



Anticiper et gérer les difficultés en entreprise

Avant d'avoir à gérer des difficultés, comment les anticiper ?

Table ronde

Banque de France de Reims, le 22 avril 2025

Frédéric VISNOVSKY

Médiateur national du crédit aux entreprises

Président de l'Observatoire du financement des entreprises

1 - DÉTECTER SUFFISAMMENT TÔT LES DIFFICULTÉS POUR MIEUX LES TRAITER

L'anticipation : c'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

2 - FACE À DES SIGNAUX FAIBLES, RÉAGIR RAPIDEMENT

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 les partenaires : pertes de clients ou fournisseurs, refus de financement, menaces de résiliation ou dénonciation, litiges

3 – PILOTER L'ACTIVITÉ

Pour gérer au mieux l'activité, l'entreprise a besoin d'indicateurs clefs qui l'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 permet d'obtenir une vue d'ensemble de l'activité de l'entreprise. Il synthétise les points importants de cette activité, préalablement soigneusement choisis, et présente un double intérêt : prévenir les difficultés en alertant sur les actions correctrices à mettre en place.

4 – 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)

5 – CONSULTER LA BOÎTE À OUTILS

Un document mis à disposition : la Boîte à outils du dirigeant

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

6 - COMMENT AMÉLIORER LES DISPOSITIFS EXISTANTS ? (1/3)

LES CONSTATS (1/2)

Une mission du Médiateur national du crédit et du médiateur des entreprises Remise du rapport à la ministre Véronique LOUWAGIE le 23 avril 2025

1. Des TPE-PME **résilientes** face aux crises, qui se sont adaptées dans un environnement toujours plus tendus mais une trésorerie fragilisée par les mauvais comportements de paiement
2. Une approche des entreprises en difficulté trop souvent présentée sous l'angle des **seules défaillances**, sans prendre en compte toutes les dimensions des difficultés (arrêts d'activité, fragilités financières)
3. Des chefs d'entreprise (sans permis d'entreprendre) avec des **insuffisances de formation en gestion**
4. Des acteurs de l'accompagnement très mobilisés mais un **écosystème éclaté**, facteur d'une détection lacunaire et un parcours usager complexe

6 - COMMENT AMÉLIORER LES DISPOSITIFS EXISTANTS ? (2/3)

LES CONSTATS (2/2)

5. Des dispositifs conçus quasi exclusivement dans une **approche à l'initiative des chefs d'entreprise** alors qu'ils peuvent être dans le déni face à des difficultés et ignorent trop souvent les nombreux dispositifs mis à leur disposition pour les aider
6. Les experts-comptables sont un partenaire privilégié mais ils font face à **un exercice illégal important**, une attention parfois moindre portée aux plus petites entreprises et des problèmes pour percevoir des honoraires de conseils quand les TPE-PME commencent à éprouver des difficultés
7. Les banques sont le partenaire financier avec lequel une relation de confiance doit être établie mais elles ne sont **pas toujours totalement transparentes** vis-à-vis de l'entreprise, par exemple quand elles font des déclarations de défaut à la Banque de France
8. 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

6 - COMMENT AMÉLIORER LES DISPOSITIFS EXISTANTS ? (3/3)

LES RECOMMANDATIONS

Trois axes prioritaires

1. Éviter d'aggraver la situation financière des TPE-PME qui sont pénalisées par de mauvais comportements de paiement, 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)
2. 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
3. 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