entreprise des dispositifs existants à l'ouverture de la relation (accompagnement, formations, outils de pilotage, ...) et lors de toute difficulté (retard dans la transmission des informations pour établir les états financiers, situation dégradée, ...).

Recommandation n° 14

Examiner les modalités de création, de financement et de gestion d'un fonds pour intervenir au profit des TPE-PME (selon des critères à définir) qui n'ont pas les ressources suffisantes pour payer des prestations de conseils des experts comptables.

7 - Renforcer le rôle préventif du banquier

Le banquier est le partenaire financier avec lequel une relation de confiance doit être établie, notamment par un dialogue régulier et le plus en amont possible du chef d'entreprise avec son conseiller.

L'attente du banquier est de pouvoir compter sur une parfaite transparence du chef d'entreprise sur la situation de celle-ci, facteur clé de la confiance.

A l'inverse, et tout en évitant un soutien abusif, il est important que le banquier tienne un discours de vérité sur l'évaluation qu'il fait de la situation de l'entreprise. Or, ce n'est pas forcément toujours le cas, par exemple lorsque la banque fait une déclaration de défaut à la Banque de France :

- En 2024, 50 % des déclarations de défaut à la Banque de France sont faites sur le critère de « risque de non remboursement ».
- Ce « fichage » n'est pas obligatoirement connu de l'entreprise (à l'inverse du fichage pour les particuliers) mais il peut l'être pour les entreprises qui ont une cotation Banque de France.
- La prévention des difficultés serait renforcée si un dialogue approfondi était prévu lorsque cette déclaration de défaut est effectuée, puisqu'elle constitue un facteur avancé de risque de difficultés.

Recommandation n° 15

Prévoir une obligation d'information du chef de l'entreprise lorsqu'une déclaration de défaut est faite à la Banque de France, se traduisant par un dialogue renforcé avec sa banque sur l'analyse de la situation de l'entreprise.

8 - Renforcer le soutien psychologique des chefs d'entreprise et favoriser le rebond

Le déni ou la honte de se trouver en situation d'échec entraînent souvent une saisine trop tardive des différents acteurs, publics ou privés, qui pourraient aider le chef d'entreprise. Au final, celui-ci se retrouve donc souvent dans une situation professionnelle et psychologique extrêmement difficile.

Un soutien personnel du chef d'entreprise, à titre individuel, est donc primordial pour l'aider à faire face aux difficultés qu'il rencontre dans la gestion de son entreprise, mais aussi pour l'aider, une fois l'échec derrière lui, à rebondir sur un nouveau projet professionnel.

Les témoignages recueillis par les deux médiateurs, durant leur mission, leur ont permis de constater la nécessité d'un tel accompagnement. Dès lors, les propositions du rapport du groupe

de travail présidé par Hélène BOURBOULOUX sur [l'échec et le rebond entrepreneurial](#) (octobre 2024) fournissent des pistes de travail extrêmement intéressantes. Les deux médiateurs leur apportent donc leur plein et entier soutien.

Recommandation n° 16

Examiner les modalités de mises en œuvre des recommandations du rapport BOURBOULOUX, notamment sur la réforme du livre VI du code de commerce.

LETTRE DE MISSION



**MINISTÈRE
CHARGÉ
DES ENTREPRISES,
DU TOURISME
ET DE LA CONSOMMATION**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Nos références : MEFI-D24-02019

Paris, le **05 MARS 2024**

NOTE

à

Monsieur Pierre PELOUZET

Médiateur des Entreprises

et

Monsieur Frédéric VISNOVSKY

Médiateur du Crédit aux entreprises

Objet : accompagnement des entreprises

Face aux bouleversements introduits par les événements sanitaires, géopolitiques, économiques qui ont impacté notre pays ces dernières années, le Gouvernement a pris des mesures fortes et mis en place de nombreux outils d'accompagnement à destination des entreprises.

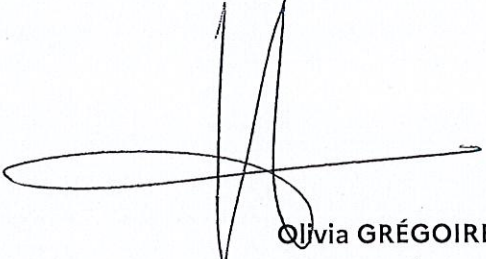
Dans ce cadre, l'action menée par les médiations représente un service efficace pour les entreprises françaises. Le médiateur des Entreprises aide de manière gratuite et confidentielle les acteurs économiques privés et publics à résoudre leurs différends lorsqu'ils rencontrent des difficultés contractuelles ou relationnelles, à la poursuite de l'intérêt de toutes les parties. Le médiateur du Crédit aux entreprises intervient quant à lui après avoir été saisi par une entreprise qui rencontre des difficultés pour obtenir un crédit auprès de sa banque, afin de trouver une solution adaptée aux besoins.

1/2

139 rue de Bercy
75572 Paris Cedex 12

La multiplicité des situations des entreprises rend opportune des échanges approfondis avec les entrepreneurs sur l'ensemble du territoire. Votre action au service du dialogue entre acteurs apparaît, à ce titre, crucial pour établir un diagnostic de la situation économique et financière des très petites, petites et moyennes entreprises françaises, faire mieux connaître les dispositifs existants de détection précoce et de soutien aux entreprises en difficulté et d'appréhender les opportunités et les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de ces dispositifs.

À ce titre, nous souhaitons que vous puissiez rencontrer, avec le soutien des préfets, des directeurs régionaux et départementaux des Finances publiques et en coordination avec les organisations socio-professionnelles et les chambres consulaires, le tissu économique le plus large.



Olivia GRÉGOIRE

Mieux connaître les dispositifs existants de détection précoce et de soutien aux entreprises en difficulté

La « boîte à outils » du dirigeant

À TOUS LES STADES DE LA VIE DE L'ENTREPRISE



MÉDIATION
DU CRÉDIT

VOUS ÊTES
UNE ENTREPRISE
EN CRÉATION,
EN DÉVELOPPEMENT
OU EN CROISSANCE.

03 ANTICIPATION

Dialoguez avec vos partenaires

- 05 Dotez-vous des outils indispensables
à la gestion de votre entreprise

07 ACCOMPAGNEMENT

N'hésitez pas à vous faire accompagner

- 010 Osez le règlement amiable des différends

012 PRÉVENTION

Utilisez les outils de diagnostic

- 014 Ouvrez les portes de la prévention de vos difficultés

ANTICIPATION

Dialoguez avec vos partenaires

VOTRE EXPERT-COMPTABLE

c'est votre interlocuteur privilégié en tant que porteur de projet et dirigeant d'entreprise.

Au-delà de la réalisation des états financiers (bilan, compte de résultat, etc.), votre expert-comptable peut vous accompagner dans toutes les décisions importantes de la vie d'entreprise.

Sa formation, son expérience, sa connaissance du tissu économique et les sources d'informations auxquelles il peut accéder, lui permettent de conseiller l'entreprise au quotidien.

Les centres de gestion agréés (CGA), ou les associations de gestion agréées (AGA) sont à votre disposition pour faire vérifier votre comptabilité et pourront commenter les soldes intermédiaires de gestion et les équilibres bilanciels de l'entreprise.

Selon la taille du bilan, du chiffre d'affaires et du nombre de salariés, la désignation d'un commissaire aux comptes chargé du contrôle comptable, financier et juridique peut être obligatoire.

VOTRE BANQUE

c'est votre partenaire financier avec lequel une relation de confiance doit être établie, notamment par un dialogue régulier et le plus en amont possible avec votre conseiller, particulièrement si vous pensez rencontrer prochainement des difficultés, plus ou moins importantes, avec des incidences sur vos comptes ou vos remboursements de crédit.

Une demande de crédit doit répondre à un besoin identifié par le dossier et ses documents financiers, s'appuyant sur des éléments objectifs : plus la demande sera bien structurée et bien documentée, plus elle aura une chance d'aboutir.

- Comme pour tout crédit, votre banque analyse la capacité de remboursement de votre entreprise.
- Votre banque examine le chiffre d'affaires, le cycle d'exploitation, le type d'activité et le besoin de financement et échange avec vous pour déterminer le type de crédit qui peut être accordé.
- Aussi, votre banque aura besoin des principaux documents comptables et financiers qui lui permettent d'apprécier la situation et les perspectives de votre entreprise : bilan, compte de résultat, compte de résultat prévisionnel, plan de trésorerie, besoin en fonds de roulement.
- Le coût du crédit est principalement constitué de frais de dossiers et d'intérêts débiteurs, ainsi qu'éventuellement des commissions selon la nature du crédit.
- Votre banque peut vous demander d'apporter une garantie, par exemple une caution, le nantissement de titres ou une assurance-vie (cas particulier des entrepreneurs individuels EI).

VOS CLIENTS / VOS FOURNISSEURS

vosre entreprise dépend d'eux pour toute son activité, faites respecter vos délais de paiement par vos clients et respectez ceux de vos fournisseurs.

Accorder un délai de paiement est un acte commercial et un acte financier.

- Organiser le traitement interne des factures le plus tôt possible en lien avec le mode de traitement des clients et des fournisseurs, anticiper et mettre en place les outils de facturation électronique selon le calendrier de déploiement (s'agissant des TPE-PME : au 1^{er} septembre 2026 pour l'obligation de réception et au 1^{er} septembre 2027 pour l'obligation d'émission)
- Demander le versement d'avances et d'acomptes
- Éviter les litiges en veillant à la conformité avec la réglementation, de tous les documents commerciaux : conditions générales de vente, contrats, avenants aux contrats, factures
- Exiger les pénalités de retard
- Évaluer vos clients et vos fournisseurs pour optimiser vos relations commerciales.

POUR VOUS AIDER

- Site de l'[Ordre des experts-comptables](#)
- Site de la [Fédération des centres de gestion agréés](#)
- Site de la [Compagnie nationale des commissaires aux comptes](#) :
- Site de la Fédération bancaire française, [les Clés de la banque](#)
- Site du Ministère de l'Économie sur les [Délais de paiement entre entreprises](#)

ANTICIPATION

Dotez-vous des outils indispensables
à la gestion de votre entreprise

PILOTER L'ACTIVITÉ

pour gérer au mieux votre activité, vous avez besoin d'indicateurs clefs qui vous aideront au suivi et à la prise de décision.

- Le tableau de compte de résultat prévisionnel qui permet d'établir une estimation par avance du résultat net annuel de l'activité sur une période donnée. Cet instrument de pilotage permet notamment de calculer la capacité à rembourser ses emprunts. Il indiquera aussi si le bénéfice sera suffisant pour que le chef d'entreprise puisse vivre grâce à son affaire.
- Un plan prévisionnel de trésorerie pour planifier les dépenses et les recettes à venir, selon la périodicité pertinente (à la semaine, au mois...), ce qui permet de vérifier la couverture du besoin en fonds de roulement, de constater régulièrement les écarts par rapport aux prévisions initiales et d'entreprendre ensuite les actions correctrices nécessaires.
- Le tableau de bord est un outil de suivi et de pilotage des performances qui vous permet d'obtenir une vue d'ensemble de l'activité de votre entreprise. Il synthétise les points importants de cette activité, préalablement soigneusement choisis, et présente un double intérêt : prévenir les difficultés en vous alertant sur les actions correctrices à mettre en place.

L'expert-comptable pourra vous accompagner dans la mise en place de l'ensemble de ces outils de gestion et vous indiquer quels sont les indicateurs / ratios à suivre incontournables afin de bien piloter l'activité de votre entreprise.

POUR VOUS AIDER

- Site [les clés de la Banque](#) avec des modèles de documents
- Site de [BPI Création](#)
- Site de [CCI France](#)
- Plateforme pour travailler son Business Plan « [CCI Business Builder](#) »

GÉRER LES DÉMARCHES

utilisez les ressources informationnelles du site « service public » à toutes les étapes de votre développement (<https://entreprendre.service-public.fr>)

C'est le site de référence de l'information administrative et de démarches pour les entreprises « Je crée », « Je reprends », « Je gère » (tout ce qu'il faut savoir sur la fiscalité, les cotisations sociales, la gestion des salariés), « Je développe » (trouver des opportunités commerciales, recourir à la sous-traitance, se développer à l'international), « Je clos » (cessation temporaire ou définitive), « Je transmets » (une entreprise individuelle, un fonds de commerce, des parts sociales, des actions).

EXEMPLES

► d'informations en ligne

- [Documents commerciaux](#) (factures, devis, CGV) : mentions obligatoires, durée de conservation
- [Mise en place de la facturation électronique](#)
- [Obligations comptables](#)

► de démarches en ligne

- [Demande de droit au compte Société](#) – espace personnel/
[Formulaire de demande de droit au compte pour une société](#)
- [Comment obtenir un extrait K ou Kbis ?](#)
- [Comment publier une annonce légale ?](#)

TROUVER DES AIDES

<https://les-aides.fr/>

Une base de données de référence selon le projet à l'origine du besoin de financement avec une recherche par communes, cantons, intercommunalités, territoires départementaux et régionaux.

Sont notamment référencés : Commission européenne et autres entités communautaires, État, Opérateurs nationaux, Établissements publics et parapublics, Collectivités territoriales, les Réseaux de financement de proximité (Initiative France, ADIE, France Active, Réseau Entreprendre, etc.)

Toutes les formes de soutien financier au développement d'activité sont recensées : prêt d'honneur, subvention, avance remboursable, bonification d'intérêt, participation au capital, appel à projet, crédit-bail...

ACCOMPAGNEMENT

N'hésitez pas à vous faire accompagner

Être accompagné, c'est obtenir des réponses et des conseils sur des sujets que le chef d'entreprise ne maîtrise pas toujours :

- Trouver la réponse à vos questions
- Trouver les bons interlocuteurs
- Trouver des outils adaptés à la gestion de votre entreprise
- Être conseillé par des experts (conseil, mentoring)
- Éviter les erreurs dans votre gestion
- Trouver les bons modes de financement de l'activité

ACTIVER LES RÉSEAUX CONSULAIRES ET PROFESSIONNELS

CCI, CMA, Chambre d'agriculture, organisations socio pro inter pro ou sectorielles : U2P, CPME, MEDEF, UNAPL à travers les ORIFF PL (Offices régionaux d'information, de formation et de formalités pour les professions libérales) et les Maisons des Professions libérales, les groupements et associations d'entreprises locales ou nationales.

Les conseillers des réseaux consulaires et professionnels sont aux côtés des entreprises pour les informer et les accompagner en leur proposant un parcours adapté à leurs besoins dans :

- La création, la reprise ou la cession-transmission de votre entreprise,
- Le développement économique de votre entreprise (développement durable et RSE, numérique, ressources humaines (aides aux recrutements, marque employeur, maintien dans l'emploi...), financement, formalités en ligne, développement à l'international, compétitivité et développement commercial, difficultés des entreprises...).
- La formation et le développement de vos compétences en tant que dirigeants et celles de vos salariés.

UTILISER LE RÉSEAU DES CONSEILLERS D'ENTREPRISE,

<https://conseillers-entreprises.service-public.fr/>

Pour disposer d'un accompagnement personnalisé par des conseillers spécialisés : vous êtes rappelé par LE conseiller qui peut vous aider dans vos démarches.

«Conseillers-entreprises.service-public.fr» est structuré selon les rubriques suivantes :

- [Recruter ou former vos salariés, améliorer l'organisation du travail](#)
- [Financer vos investissements](#)
- [Résoudre un problème de trésorerie, financier ou contractuel](#)
- [Être conseillé en droit du travail](#)
- [Développer votre activité commerciale](#)
- [Développer votre activité sur internet](#)
- [Mettre en œuvre votre transition écologique & RSE](#)
- [Améliorer les conditions de travail, la santé et la sécurité](#)
- [Vendre ou reprendre une entreprise](#)

CONSULTER LE PORTAIL DE LA BANQUE DE FRANCE

<https://www.mesquestionsdentrepreneur.fr>

Des informations pour sensibiliser et informer à toutes les étapes de la vie d'une entreprise, afin de mieux gérer l'entreprise.

- Des informations par rubrique : « ma banque », « mes chiffres – ma trésorerie », « besoin d'aide ? », « me financer », « m'assurer », « découvrir d'autres sujets »
- Un moteur de recherche innovant qui s'appuie sur l'intelligence artificielle pour traiter les requêtes qui lui sont soumises en langage naturel
- Une boîte à outils proposant des documents-types disponibles au téléchargement, un lexique, des guides ou encore des simulateurs (analyser son marché pour un business plan, comparateur des services bancaires, faire son diagnostic RSE, prévention des difficultés en entreprises...).

POUR VOUS AIDER

- Site de la Banque de France sur le [référentiel des financements](#)
- Site de la Banque de France sur l'[accompagnement des entreprises](#)
- [Espace dirigeant de la Banque de France](#)
- Site [des CCI sur l'accompagnement des entreprises](#)
- Site des [CMA sur l'accompagnement des entreprises](#)

BÉNÉFICIER D'UN SOUTIEN POUR REBONDIR

Le « [Portail du Rebond des Entrepreneurs](#) » regroupe des associations qui apportent un soutien et un accompagnement gratuit aux entrepreneurs connaissant ou ayant connu des difficultés, pouvant aller jusqu'à la liquidation de leur entreprise.

Ces associations (Amarok, Re-crée, 60 000 Rebonds et Second Souffle) peuvent être contactées via un accès internet commun : <https://portaildurebond.eu>

ACCOMPAGNEMENT

Osez le règlement amiable des différends

UTILISER LES SERVICES GRATUITS ET CONFIDENTIELS DES MÉDIATIONS

PRÉVENIR ET RÉSOUDRE LES LITIGES COMMERCIAUX, LA MÉDIATION DES ENTREPRISES

Le service de médiation proposé par le Médiateur des entreprises est accessible à tous les acteurs économiques, tant publics que privés.

En cas de différend avec une autre entreprise ou administration, ce service vous donne la possibilité de trouver une solution et de préserver votre relation commerciale.

Le déroulement d'une médiation :

1. La médiation étudie la recevabilité du dossier
2. Un médiateur prend contact avec le saisissant **dans les 7 jours** afin de définir avec lui un schéma d'action
3. Le médiateur se rapproche de la partie saisie pour l'amener à accepter la médiation
4. Le médiateur réunit les « médiés », volontaires, et déroule le processus de médiation
5. Après un constat « d'accord sur le désaccord », des solutions communes sont élaborées par les « médiés »
6. Les formes de conclusions sont multiples. La plus aboutie étant un protocole d'accord rédigé et signé par les « médiés ».

NE PAS RESTER SEUL FACE À UNE DIFFICULTÉ DE FINANCEMENT BANCAIRE, LA MÉDIATION DU CRÉDIT AUX ENTREPRISES

Un service de médiation du crédit aux entreprises disponible dans chaque département, auprès de la Banque de France :

- Dénonciation d'un découvert ou d'une ligne de financement
- Refus de crédit (trésorerie, équipement, crédit-bail)
- Absence de réponse à une demande crédit
- Refus d'échelonnement ou de restructuration d'une dette
- Refus ou non renouvellement de caution ou de garantie

Le déroulement d'une médiation :

1. La validation d'un dossier de médiation sur le site du Médiateur du crédit
2. Dans les 48 h, le Médiateur départemental contacte l'entreprise et accepte ou non son dossier, en fonction de son éligibilité
3. Le Médiateur départemental informe immédiatement les établissements financiers de l'ouverture d'une médiation et leur accorde un délai de cinq jours ouvrés pour revoir leur position
4. À l'issue de ce délai, si ces difficultés perdurent, le Médiateur départemental identifie et résout les points de blocage. Si besoin, il réunit l'ensemble des partenaires financiers de l'entreprise
5. Si la médiation n'a pas abouti, l'entreprise a la possibilité de demander la révision de son dossier au niveau régional

**POUR TOUT LITIGE PERSISTANT EN MATIÈRE D'IMPÔTS
ET DE RÉCLAMATIONS DOUANIÈRES ET FINANCIÈRES, LA MÉDIATION
DES MINISTÈRES ÉCONOMIQUES ET FINANCIERS****SI VOUS RENCONTREZ DES DIFFICULTÉS À L'OCCASION
DE VOS DÉMARCHES AUPRÈS DE VOTRE URSSAF,
LA MÉDIATION DE L'URSSAF**

POUR VOUS AIDER

- Site de la [médiation des entreprises](#)
- Site de la [médiation du crédit](#)
- Site de la [médiation des ministères économiques et financiers](#)
- Site de la [médiation de l'URSSAF](#)

PRÉVENTION

Utilisez les outils de diagnostic

DÉTECTER SUFFISAMMENT TÔT LES DIFFICULTÉS POUR MIEUX LES TRAITER

L'anticipation est le quotidien du chef d'entreprise (anticiper la demande, le comportement des clients, les marchés, les prix, les mutations technologiques, les relations internationales, etc.).

Les difficultés doivent aussi s'anticiper. L'intérêt d'un diagnostic précoce est de mieux soigner l'entreprise et de limiter les inconvénients parfois lourds des traitements.

LES DIFFICULTÉS peuvent être :

- Opérationnelles : perte d'un client majeur, retard de livraison de matériel, panne d'une machine
- Réglementaires : apparition de contraintes, disparition d'un marché
- Sociales : conflit avec un associé, conflit avec un salarié
- Financières : défaut de trésorerie, retard de paiement d'une échéance bancaire, rejet d'un paiement

Face à des signaux faibles, il faut réagir rapidement pour diagnostiquer les premières difficultés et les traiter avant qu'elles ne soient trop importantes.

Les problèmes de trésorerie sont, en général, les derniers indicateurs de l'état de santé de l'entreprise. Les premiers signaux arrivent bien en amont. Ils seront de différentes natures. Il importe de les identifier, certains pouvant être anticipés :

LES PRINCIPAUX SIGNAUX qui doivent alerter sont notamment :

- Une baisse des performances de l'entreprise : volumes et/ou prix de ventes en diminution, problèmes d'exécution et de respect des délais...
- L'augmentation ou la disproportion des engagements par rapport à la rentabilité de l'entreprise
- L'apparition de tensions avec vos partenaires : pertes de clients ou fournisseurs, refus de financement, menaces de résiliation ou dénonciation, litiges

UTILISER LES OUTILS DE DIAGNOSTIC

des outils d'aide à la gestion et à la décision

- Banque de France ([Diagnostic financier Opale](#))
- Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) ([Comment va ma boîte ?](#))
- Chambre des Métiers et de l'Artisanat (CMA) ([Diag Express financier](#))
- [CIP National](#) (expert-comptable / commissaire aux comptes, avocat, ancien juge consulaire, chambres consulaires, etc) (Diagnostic – CIP National)
- Infogreffe ([Évaluez votre situation](#))

RECOURIR AUX CENTRES D'INFORMATION SUR LA PRÉVENTION (CIP) DES DIFFICULTÉS DES ENTREPRISES

pour vous informer dès les premiers signes des difficultés des entreprises, voire en anticipation de celles-ci.

Les CIP ont pour missions d'informer les entrepreneurs et de les orienter vers les solutions existantes en matière de prévention des difficultés.

Les CIP proposent sur rendez-vous des entretiens gratuits et confidentiels aux chefs d'entreprise en difficulté. Ces entretiens sont réalisés par trois professionnels bénévoles : un expert-comptable ou commissaire aux comptes, un avocat et un ancien juge consulaire à qui le chef d'entreprise fera part de ses difficultés.

POUR VOUS AIDER

Trouver votre [Centre d'Information sur la Prévention](#) (CIP territorial)

PRÉVENTION

Ouvrez les portes de la prévention de vos difficultés

DES ACTEURS PUBLICS DÉDIÉS, À VOTRE ÉCOUTE ET EN TOUTE CONFIDENTIALITÉ

- Un soutien global de proximité pour les TPE /PME : le réseau des Conseillers départementaux aux entreprises en difficulté : Diagnostic de la situation / Accompagnement global / Orientation
- Un accompagnement dédié aux entreprises industrielles de plus de 50 salariés : les Commissaires aux restructurations et à la prévention des difficultés des entreprises (CRP) positionnés auprès des préfets de région

DEMANDER DES ÉTALEMENTS DE DETTES FISCALES ET SOCIALES

Vous pouvez solliciter des délais de paiement ou une remise des majorations de retard en saisissant l'administration concernée (Urssaf ou administration fiscale). La Commission des chefs des services financiers (CCSF) peut également être saisie lorsque l'entreprise est à jour des déclarations et paiements.

L'entreprise doit s'adresser à l'Urssaf pour une dette sociale et au service des impôts des entreprises (SIE) pour une dette fiscale.

POUR VOUS AIDER

[Trouver votre conseiller départemental](#) aux entreprises en difficulté

Les [commissaires aux restructurations et à la prévention des difficultés des entreprises](#)

<https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/F22316>

LES TRIBUNAUX DE COMMERCE, DES ALLIÉS DANS LA PRÉVENTION

Les procédures amiables (mandat ad hoc et conciliation) sont confidentielles

Y recourir à titre préventif, le plus en amont possible, permet le plus souvent d'éviter d'engager des procédures collectives (sauvegarde, redressement judiciaire, liquidation judiciaire)

N'hésitez pas à solliciter, le plus tôt possible, un entretien confidentiel avec le Président du tribunal de commerce de votre lieu d'établissement

POUR VOUS AIDER

[Le guide du MEDEF de la prévention des difficultés des entreprises](#)

[Le guide des CCI de la prévention des difficultés des entreprises](#)

Les [guides pratiques du CNAJMJ](#) sur les différentes procédures amiables ou judiciaires

Trouver votre [Tribunal de commerce](#)

DÉMARCHES EN LIGNE

► Tribunal digital : <https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/R64054>

Il vous permet de :

- prévenir les difficultés de l'entreprise et demander à être reçu par le président du tribunal de commerce, en toute confidentialité, pour envisager avec lui les solutions possibles,
- protéger votre entreprise contre les difficultés qu'elle rencontre : demander au tribunal de commerce à bénéficier d'une période de répit durant laquelle les créanciers ne pourront plus la poursuivre.
- demander le règlement d'une créance et être payé de ce qui vous est dû (injonction de payer)

► Demande de [désignation d'un mandataire ad hoc](#)

► Requête aux fins d'ouverture d'une [procédure de conciliation](#)

Pour les entrepreneurs individuels et les micro-entrepreneurs, [le rétablissement professionnel](#) qui offre à l'entreprise une possibilité de rebondir rapidement en bénéficiant d'un effacement des dettes, sans recourir à une liquidation judiciaire.

APPEL À CONTRIBUTIONS

Opportunités et difficultés rencontrées
dans la mise en œuvre des dispositifs
existants de détection précoce et de
soutien aux entreprises en difficulté

Les contributions peuvent être adressées à :
prevention@banque-france.fr

LES RÉUNIONS DES DEUX MÉDIATEURS DANS LES DÉPARTEMENTS

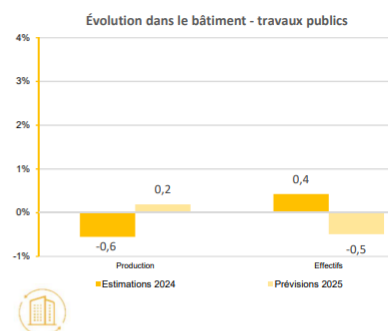
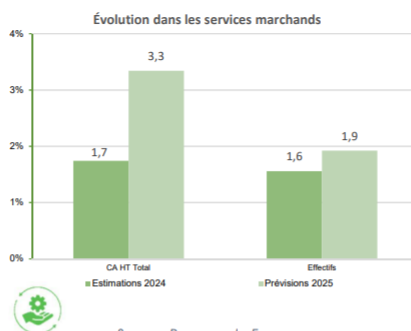
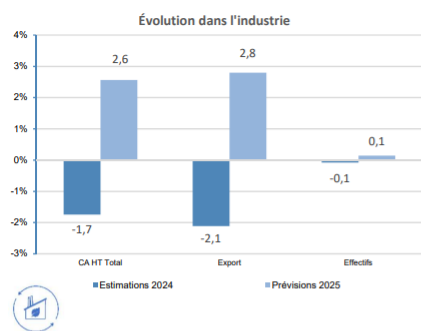


LES TENDANCES RÉGIONALES POUR 2025

La Banque de France publie, pour chaque région, une étude sur les Entreprises en Région : Bilan et Perspectives (ERBP).

Ces études reposent sur les réponses fournies volontairement par les responsables d'entreprises et établissements de la région. Elles ne prétendent pas à l'exhaustivité. Ne sont interrogées fin 2024 que les entités susceptibles de procurer des informations sur 3 exercices consécutifs (2023-2024-2025).

AUVERGNE-RHÔNE-ALPES : [ERBP Auvergne-Rhône-Alpes Bilan 2024 perspectives 2025](#)



Source Banque de France

Points Clefs

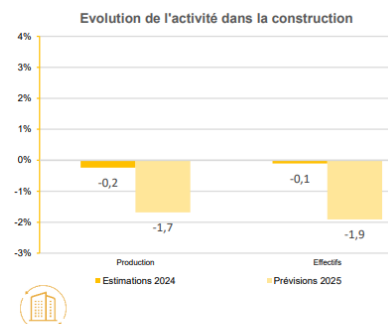
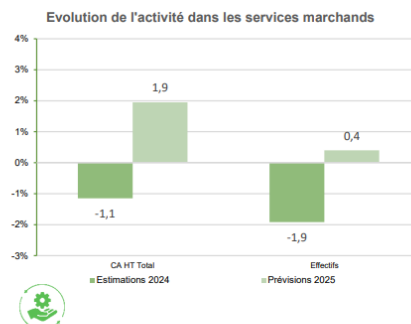
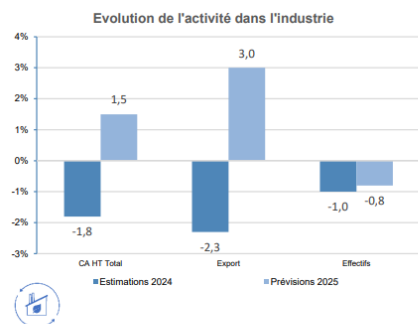
Le ralentissement de l'économie régionale observé dès fin 2023 s'est accentué **en 2024**. Les chiffres d'affaires de l'industrie et de la construction ont été orientés à la baisse, et la croissance observée dans les services marchands s'est tassée, faisant suite à plusieurs années très dynamiques. Mesurée en volume, l'activité a toutefois reculé dans les trois grands secteurs. L'effet prix s'est modéré, mais les marges des entreprises ont été globalement maintenues dans un contexte de hausses de coûts plus limitées (énergie et matières premières notamment).

Les effectifs ont été globalement bien préservés dans les trois secteurs. La baisse du recours à l'intérim a permis l'ajustement aux baisses d'activité, tandis que le desserrement des tensions sur le marché du travail a permis de renforcer les effectifs permanents en consolidant les compétences internes.

Les dépenses d'investissement ont nettement diminué dans les 3 secteurs, après des budgets élevés engagés au cours des années précédentes.

Dans un contexte empreint de nombreuses incertitudes sur le plan national ou international, les prévisions **pour 2025** restent prudentes. Les chefs d'entreprise interrogés anticipent toutefois une progression modérée des chiffres d'affaires dans les trois grands secteurs. En tenant compte de la revalorisation des prix attendue, les volumes d'activité se redresseraient dans l'industrie et les services marchands, mais resteraient encore orientés à la baisse dans la construction.

BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ : [ERBP Bourgogne-Franche-Comté - Bilan 2024 perspectives 2025](#)



Source Banque de France

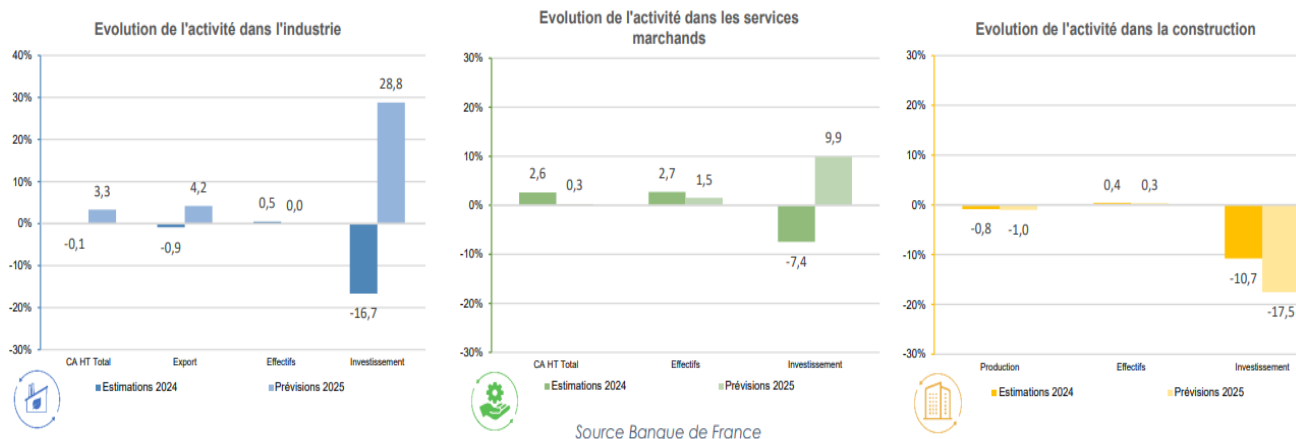
Points Clefs

L'activité industrielle marque un repli en 2024. Les effectifs sont également orientés à la baisse. Un rebond des chiffres d'affaires est attendu pour 2025, avec un certain dynamisme à l'export. L'érosion mesurée des effectifs devrait se poursuivre, malgré une reprise attendue des investissements après une année 2024 marquée par un certain attentisme.

Les entreprises des services marchands subissent une baisse de leur chiffre d'affaires en 2024 en raison d'un affaiblissement de la demande. L'emploi s'est ajusté à l'activité, baisse amplifiée par les difficultés de recrutement persistantes dans certaines branches. Les entreprises de services marchands ont réduit leurs investissements, mais, pour deux tiers d'entre elles, la rentabilité s'est maintenue, voire améliorée. En 2025, le courant d'affaires serait mieux orienté avec une stabilité des effectifs et de la rentabilité. Les investissements devraient rester stables.

Les entreprises du secteur de la construction enregistrent une légère baisse de la production en valeur, grâce à une revalorisation des devis. En revanche, hors revalorisation, les volumes sont en retrait dans tous les segments du secteur à l'exception des travaux publics. Les effectifs se stabilisent dans l'ensemble. En 2025, l'activité devrait ralentir davantage avec un nouveau repli des volumes. Les effectifs seraient en retrait.

BRETAGNE : [ERBP Bretagne Bilan 2024 perspectives 2025](#)



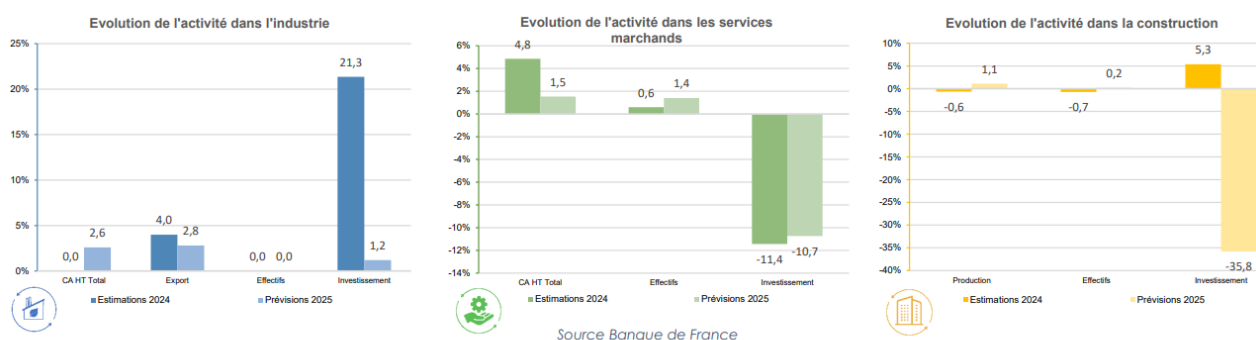
Points Clés

Selon notre enquête réalisée auprès de chefs d'entreprises, l'activité de l'industrie en Bretagne s'est stabilisée en 2024 avec un chiffre d'affaires en évolution de -0,1 % et des effectifs en hausse de +0,5 %. À l'export, le chiffre d'affaires s'est légèrement contracté (-0,9 %) à l'exception de l'industrie agro-alimentaire qui affiche une hausse de 6,3 %. L'emploi intérimaire a sensiblement reculé (-5,5 %) et les investissements, freinés notamment par l'incertitude politique et économique, ont chuté de 16,7 %. La rentabilité est restée globalement stable malgré une diminution plus marquée dans les équipements électriques et électroniques. En 2025, selon les dirigeants d'entreprises interrogés, une reprise est attendue avec une croissance du chiffre d'affaires de +3,3 %, notamment à l'export (+4,2 %). Les effectifs se stabiliseraient mais l'intérim continuerait de reculer (-10,3 %). Les investissements devraient rebondir de près de 30 % sans toutefois retrouver leur niveau de 2023. La rentabilité s'améliorerait globalement, notamment dans la fabrication de matériels de transport.

Concernant le secteur des services marchands, les réponses collectées font état d'une croissance du chiffre d'affaires plus faible qu'attendue (2,6 % contre 3,5 % anticipés). Elle est en grande partie portée par une hausse des prix de vente se situant autour de 2,5 %. Les effectifs affichent une hausse de 2,7 % en 2024, conforme aux prévisions de 3 %. Les investissements ont reculé de 7,4 %, particulièrement dans le transport et l'entreposage. La rentabilité s'est dégradée pour un tiers des entreprises, avec un impact plus marqué dans le transport. En 2025, l'activité du secteur ralentirait avec une progression du chiffre d'affaires limitée à +0,3 %, accompagnée d'une croissance modérée des effectifs (+1,5 %). La rentabilité s'améliorerait pour 27 % des entreprises, avec une hausse significative dans l'information et la communication. Les investissements devraient rebondir de 9,9 %, bien qu'une forte baisse soit attendue dans les activités scientifiques et techniques liées au secteur de la construction.

Dans le secteur de la construction, selon les entreprises interrogées, la production a reculé de 0,8 % en 2024, avec une baisse de 1,5 % dans le gros œuvre mais une augmentation de 1,2 % dans les travaux publics. Les effectifs ont progressé de 0,4 %, portés essentiellement par les travaux publics (+4,9 %). Dans le bâtiment, regroupant le gros œuvre et le second œuvre, seulement 19 % des entreprises annoncent une rentabilité en baisse contre 40 % en 2023. En revanche, dans les travaux publics, elle ressort en diminution pour 39 % des entreprises. Les investissements de l'ensemble du secteur ont chuté de 10,7 %, avec un recul marqué de 30,3 % dans le second œuvre. En 2025, la production reculerait de 1 %. Les effectifs resteraient quasiment stables, enregistrant une hausse globale de 0,3 % mais un recours à l'intérim en net repli (-15,4 %). La rentabilité se stabiliserait pour 69 % des entreprises, et les prix seraient en augmentation (+1,4 %).

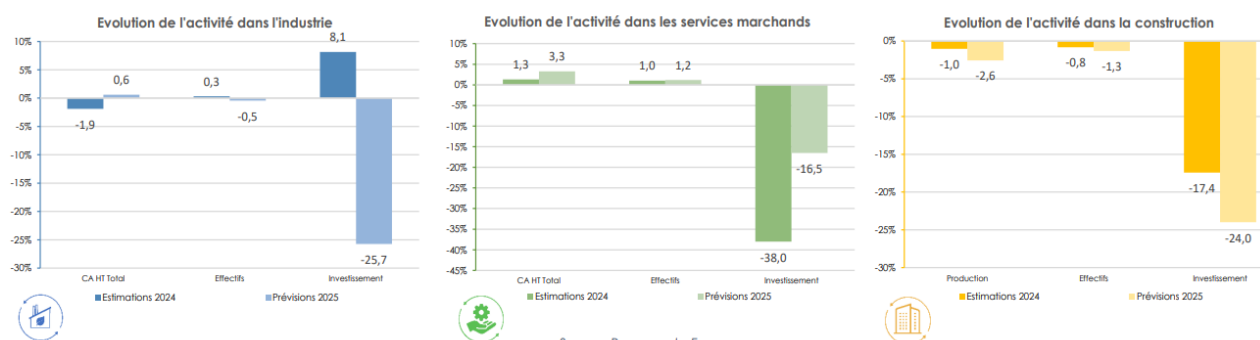
CENTRE-VAL DE LOIRE : [ERBP Centre-Val de Loire Bilan 2024 perspectives 2025](#)



Points Clés

- L'économie régionale résiste dans un contexte de croissance entravée. Presque tous les chiffres de 2024 sont en retrait ou stables par rapport aux prévisions de l'année précédente, à l'exception de quelques secteurs de pointe. Seules les exportations industrielles ont poursuivi leur progression en 2024.
- Les services marchands demeurent plus dynamiques que l'industrie, qui est stable, ou que le BTP, qui est en recul. Les effectifs intérimaires ont nettement diminué dans tous les secteurs. Les rentabilités ont été moins bonnes qu'attendu.
- Les **perspectives pour 2025 sont modestes**: alors que les **incertitudes nationales et internationales sont grandes**, les chiffres d'affaires, les effectifs et les investissements augmenteraient peu.
- Avec la **baisse effective de l'inflation à moins de 2% en 2025 et des rentabilités stabilisées**, malgré des investissements en repli, sauf dans l'industrie, la croissance de l'activité est probable.
- Le **BTP** est un secteur qui accumule plusieurs facteurs négatifs, et dont les évolutions contrastées entre sous-secteurs doivent inciter à la vigilance.

CORSE : [ERBP Corse Bilan 2024 perspectives 2025](#)



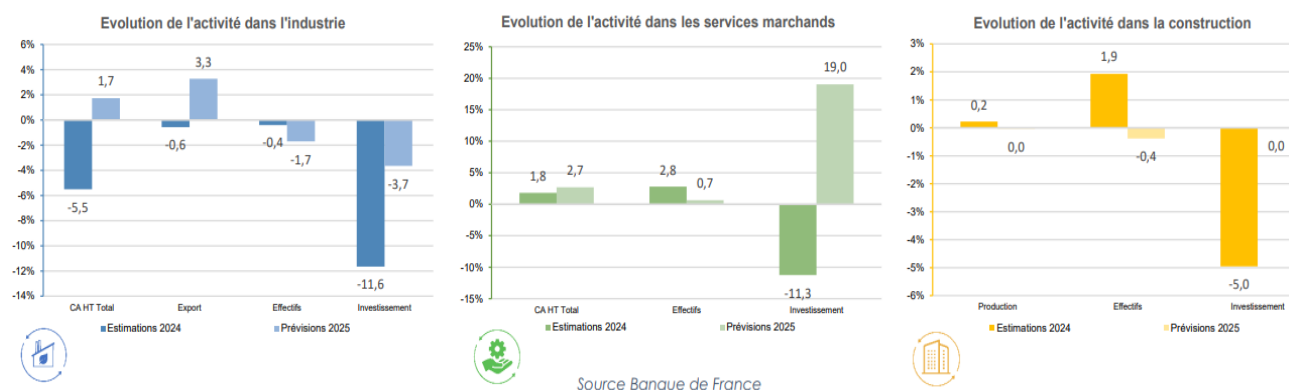
Points Clefs

L'activité a connu une baisse dans l'**Industrie**, à l'exception de la fabrication de matériels de transport même si les performances ont été en deçà des attentes de l'année. Les industries agroalimentaires et celles dont les productions sont destinées au secteur du bâtiment ont enregistré un repli. Pour 2025, les évolutions seraient peu marquées sauf pour l'agroalimentaire qui bénéficierait d'une légère reprise de son chiffre d'affaires porté par la dynamique des exportations.

L'activité des **Services Marchands** a modérément progressé. Les transports et la restauration ont répercuté la hausse de leurs coûts sur leurs prix en début de saison. La conséquence a souvent été défavorable sur les volumes. L'hébergement a enregistré une faible progression de son chiffre d'affaires, inférieure à celle du nombre de nuitées comptabilisées. Seule la location de voitures a affiché une réelle hausse de son chiffre d'affaires. Pour 2025, l'ensemble des branches devraient connaître une croissance supérieure, à l'exception du transport et de la restauration.

Dans le **Bâtiment**, la faiblesse de la demande a pesé sur le chiffre d'affaires, tout particulièrement dans le gros œuvre et les travaux publics. Les ajustements amorcés sur les effectifs depuis le dernier quadrimestre 2024 se poursuivraient en 2025, le secteur du BTP serait le 1^{er} affecté par ce mouvement. Enfin, un ralentissement des projets d'investissement est attendu dans l'ensemble des trois grands secteurs.

GRAND EST : [ERBP Grand Est Bilan 2024 perspectives 2025](#)



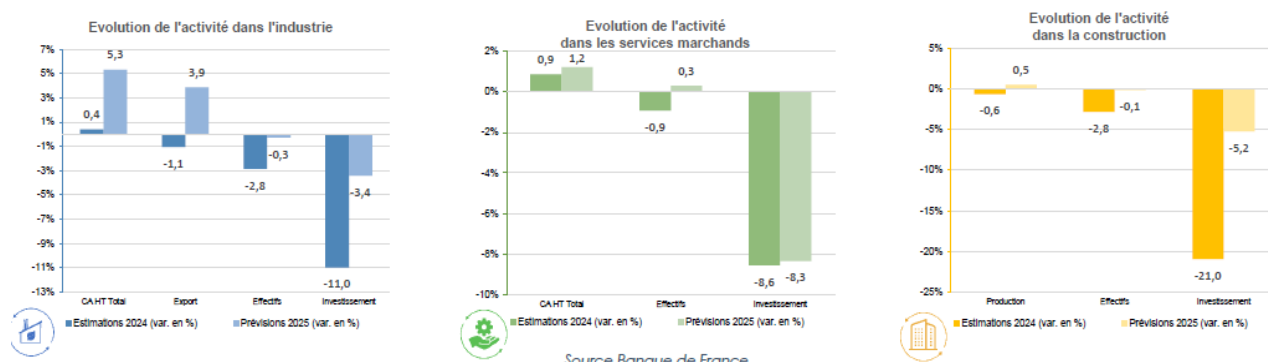
Points Clefs

Les trois secteurs étudiés (industrie, services marchands et construction) connaissent des évolutions contrastées au cours de l'année 2024. Alors que l'industrie et la construction subissent une diminution, ou à minima une stagnation de leur activité, les services marchands enregistrent, quant à eux, une progression modérée.

Dans ce contexte, l'emploi est impacté négativement. Bien que des recrutements soient réalisés dans les secteurs tertiaires, notamment dans la construction et les services marchands, les effectifs dans l'industrie manufacturière se réduisent. Les contrats précaires, tels que les CDD et les missions d'intérim, sont particulièrement touchés par ces ajustements, qui devraient s'amplifier en 2025.

Après les efforts conséquents de 2022 et 2023 visant à réduire les coûts énergétiques, les chefs d'entreprise adoptent en 2024 une posture plus prudente en diminuant significativement leurs budgets. Par ailleurs, le contexte politique national incite également à limiter les acquisitions de nouvelles immobilisations. Pour 2025, un maintien des niveaux d'investissement actuels semble être envisagé pour les acteurs de la construction tandis que ceux de l'industrie poursuivraient leurs restrictions budgétaires. Seuls les entrepreneurs des services marchands escomptent accroître leurs dépenses d'investissement.

HAUTS-DE-FRANCE : [ERBP Hauts-de-France Bilan 2024 perspectives 2025](#)



Points Clefs

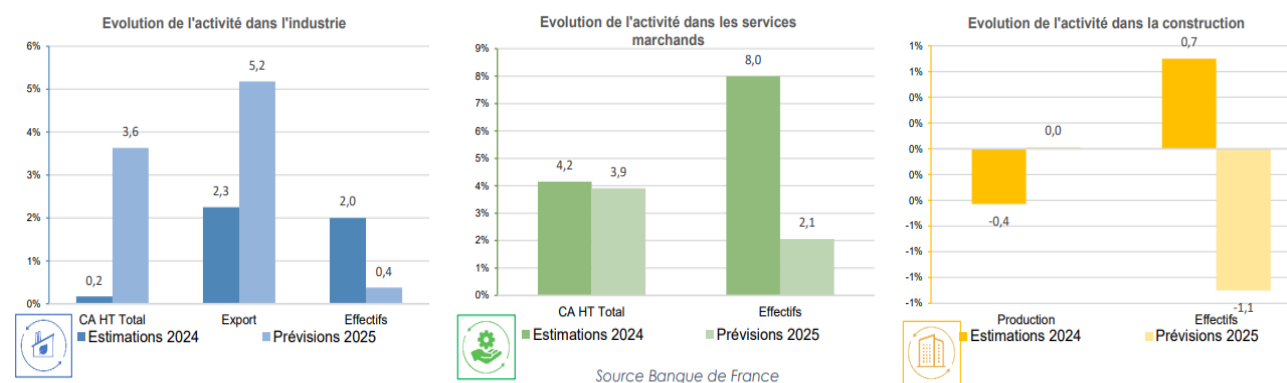
Notre précédente enquête annuelle avait mis en évidence des résultats mitigés concernant l'activité économique des Hauts-de-France. Les chiffres d'affaires 2023 des entreprises de la région avaient connu une croissance modérée (+1,2% dans l'industrie, +3,5% dans les services marchands et +6,4% dans la construction) et les volumes s'étaient inscrits en recul.

L'année 2024 a été marquée par des taux de croissance encore plus faibles, pour tous les pans d'activité : les chiffres d'affaires de l'industrie et des services marchands affichent de légères progressions (+0,4% et +0,9% respectivement), tandis que le BTP s'inscrit en recul (-0,6%). Corrigés de l'effet prix, les chiffres d'affaires diminuent dans l'intégralité des secteurs (-0,8% dans l'industrie et les services marchands, -2,9% dans la construction).

En conséquence, les effectifs ont été allégés dans toutes les branches. Notamment, le recours aux travailleurs intérimaires a fortement diminué en 2024. De même, les entreprises de la région ont significativement réduit leurs investissements : dans un contexte perçu comme incertain par de nombreux dirigeants, les investissements ont baissé jusqu'à 21% dans le secteur de la construction.

Pour l'année en cours, les industriels anticipent une croissance significative de la production (+5,3%). Des progressions de chiffres d'affaires modérées sont attendues dans les services marchands (+1,2%) et dans le BTP (+0,5%).

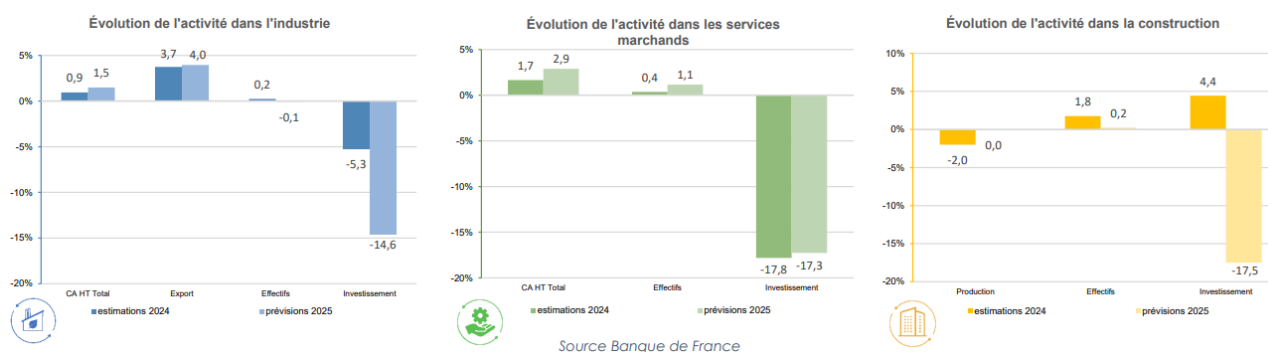
ILE-DE-FRANCE : [ERBP Ile de France Bilan 2024 perspectives 2025](#)



Points Clefs

Essentiellement portée par les services marchands, l'économie francilienne a continué à croître en 2024, mais à un rythme sensiblement inférieur à l'an passé. En effet, l'économie de la région, comme l'économie nationale, a été pénalisée par plusieurs freins, parmi lesquels : i) un contexte politico-économique incertain, ii) une consommation demeurant atone malgré le reflux de l'inflation, iii) ainsi que la crise qui continue d'affecter le secteur de l'immobilier. Cette dernière a significativement impacté le secteur de la construction, dont la production a reculé. Dans l'industrie l'activité a stagné, et a même ralenti en volume (après déduction de l'inflation), tandis que les investissements se sont taris, corollaire de la forte incertitude. Les services marchands se sont montrés plus résilients, avec une activité qui a progressé, même si elle a affiché un dynamisme moindre qu'en 2023. Les entreprises de services ont également été plus nombreuses que l'an dernier à avoir enregistré une dégradation de leur rentabilité. **Peu d'évolutions sont attendues en 2025, avec néanmoins une amélioration anticipée dans l'industrie.** Les professionnels entrevoient en effet une légère reprise dans l'industrie, une progression de l'activité similaire à celle de cette année dans les services marchands, mais une stagnation dans la construction. Dans l'industrie, les projets d'investissement devraient également repartir sur une tendance haussière cette année, tandis que dans les services marchands, la situation en matière de rentabilité devrait s'améliorer.

NORMANDIE : [ERBP Normandie Bilan 2024 perspectives 2025](#)



Points Clefs

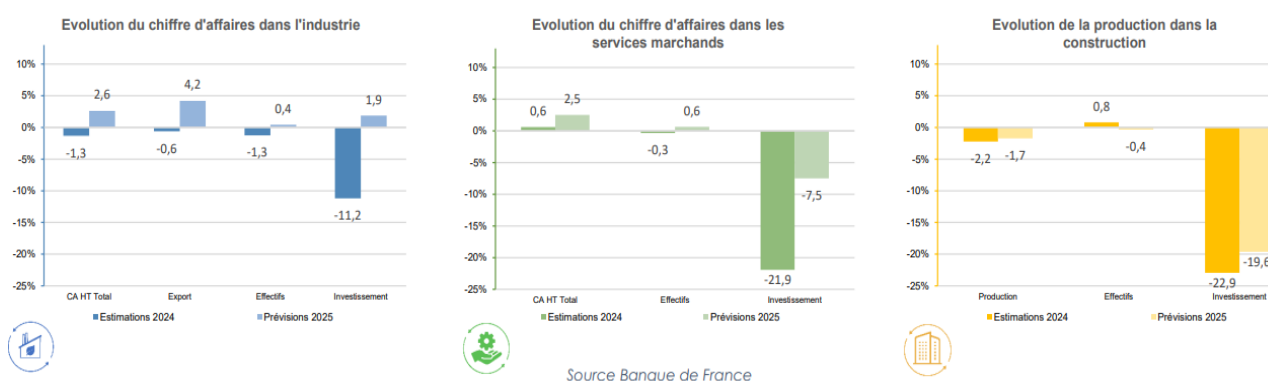
Cette enquête de fin d'année montre pour 2024 une activité résiliente en Normandie, dans tous les secteurs :

Les chiffres d'affaires progressent dans l'industrie et les services marchands, mais sans dépasser le niveau d'inflation. Dans la construction, les volumes d'affaires ont régressé, le fort recul dans le gros œuvre l'emportant sur les progressions modérées du second œuvre et des travaux publics.

Les rentabilités sont pourtant conservées dans leur grande majorité, excepté dans le transport-entrepôt, où la plupart des entreprises voient leurs marges reculer. Les effectifs sont en légère hausse, mais le recours à l'intérim est en retrait, dans tous les secteurs. Les investissements se sont maintenus dans la construction, au contraire de l'industrie et des services marchands. Les délais de paiement se rallongent.

Pour 2025, les chiffres d'affaires progresseraient plus nettement, excepté dans le gros œuvre, où un recul des affaires est à nouveau attendu. Les effectifs se renforceraient pour s'ajuster aux volumes d'activité, mais l'intérim resterait peu utilisé. L'investissement connaîtrait une nouvelle contraction, dans tous les secteurs.

NOUVELLE-AQUITAINE : [ERBP Nouvelle-Aquitaine Bilan 2024 perspectives 2025](#)



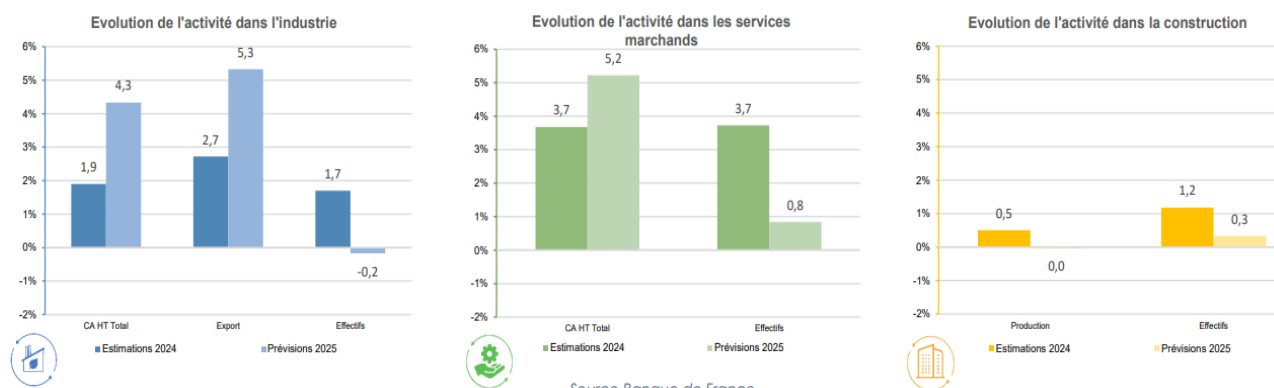
Points Clefs

Le chiffre d'affaires de l'industrie régionale se contracte quelque peu mais résiste et les fondamentaux restent solides. Les transformations économiques post-Covid continuent de freiner l'accélération attendue dans les secteurs phares de la région. Globalement, les rythmes d'adaptation varient, créant des situations contrastées d'une filière à l'autre. Dans ce contexte, l'emploi, principalement en intérim, se réduit, bien que certaines industries recrutent activement et proposent des formations spécifiques pour répondre à leurs besoins. Pour 2025, le chiffre d'affaires pourraient s'orienter plus favorablement dans la plupart des segments, forts des commandes en carnet de l'aéronautique et d'une efficacité restaurée de la chaîne de sous-traitance.

Les services marchands maintiennent une dynamique favorable. Globalement le chiffre d'affaires augmente à un rythme proche du renchérissement des tarifs. Les services à la personne bénéficient du regain de la clientèle touristique, l'évolution est plus heurtée dans les services aux entreprises selon les segments des prestations. Les prestations en 2025 pourraient profiter d'une accélération modérée de la consommation des ménages.

Le recul de l'activité dans le secteur de la construction s'accroît. Le marché du logement neuf, y compris celui des maisons individuelles, demeure très dégradé. Les chantiers de rénovation restent dynamiques mais la concurrence s'accroît, par effet de déport, et les prix des devis se négocient à la baisse. Les carnets de commandes n'affichent pas de signe de renforcement aussi le recul de l'activité se prolongerait pour l'année qui débute.

OCCITANIE : [ERBP Occitanie Bilan 2024 perspectives 2025](#)



Points Clefs

Dans un environnement incertain, l'activité régionale a été résiliente en 2024, tirée par le dynamisme de la filière aéronautique. Toutefois, des secteurs sont en retrait dans l'industrie (chimie, fabrication du caoutchouc et des plastiques, équipementiers électriques et électroniques) ainsi que le gros œuvre du bâtiment.

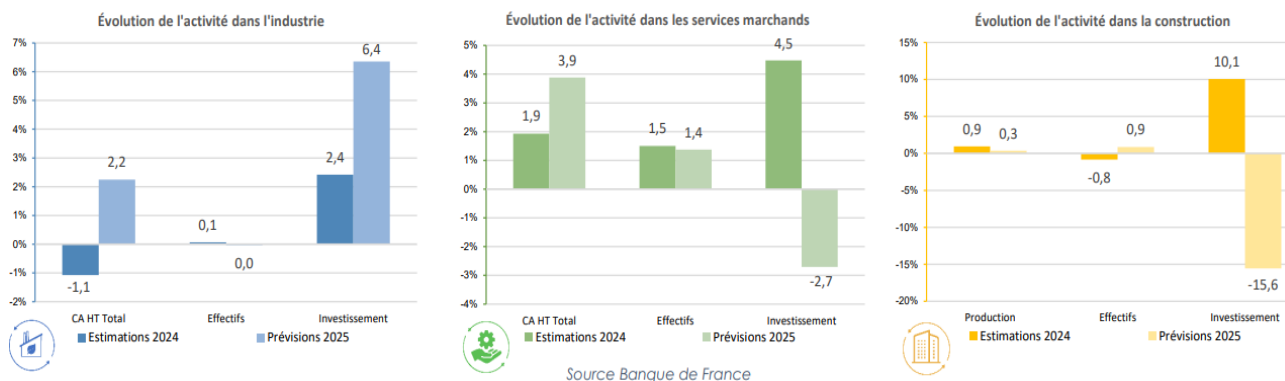
Si les rentabilités ont été majoritairement préservées en 2024, les entreprises qui ont déclaré une dégradation de leur profitabilité sont plus nombreuses que celles qui ont fait état d'une amélioration, hormis dans le BTP.

Avec le repli des difficultés de recrutement, les effectifs ont été dans l'ensemble renforcés, à l'exception notable du secteur de la fabrication des matériels de transport, à la recherche de gains de productivité, et le gros œuvre de la construction qui évolue dans un environnement difficile.

Les investissements ont légèrement augmenté dans les services, tandis qu'ils ont reculé dans l'industrie et le bâtiment.

En 2025, une croissance de l'activité est anticipée dans tous les secteurs (hors BTP) mais sans effet notable sur l'emploi, avec un impact négatif sur l'intérim. La rentabilité devrait rester stable dans l'ensemble et pourrait progresser dans l'industrie.

PAYS DE LA LOIRE : [ERBP Pays-de-la-Loire Bilan 2024 perspectives 2025](#)

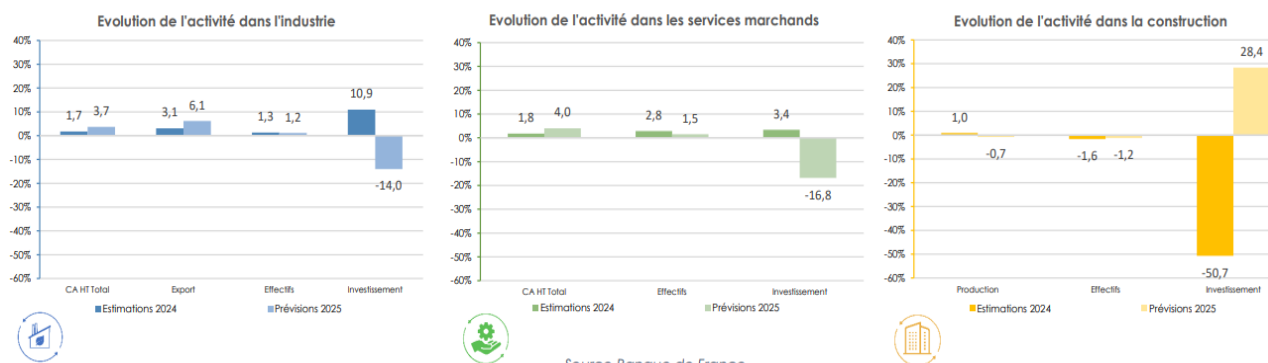


Points Clefs

En 2024, l'économie des Pays de la Loire fait preuve de résilience dans un contexte de forte incertitude liée au contexte géopolitique français et international. Si, dans l'industrie et les services marchands, les niveaux d'activité sont plus faibles que les prévisions exprimées en début d'année, la situation est inverse dans la construction. A noter que, pour les trois secteurs étudiés, les évolutions sont divergentes selon les branches. Les rentabilités ont été impactées par la hausse des salaires et les difficultés d'augmenter les prix. Confiant dans leur entreprise, les dirigeants ont continué à investir tout en faisant preuve d'un certain attentisme pour bénéficier de taux plus favorables, possibles grâce à l'atteinte d'un niveau d'inflation désormais proche de la cible des 2%.

En 2025, les dirigeants des entreprises prévoient que l'activité continuera de résister mais toujours dans un climat d'incertitude nationale, européenne et mondiale. Les investissements seraient plutôt orientés vers la modernisation des équipements (numérisation, digitalisation, IA...) pour faire face aux enjeux notamment de cyber sécurité, de compétitivité et de décarbonation.

PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR : [ERBP Provence-Alpes-Côte d'Azur Bilan 2024 perspectives 2025](#)



Points Clefs

En 2024, l'économie régionale a affiché une croissance d'activité tout juste positive dans l'ensemble des secteurs dans un contexte de désinflation. L'industrie, tirée par le segment de la fabrication des autres produits industriels affiche un niveau correct. Les services marchands ont joui d'une belle saison touristique avec la tenue d'événements majeurs (Jeux Olympiques, Tour de France). A contrario, l'activité de la construction a pâti d'un manque de volume, dans un contexte général d'attentisme et fait d'incertitudes.

L'emploi a bien résisté hormis dans la construction, secteur qui continue de réduire ses effectifs en particulier dans l'intérim.

La dynamique d'investissement apparait très disparate, en lien avec l'activité observée : notable dans l'industrie, atone dans les services marchands et très nettement en recul dans la construction.

Pour 2025, les tendances observées s'amplifieraient. L'activité dans l'industrie et dans les services marchands suivrait une tendance haussière alors que celle de la construction s'inscrirait à nouveau en recul.

Le manque de visibilité reste très impactant, retardant embauches et investissements. Le maintien des marges demeure une préoccupation forte.

EXTRAITS DU

RAPPORT DE LA MISSION D'INFORMATION
RELATIVE AUX ENTREPRISES EN DIFFICULTÉ DU
FAIT DE LA CRISE SANITAIRE

(JUILLET 2021)

Il apparaît nécessaire de mieux armer le dirigeant d'entreprise et de mieux mobiliser et rassembler ses interlocuteurs. En outre, une réforme d'ampleur du tribunal de commerce paraît nécessaire pour en faire un véritable lieu de la prévention.

1. Outiller le chef d'entreprise

Le manque de formation et de sensibilisation des chefs d'entreprise aux enjeux de gestion et leur méconnaissance des outils de prévention existants constituent l'un des freins principaux à lever pour éviter la multiplication des défaillances. Cette question concerne essentiellement les dirigeants de TPE et PME.

a. Garantir un véritable droit et devoir de formation des chefs d'entreprise

Outre le cursus de formation initiale, propre à chaque parcours, les chefs d'entreprise peuvent accéder à de nombreuses formations continues. Les chambres consulaires sont ainsi tenues de proposer des formations aux dirigeants d'entreprises commerciales ou artisanales. D'autres organismes peuvent également intervenir en la matière, comme l'Association nationale pour la formation professionnelle des adultes, le Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), ou diverses fédérations ou associations agréées.

L'accès à ces formations peut être financé par le fonds d'assurances formation, auprès duquel les travailleurs non-salariés cotisent, mais également par le crédit d'impôt pour les dépenses de formation, institué par le législateur à l'occasion de la loi n° 2005-882 du 2 août 2005 en faveur des petites et moyennes entreprises et codifié à l'article 244 *quater* M du code général des impôts. Ces formations ne sont pas obligatoires : **en France, la création d'une entreprise n'est pas conditionnée à l'obtention d'une formation spécifique**, sauf dans certains cas particuliers (les professions réglementées notamment). Ce principe général s'inscrit dans le cadre du fonctionnement traditionnel d'une économie de marché libérale.

La suppression du caractère obligatoire du stage préalable à l'installation pour les artisans par la loi PACTE

Avant la loi PACTE, une spécificité existait en matière de formation des chefs d'entreprises artisanales. Contrairement au principe qui prévaut désormais, ces derniers étaient dans l'obligation de réaliser une courte formation pour pouvoir obtenir le droit de créer leur entreprise.

Cette formation prenait la forme d'un stage préalable à l'installation (SPI) obligatoire, d'une durée de 30 ou 35 heures réparties sur 5 jours, délivré par les chambres de métiers et d'artisanat, pour un coût moyen d'environ 250 euros.

La suppression du caractère obligatoire du SPI par la loi PACTE s'explique par la volonté du législateur de « *permettre, d'une part, de fluidifier la création l'entreprise, puisque le créateur pourra commencer son activité à la date qu'il souhaite et, d'autre part, de laisser le choix à chaque créateur d'opter pour l'accompagnement qui lui convient le mieux, au moment qu'il juge le plus opportun* ».

Lors des auditions conduites par la mission d'information, un certain nombre d'acteurs se sont exprimés en faveur d'un rétablissement du caractère obligatoire du stage préalable à

l'installation (SPI) (voir encadré ci-dessus), tandis que d'autres ont évoqué la mise en place d'un permis d'entreprendre. Il est évident que des avancées en matière de formation sont aujourd'hui nécessaires. Pour autant, ces solutions n'ont pas convaincu la mission. En particulier, les critiques formulées à l'égard du SPI lors des débats autour de la loi PACTE semblent fondées, et l'on peut en outre signaler que ce stage ne bénéficiait qu'aux artisans et non à l'ensemble des dirigeants des TPE et PME.

Il n'en reste pas moins qu'une réflexion poussée sur la formation doit être menée. Les formations existent, mais les chefs d'entreprise peuvent être réticents à investir en ce sens, faute de temps ou par crainte de dépenses inutiles.

C'est pourquoi, pour rendre ce droit à la formation du chef d'entreprise véritablement effectif, **la mission propose de rendre obligatoire un nombre annuel d'heures de formation pour les chefs des TPE et PME**, qui serait pris en charge financièrement *via* les fonds d'assurance formation ou le cas échéant par une montée en puissance du crédit d'impôt pour les dépenses de formation. Ces formations devront inclure un nombre minimal d'heures consacrées aux difficultés des entreprises et aux outils existants pour les résoudre.

Ces préoccupations doivent également être intégrées au stade la formation initiale, notamment par des modules spécifiques sur les questions des difficultés des entreprises dans le cadre de l'enseignement supérieur.

Une attention particulière doit également être portée quant au contenu et à la qualité de ces formations. Des partenariats pourraient être utilement noués avec des praticiens du droit des entreprises en difficulté, pour en assurer le caractère opérationnel.

Proposition n° 11 : Garantir la formation des dirigeants de TPE et PME.

- Rendre obligatoire un nombre annuel d'heures de formation pour les chefs de TPE et PME leur permettant d'acquérir des bases en matière comptable et financière.
- Assurer une prise en charge financière de cette obligation *via* les fonds d'assurance formation et le cas échéant par le crédit d'impôt pour les dépenses de formation.
- Consacrer une part de ces heures de formation à une initiation aux outils juridiques existants en matière de prévention et d'accompagnement des entreprises en difficulté.

b. Inciter le chef d'entreprise à se faire accompagner par des professionnels compétents dans son projet entrepreneurial

Aujourd'hui, l'accompagnement par un professionnel du droit ou du chiffre fait souvent défaut au chef d'entreprise, en particulier quand celui-ci se retrouve en difficulté. Selon l'ancien président du tribunal de commerce de Paris M. Jean Messinesi, *« l'expérience, les études menées dans ce domaine, et l'exemple allemand où le taux de défaillance est deux fois moins élevé qu'en France, montrent que l'accompagnement des chefs d'entreprise des PME par des experts indépendants est un facteur essentiel de survie des entreprises au cours des premières années qui suivent leur création, ou plus tard lorsque, après des années de succès, elles rencontrent des difficultés dans un monde en mutation. Les grosses PME, les ETI et les grandes entreprises peuvent bien sûr faire appel à des sociétés de conseil spécialisées, dont certaines sont de grande qualité. Mais les petites PME ne le peuvent généralement pas car elles n'en ont pas les moyens ».*

Pour favoriser le recours à un professionnel du droit ou à un expert-comptable afin d'accompagner le chef d'entreprise dans ses choix de gestion, il serait pertinent de créer une aide spécifique, sous forme d'un chèque d'aide à l'accompagnement ou d'un crédit d'impôt. Cette aide permettrait au dirigeant en difficulté, ou disposant de peu de trésorerie, d'avoir recours aux conseils d'un professionnel afin de traiter le plus en amont possible ses difficultés. Pour éviter les effets d'aubaine, il conviendrait d'en limiter l'accès aux petites entreprises (TPE et PME de moyenne taille) particulièrement touchées par la crise sanitaire (fermeture administrative, baisse significative du chiffre d'affaires).

Dans cette perspective, le groupe de travail d'Aix-en-Provence précité créé à l'initiative de la co-rapporteuse, propose la création d'une aide sous forme de chèque de 1 500 euros ou de crédit d'impôt. Les critères d'éligibilités à ce dispositif pourraient être calqués sur celui du fonds de solidarité en y apportant quelques ajustements. Il s'agirait notamment de définir un critère de seuil de chiffre d'affaires maximum, puisque les grandes entreprises ou celles de taille intermédiaire disposent généralement d'un service juridique ou ont recours à des cabinets juridiques, ainsi qu'une limite dans le temps, de l'ordre de deux ans à compter de la fin de la pandémie.

Proposition n° 12 : Inciter financièrement les entreprises en difficulté du fait de la crise sanitaire à faire appel aux conseils d'un professionnel du droit ou du chiffre.

Mettre en place une aide financière spécifique – sous la forme d'un chèque ou d'un crédit d'impôt – pour inciter les petites entreprises en difficultés du fait de la crise sanitaire à s'entourer de professionnels compétents.

c. Diffuser les outils de diagnostic

Pour améliorer la connaissance que l'entreprise a de sa propre situation, les outils de diagnostic doivent être davantage mobilisés. De tels outils sont aujourd'hui proposés par plusieurs acteurs, dont plusieurs chambres consulaires, les fédérations professionnelles et leurs antennes locales, mais également les tribunaux de commerce *via* l'indicateur de performance, le CIP national, les GPA, ou encore Bpifrance qui a également développé un outil spécifique en ce sens. Ces outils de diagnostic permettent au chef d'entreprise de disposer d'une vision d'ensemble de leur situation comptable et financière ainsi que de l'état des relations avec ses fournisseurs et créanciers. Ces éléments doivent lui permettre de se forger une idée fiable de la situation réelle de l'entreprise et de décider le cas échéant de prendre les mesures adéquates.

Vos rapporteurs se félicitent des récentes annonces faites dans le cadre du plan d'action de sortie de crise du Gouvernement, qui prévoit notamment la diffusion gratuite de diagnostics de sortie de crise par les experts-comptables.

Ces actions doivent se combiner avec une diffusion plus massive des autodiagnosics, *via* notamment l'action des réseaux consulaires.

Proposition n° 13 : Diffuser les outils de diagnostic et d'autodiagnostic pour améliorer les capacités de détection des difficultés des entreprises.

2. Mobiliser les partenaires de l'entreprise autour de la mission d'alerte et d'information

L'ensemble des partenaires de l'entreprise doivent être mobilisés autour de la mission d'alerte et d'information, qu'il s'agisse de l'expert-comptable, du commissaire aux comptes, du banquier et des créanciers publics et privés.

a. Le rôle de l'expert-comptable

Le rôle de l'expert-comptable en matière d'alerte et d'orientation doit être renforcé.

Lors des auditions conduites par la mission d'information, plusieurs acteurs se sont prononcés en faveur d'un devoir d'alerte de l'expert-comptable, sur le modèle de celui qui existe aujourd'hui pour le commissaire aux comptes. Cette solution n'emporte pas l'assentiment de tous. Les experts-comptables mettent en garde contre une telle modification, qui pourrait nuire à la qualité de la relation contractuelle et de confiance entre le chef d'entreprise et son expert-comptable.

Si confier aux experts-comptables un devoir d'alerte sur le modèle du commissaire aux comptes, c'est-à-dire, prévoir *in fine* une obligation d'alerte du tribunal de commerce, ne semble pas la solution la plus adaptée, il est en revanche indispensable de repenser la place de l'expert-comptable en matière de prévention.

Ainsi, il serait opportun de prévoir une obligation d'alerte non pas auprès du tribunal, mais auprès du dirigeant, dans la lignée des propositions formulées dans le rapport de la mission « justice économique » précité. Cette alerte aurait une visée pédagogique et devrait systématiquement permettre l'orientation du chef d'entreprise vers les acteurs et les procédures adéquats. Pour assurer l'efficacité de ce dispositif et responsabiliser le chef d'entreprise, il pourrait être opportun de prévoir que l'absence de réaction en cas d'alerte de l'expert-comptable emporte des conséquences en cas d'engagement de la responsabilité du dirigeant devant le tribunal.

Dans les cas où l'expert-comptable ne perçoit plus d'honoraire, ce qui se révèle en pratique être l'un des signes de détection des difficultés de l'entreprise, la mission préconise **l'instauration d'un entretien obligatoire** entre l'expert-comptable et le chef d'entreprise. **À l'issue de cet entretien, l'expert-comptable devrait avoir la possibilité d'effectuer un signalement auprès du tribunal.**

Enfin, pour que les experts-comptables soient en mesure de mener à bien cette obligation d'information, leur formation au droit des entreprises en difficulté doit être rendue systématique. Ce volet pourrait être intégré au parcours de formation initiale, mais également dans le cadre de leur formation continue. Pour ce faire, des partenariats peuvent être mis en place sur les territoires, sur le modèle de certaines bonnes pratiques déjà observées. Ainsi, à titre d'exemple et comme cela a été indiqué par les représentants du barreau des Hauts-de-Seine auditionnés par la mission, en Ile-de-France, les barreaux ont été saisis par l'Ordre des experts-comptables de la région pour mettre à leur disposition une cellule compétente afin de les assister auprès de leurs clients. Ce type d'initiative, qui témoigne du besoin de renforcer la formation des professionnels du chiffre, doit se généraliser.

Proposition n° 14 : Renforcer le rôle de l'expert-comptable en matière de prévention.

– Instaurer un devoir de prévention de l'expert-comptable, qui aurait l'obligation, en cas de difficultés, d'alerter le chef d'entreprise.

En cas d'arrêt de perception des honoraires, prévoir un entretien obligatoire entre l'expert-comptable et le chef d'entreprise ainsi qu'un droit d'alerte du tribunal.

– Renforcer la formation des experts-comptables au droit des entreprises en difficulté afin que ces derniers soient davantage en mesure d'orienter et de conseiller le chef d'entreprise.

c. Mobiliser et responsabiliser l'ensemble des partenaires de l'entreprise

Vos rapporteurs proposent de **confier aux créanciers une obligation d'information et d'orientation de l'entreprise en cas de demande de recouvrement de créances**. Cette mesure trouverait à s'appliquer aux partenaires financiers (banques et assurances) ainsi qu'aux créanciers publics.

Du côté des partenaires financiers, ces derniers se sont déjà engagés en cas de lettre de refus ou de dénonciation à informer l'entreprise des possibilités offertes par la médiation du crédit ⁽¹²⁴⁾. En toute logique, en cas de prélèvement ou de découvert non régularisé au-delà d'une certaine durée ou à échéance du terme du prêt, les partenaires financiers devraient être dans **l'obligation d'informer le chef d'entreprise sur l'existence des procédures de prévention et renvoyer vers les acteurs de la prévention compétents**. Cette évolution s'inscrirait en pleine cohérence avec les « rendez-vous de sortie de crise » entre le partenaire financier et son client qui ont été annoncés dans le cadre du plan d'action du Gouvernement sur l'accompagnement des entreprises précité.

Proposition n° 16 : Mobiliser les partenaires financiers et en particulier les banques autour de l'alerte et de l'orientation du chef d'entreprise.

– Introduire un devoir d'information des partenaires financiers, notamment des banquiers, afin que ces derniers informent le chef d'entreprise sur le rôle des outils et procédures de prévention. Les banquiers pourraient notamment transmettre les informations relatives aux incidents de paiement (impayés, plafond de découvert...) ainsi qu'aux critères de cotation de la Banque de France.

Ces éléments devraient systématiquement figurer dans les courriers adressés à l'entreprise rencontrant des difficultés avec ses partenaires financiers.

Du côté des créanciers publics, les informations relatives à la prévention et plus particulièrement aux procédures juridiques amiables devraient figurer systématiquement sur les courriers envoyés par les URSSAF et la DGFIP en cas d'absence de déclaration ou de retard de paiement, ce qui n'est pas le cas actuellement, comme votre mission a pu le constater au cours de ses échanges et déplacements. Cette communication insuffisante est encore l'un des symptômes du trop grand cloisonnement entre les solutions judiciaires et administratives.

Des liens plus systématiques doivent se tisser, par exemple en **encourageant le chef d'entreprise bénéficiaire d'un moratoire par un créancier public à se rendre au tribunal dans le cadre des cellules de prévention**.

Proposition n° 17 : Accroître le rôle des créanciers publics en matière d'information et d'orientation du chef d'entreprise.

- Prévoir dans les courriers de relance des créanciers publics, notamment de l'URSSAF, une information systématique et complète sur les dispositifs de prévention existants et notamment les dispositifs judiciaires.
- Encourager le chef d'entreprise bénéficiaire d'un moratoire par un créancier public à se rendre au tribunal dans le cadre des cellules de prévention.

