

RAPPORT  
D'ACTIVITÉ

2017

DE LA MÉDIATION  
DU CRÉDIT



crédit  
reprise  
transmission  
croissance  
financement  
transmission  
croi  
crédit  
reprise  
croissance  
transmission  
transmission  
exportation  
établissement  
numérique  
transmission  
crédit  
finan





RAPPORT  
D'ACTIVITE  
**2017**  
DE LA MEDIATION  
DU CREDIT





Monsieur le Président de la République,

J'ai l'honneur de vous adresser le rapport d'activité 2017 de la Médiation du crédit aux entreprises.

Sur les 2302 entreprises ayant saisi la Médiation en 2017, 1514 dossiers étaient éligibles et 1394 ont été instruits et clos, avec un taux de réussite de 65 %. Ainsi, 909 entreprises employant plus de 11 000 personnes ont été confortées dans leur activité, et plus 190 M€ d'encours de crédit ont été débloqués. Les difficultés de financement sont en net retrait, une offre de crédit globalement abondante couplée à une nouvelle amélioration de la situation financière des entreprises conduisant à une baisse des saisines de la Médiation en 2017 (- 17 % par rapport à 2016).

Ces évolutions transparaissent tout particulièrement au niveau des PME de plus de 10 salariés. En 2017, l'accès des PME au crédit reste à des niveaux historiquement élevés : d'après la Banque de France, 84 % d'entre elles ont obtenu totalement ou en grande partie les crédits de trésorerie demandés au 4<sup>e</sup> trimestre tandis que 96 % ont pu obtenir le crédit d'investissement sollicité. Au total, l'encours des crédits mobilisés par les PME a augmenté de 3,9 % au cours de l'année 2017 (+5,3 % pour les ETI). Du côté des entreprises, la situation financière s'est à nouveau améliorée, le taux de marge des entreprises a continué à se redresser tandis que les investissements ont accéléré (+ 4,3 % en 2017 après + 3,4 % en 2016). Parallèlement, le nombre de défaillances (sauvegardes, redressements ou liquidations judiciaires) a diminué de 4,6 %.

Pour autant, avec une conjoncture plus favorable émergent de nouveaux défis de financement, qu'ils surgissent dans le quotidien des dirigeants (BFR de rebond, transformation numérique) ou qu'ils aient été repoussés au cours des années de crise (transmission d'entreprise, internationalisation).

- Dans une phase de rebond, les entreprises trouvent de nouveaux clients, voient leur carnet de commandes se remplir, constituent des stocks. L'accroissement de l'activité entraîne une augmentation des besoins de fonds de roulement avec parfois à la clé des problèmes de financement liés notamment à des fonds propres érodés par les années de crise et des bilans dégradés.
- De façon concomitante, l'intégration des technologies numériques s'accélère fortement au niveau des entreprises, avec des projets de transformation dont les spécificités ne sont pas sans impact sur leur financement. Pour les entreprises, il y a une difficulté à jauger en amont les coûts de tels projets et à appréhender le retour sur investissement. Du côté des financeurs, l'absence de garanties tangibles, l'appréciation de certains choix technologiques et l'estimation des risques associés sont autant de défis à relever.

- Les années de crise ont aussi conduit de nombreux dirigeants à différer la préparation de la cession de leur entreprise, déçus par les prix proposés dans un contexte économique peu porteur. Couplé au vieillissement des dirigeants « baby-boomers », ce phénomène contribue à accroître le nombre d'entreprises à transmettre avec un impact significatif sur le tissu économique. Dans ce contexte, le financement de la transmission est un facteur clé de réussite.
- L'export est un autre levier potentiel de croissance important. Pourtant à la base de la reconquête de l'international, les PME primo-exportatrices ou exportatrices occasionnelles n'ont en pratique qu'une connaissance très limitée des différents outils de financement à l'exportation et des différents acteurs dans ce domaine. Face à la diversité et à la complexité des outils existants, il importe de faire de l'accompagnement sur ce sujet.

Le retour de la croissance signale l'arrivée d'une nouvelle ère pour les entreprises. Dans ce contexte, bien plus porteur dans un nombre croissant de secteurs, la Médiation du crédit s'adapte pour accompagner les entreprises face à ces nouveaux défis du financement et les aider à profiter pleinement des opportunités de croissance.

L'Observatoire du financement des entreprises que j'ai l'honneur de présider continue d'être le lieu réunissant toutes les parties prenantes, du monde entrepreneurial comme du monde financier, pour élaborer des propositions consensuelles et innovantes. En octobre 2017, l'Observatoire a publié son rapport sur les nouveaux défis de la transformation numérique, avec quatre axes d'amélioration (mieux préparer au niveau de l'entreprise les projets de transformation numérique, mieux valoriser les actifs immatériels, mieux reconnaître les projets de transformation numérique, continuer de renforcer la capacité de financement des projets de transformation numérique). Enfin, l'Observatoire continue ses travaux sur le financement des exportations, notamment au niveau des PME.

Je puis vous assurer, Monsieur le Président de la République, que la Médiation du crédit est pleinement mobilisée en faveur du financement de nos entreprises, et vous prie de croire en l'assurance de ma plus haute considération.

**Fabrice Pesin**  
Médiateur national du crédit



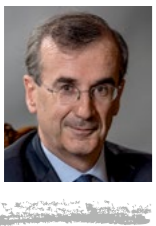
L'accès de nos entreprises au financement bancaire continue de s'améliorer : les encours de crédit aux entreprises ont progressé de 5,5 % en 2017 et le taux d'obtention atteint désormais 95 % pour les crédits d'investissement et 81 % pour les crédits de trésorerie. C'est une excellente nouvelle pour notre économie, d'autant plus que cette tendance concerne tous les types d'entreprises, y compris les PME!

Cette amélioration, et plus largement l'embellie économique que connaît notre pays, ne doit cependant pas conduire à relâcher la garde dans le suivi de la relation de nos entreprises, petites et moyennes, avec leurs financeurs. La Médiation du crédit continue de jouer un rôle primordial dans l'accompagnement de nos entreprises, avec près de 1400 dossiers traités et 193 millions d'euros de crédit débloqués sur l'année 2017. Preuve de la qualité de son travail, le taux de médiations réussies poursuit sa hausse pour atteindre désormais 65 %.

Je salue également le lancement d'un baromètre qui prouve l'impact déterminant du niveau de confiance entre TPE et leurs banques sur l'octroi des crédits et permettra de suivre son évolution.

L'engagement des équipes de la Médiation du crédit constitue un atout clé pour le bon financement de nos entreprises.

**Bruno Le Maire**  
Ministre de l'Économie et des Finances



La Médiation du crédit, qui existe depuis bientôt 10 ans, a, une nouvelle fois en 2017, montré son efficacité. Les médiations menées au plan local sous l'égide des directeurs départementaux de la Banque de France et des directeurs des agences de l'Institut d'Émission des Départements d'Outre-Mer ont permis de trouver une solution dans deux cas sur trois. La conjoncture économique est aujourd'hui bien meilleure que celle qui prévalait en 2008, mais le dispositif garde toute son utilité, en particulier pour les très petites entreprises qui représentaient près de 85 % des saisines enregistrées en 2017. Les très petites entreprises, qui représentent 20 % des salariés et 20 % de la valeur ajoutée produite par les entreprises en France, ont effectivement des besoins spécifiques. À travers la Médiation du crédit, avec aussi les « correspondants TPE » qu'elle a institués dans chaque département pour les accueillir et les orienter vers les dispositifs d'aide les plus appropriés à leur situation, la Banque de France est fière d'être auprès d'elles.

L'accord de place, qui structure le dispositif, doit être renouvelé cette année. Aujourd'hui comme hier, la Banque de France et ses médiateurs, en France et en Outre-mer, seront là pour trouver, avec les partenaires bancaires des entreprises, les solutions aux difficultés de financement auxquelles elles peuvent se trouver un jour confrontées.

**François Villeroy de Galhau**  
Gouverneur de la Banque de France

2017

TEMPS FORTS

JANVIER



Déplacement du Médiateur national dans la Somme

FEVRIER



Participation de la Médiation du crédit au Salon des Entrepreneurs

MARS



Publication du rapport d'activité 2016 de la Médiation

AVRIL



Intervention du Médiateur national aux conférences de l'entreprise, Nice

MAI



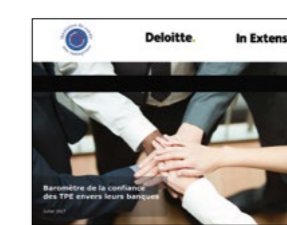
Intervention à la 3<sup>e</sup> édition des Chemins de l'innovation à l'ESCP Europe

JUIN



Conférence autour des médiations à la CCI de Paris

JUILLET



Publication du premier baromètre Deloitte/InExtenso/Médiation du crédit

SEPTEMBRE



Déplacement du Médiateur national dans le Pas-de-Calais

OCTOBRE



Publication du rapport de l'OFE sur le financement des entreprises

NOVEMBRE

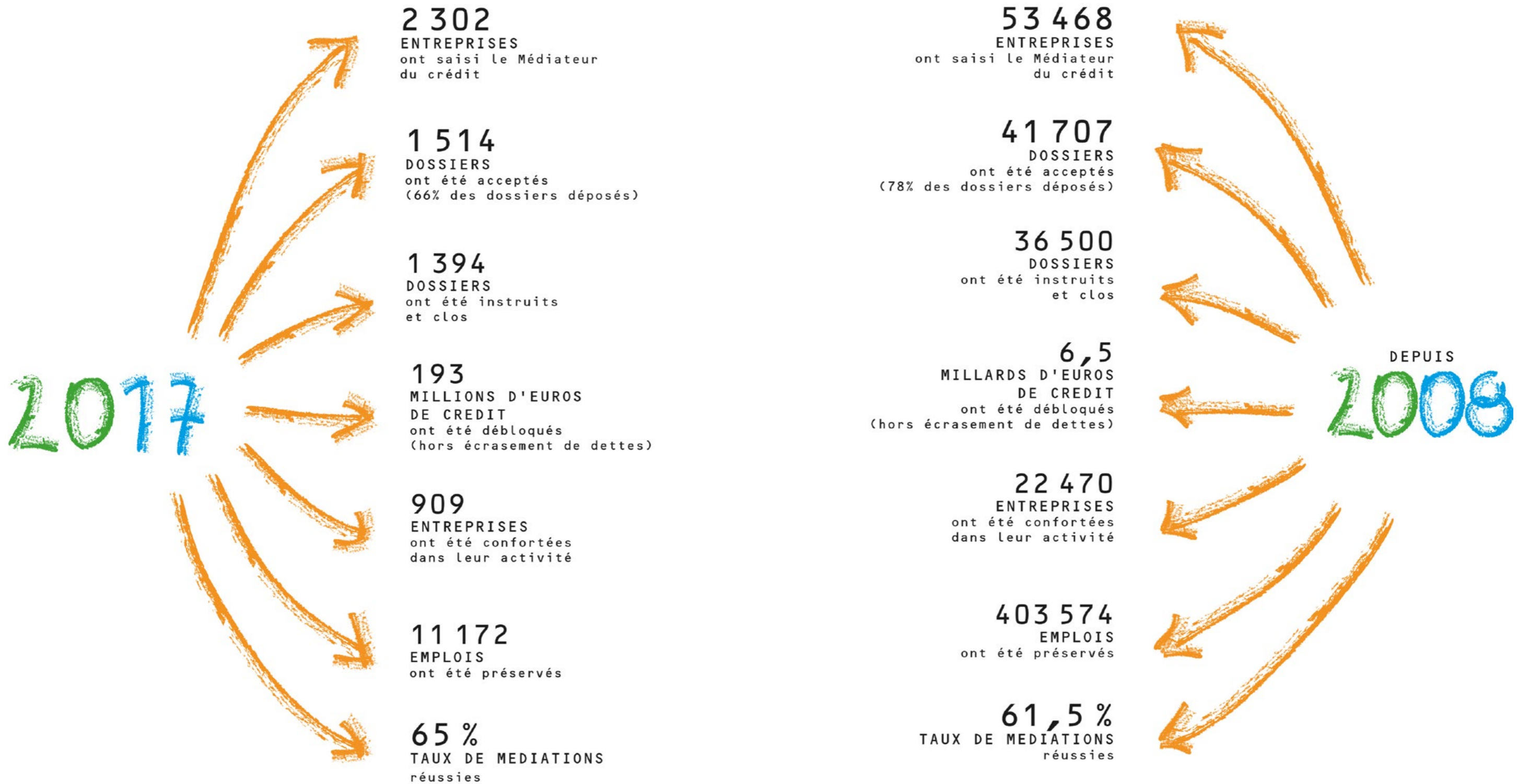


Participation au congrès national des présidents des tribunaux de commerce

DECEMBRE



Intervention au colloque Revue Banque sur le Financement de l'immatériel



# Sommaire

<b>1.</b>	<b>LES RESULTATS ET TENDANCES 2017</b>	
1.1	L'évolution de l'environnement économique en 2017	10
1.2	L'activité de la Médiation du crédit en 2017	12
1.3	Les TPE en médiation en 2017	14
1.4	Un baromètre pour mesurer la confiance des TPE envers leurs banques	16
1.5	La Médiation du crédit en bref	18
1.6	Pourquoi et comment saisir la Médiation du crédit?	20
1.7	La Médiation du crédit sur le terrain	22
1.8	Un cas concret de la Médiation dans le Pas-de-Calais	24

<b>2.</b>	<b>LES NOUVEAUX DEFIS DU FINANCEMENT DES ENTREPRISES</b>	
2.1	L'économie post crise : une nouvelle ère, de nouveaux défis	28
2.2	Défi #1 : Financer son BFR de rebond	30
2.3	Défi #2 : Financer sa transformation numérique	32
2.4	Défi #3 : Financer la transmission	34
2.5	Défi #4 : Financer l'export	36

<b>3.</b>	<b>L'ECONOMIE REGIONALE EN 2017</b>	
3.1	De nombreux déplacements en région	40
3.2	Focus Auvergne-Rhône-Alpes	42
3.3	Focus Bourgogne-Franche-Comté	43
3.4	Focus Bretagne	44
3.5	Focus Centre-Val-de-Loire	45
3.6	Focus Corse	46
3.7	Focus Grand Est	47
3.8	Focus Hauts-de-France	48
3.9	Focus Ile-de-France	49
3.10	Focus Normandie	50
3.11	Focus Nouvelle-Aquitaine	51
3.12	Focus Occitanie	52
3.13	Focus Pays-de-la-Loire	53
3.14	Focus Provence-Alpes-Côte d'Azur	54
3.15	Focus Guadeloupe	55
3.16	Focus Guyane	56
3.17	Focus Martinique	57
3.18	Focus Réunion	58

<b>4.</b>	<b>L'OBSERVATOIRE DU FINANCEMENT DES ENTREPRISES</b>	
4.1	Un pôle d'expertise au service de l'économie	60
4.2	Une santé financière des entreprises améliorée	62
4.3	Aider les entreprises à effectuer leur transformation numérique	64
4.4	Aider les entreprises à aller plus loin : l'export comme levier de croissance	68

## 1. RESULTATS ET TENDANCES 2017





## L'EVOLUTION DE L'ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE EN 2017

L'année est marquée par une nette amélioration de la situation financière des entreprises, dont le redressement des marges qui s'est confirmé après le point bas atteint en 2012 et 2013.

**P**our l'essentiel cette amélioration résulte de la poursuite de la mise en œuvre du Pacte de responsabilité et de solidarité (PRS) et de la montée en puissance du Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE). Elle a été confortée par la baisse conjoncturelle des cours du pétrole.

L'investissement, qui a résisté à la fin du dispositif de suramortissement en avril, a continué ainsi de croître et devrait atteindre + 4,3 % après + 3,4 % en 2016<sup>1</sup>. Sans être encore vigoureux, il apparaît bien orienté du fait de perspectives d'activité à présent plus optimistes.

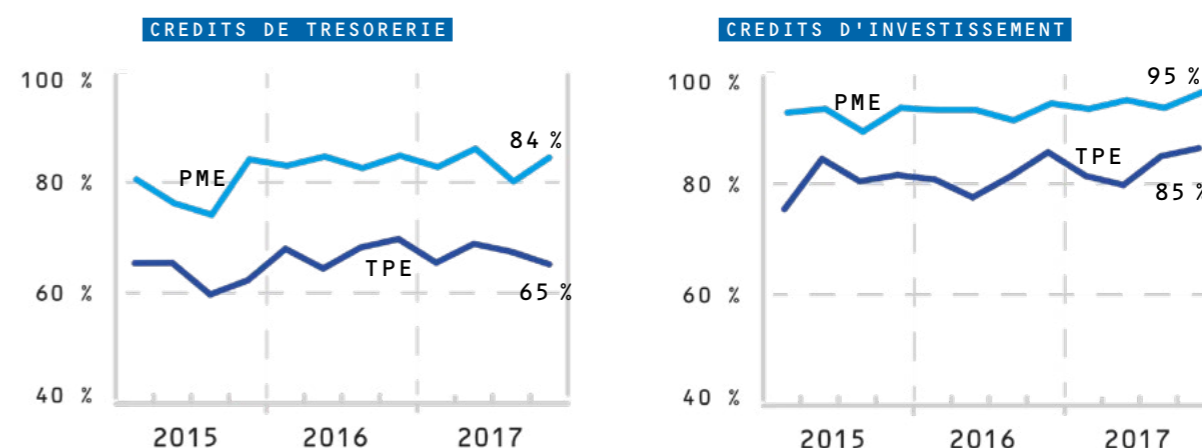
Par ailleurs, l'offre de financement bancaire, soutenue par des taux d'intérêt très bas, demeure favorable. A fin décembre les encours de crédit aux entreprises affichent un taux de croissance annuel de + 5,9 %. Les crédits à l'équipement progressent de 8,3 %, le rythme le plus dynamique depuis près de neuf ans, tandis que les crédits de trésorerie progressent plus vite que l'activité (+ 4,5). Dans leur ensemble les crédits mobilisés en faveur des PME connaissent une hausse proche de celle des concours alloués aux ETI et aux grandes entreprises (+ 3,9 %)<sup>2</sup>.

Quant à l'accès au financement, les taux d'obtention d'un crédit se maintiennent à des niveaux élevés. Selon la Banque de France, la proportion des demandes de prêt des PME satisfaites (en totalité ou à plus de 75 %), s'établit à 96 % pour les crédits d'investissement et à 84 % pour les crédits de trésorerie. Pour les TPE les taux d'accès au crédit restent inférieurs, plafonnant à 85 % pour l'investissement et 65 % pour la trésorerie<sup>3</sup>.

Enfin, l'amorce de reprise économique se traduit par une nouvelle forte baisse des dépôts de bilan (- 4,6 % sur un an). Avec 53 991 défaillances cumulées à fin décembre<sup>4</sup>, l'année 2017 est la meilleure enregistrée depuis 2008. Le nombre d'emplois menacés est aussi le plus faible de la décennie. La sinistralité recule sensiblement pour l'ensemble des PME et en particulier sur le segment des entreprises de plus de 50 salariés. Cependant des disparités subsistent car, si l'industrie et la construction souffrent nettement moins sur un plan général, certaines branches

du commerce (alimentaire), des transports (taxis) et des services aux entreprises (information et communication), ainsi que l'hôtellerie, restent en revanche dans le rouge ou peinent à se relever.

### OBTENTION DE NOUVEAUX CREDITS PAR LES TPE ET LES PME



✓ La reprise économique, avec une croissance prévue à 1,9 % pour 2017 (contre 1,1 % en 2016), a créé un contexte favorable et se traduit par une reprise très prometteuse de la demande de crédits d'investissement et un dynamisme accru du crédit. Le financement des entreprises est la première priorité stratégique des banques françaises, avec +6 % de crédits sur un an, soit 315 milliards d'euros de nouveaux crédits accordés sur un an. La performance est inédite depuis 2006 ! Au-delà des chiffres, les banques améliorent en permanence la qualité de leur relation avec les entreprises

MARIE-ANNE BARBAT-LAYANI

DIRECTRICE GÉNÉRALE,  
FÉDÉRATION BANCAIRE FRANÇAISE



1. Comptes nationaux 2018, janvier 2018  
2. «Crédits par taille d'entreprises, décembre 2017», Banque de France.  
3. «Enquête auprès des entreprises sur leur accès au crédit en France», 4<sup>e</sup> trimestre 2017, Banque de France  
4. «Bilan 2017 des défaillances et sauvegardes d'entreprises en France, janvier 2018», Altares.



L'ACTIVITE DE LA MEDIATION  
DU CREDIT EN 2017

L'amélioration de l'activité et de la santé financière des entreprises a entraîné un nouveau recul de saisines de la Médiation en 2017, malgré les interventions en faveur de certains secteurs en difficulté.

Cette baisse s'inscrit globalement dans le prolongement de la tendance qui s'affirme depuis quatre ans et traduit la sortie de la crise à laquelle a répondu initialement le dispositif de médiation. Par rapport à 2016, qui avait été marqué par un 1<sup>er</sup> semestre relativement chargé, la diminution des saisines est plus prononcée (-17% en 2017 contre -7% en 2016) et le taux d'éligibilité diminue (66% contre 68%). Dans l'ensemble, une plus grande sélectivité s'exerce à l'entrée de la procédure, notamment pour écarter les dossiers les plus dégradés financièrement et les orienter plus directement vers un mode de traitement judiciaire adapté à leur cas.

En termes de résultats, le taux de médiations réussies continue de progresser (65% contre 64% en 2016). Le nombre des dossiers conclus avec succès (909) enregistre un repli assez modéré (-13%), par rapport aux nombres de dossiers pris en charge (-20%) et instruits (-15%) qui fléchissent plus nettement. Le volume total des crédits débloqués atteint 193 M€ (+5% par rapport à 2016) pour plus de 11 000 emplois préservés.

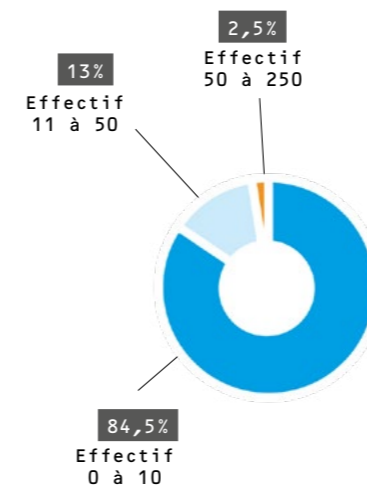
La dénonciation de lignes de financement et de découvert par les banques constitue toujours le principal motif de saisine, loin devant les refus de crédit et les réductions de garanties. La taille moyenne des dossiers traités augmente un peu, du fait d'une proportion supérieure de PME, notamment de moins de 50 salariés, mais reste réduite en termes d'encours de crédit (210 k€). Près des trois quarts des dossiers (73%) concernent des encours qui demeurent inférieurs à 100 k€. Les TPE conservent un poids très largement majoritaire dans la population des entreprises requérantes (84%).

Au plan sectoriel, la part des dossiers issus du commerce s'est accrue (27% des dossiers acceptés), retrouvant un niveau proche de 2015, alors que les services (41%), qui restent prépondérants, ont suscité relativement moins d'interventions, en particulier dans l'hôtellerie-restauration et les transports. L'atténuation des difficultés rencontrées dans la construction et de l'industrie se traduit aussi par une baisse de demandes de ces deux branches (14% et 11%), dont la représentation reprend un profil plus normal au regard de leur poids réel. L'agriculture, en relation avec la prolongation des plans de soutien accordés à cette profession, continue de susciter une certaine mobilisation, tout en demeurant résiduelle (7%).

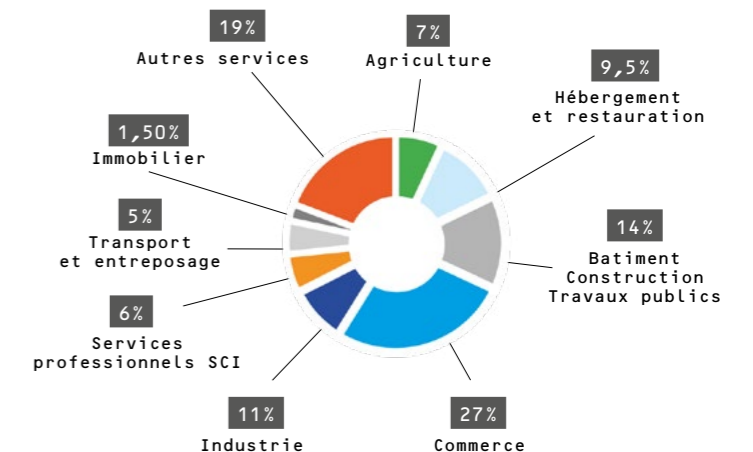
Au plan géographique les équilibres, plutôt conformes à la démographie des entreprises, sont également très peu modifiés et la plupart des régions connaissent la même évolution baissière

que l'ensemble national. Le commerce dans les centres-villes et les zones touristiques reste sur tous les territoires généralement problématique et entretient un flux particulier de dépôts de dossiers. L'Île de France, qui constitue la 1<sup>re</sup> zone d'activité, voit ainsi son poids encore conforté dans les saisines (21%). Nouvelle Aquitaine (11%) et Occitanie (8%) comptent légèrement moins, tandis qu'Auvergne Rhône Alpes (11%) et Bretagne (5%) pèsent davantage

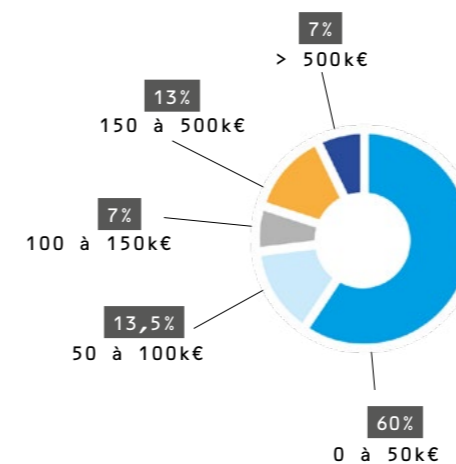
TYPLOGIE DES ENTREPRISES  
PAR TAILLE



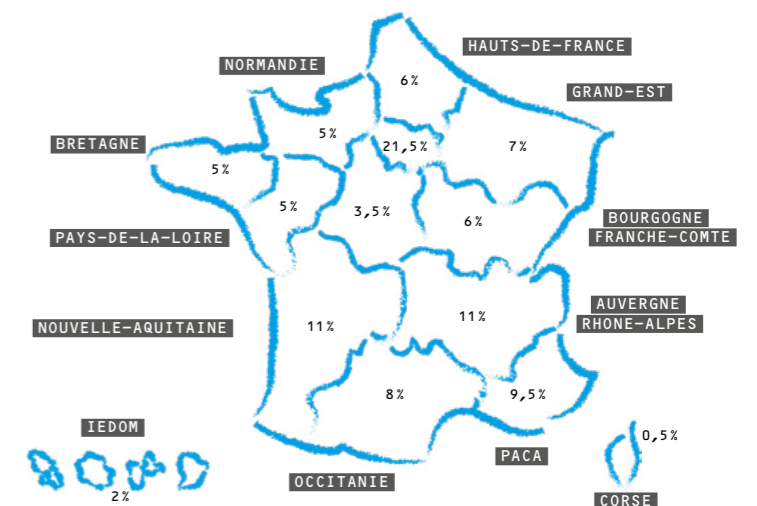
TYPLOGIE DES ENTREPRISES  
EN MEDIATION  
PAR SECTEUR D'ACTIVITE



TYPLOGIE DES ENTREPRISES  
PAR MONTANT D'ENCOURS



REPARTITION REGIONALE  
DES SAISINES EN 2017







## LES TPE EN MEDIATION EN 2017

**Pour la Médiation du crédit, les Très Petites Entreprises (TPE) s'imposent comme un enjeu central, toujours plus important, compte tenu d'une santé financière plus fragile**

Cette problématique perdure, en dépit d'un contexte économique et financier qui leur a été globalement plus favorable en 2017. Elle se reflète dans la part massive qu'elles prennent dans le nombre de dossiers acceptés en médiation, qui se maintient quasiment au niveau atteint lors des deux exercices précédents (proche de 85 % depuis 2015).

Avec un climat des affaires en hausse, une activité qui progresse et des trésoreries qui connaissent moins de tensions, selon certaines enquêtes de conjoncture récentes<sup>1</sup>, la situation des TPE s'est améliorée assez sensiblement cette année. L'exercice 2016, porté par un regain de demande, avait déjà montré un retour de la croissance dans de nombreux secteurs (commerce, artisanat et services), où ces entreprises sont très majoritairement présentes<sup>2</sup>. Cette nouvelle tendance positive succède à plusieurs années où l'activité s'était continuellement dégradée.

Pour le crédit bancaire, qui reste le moyen de financement privilégié des micro-entreprises, encore peu utilisatrices de financements spécialisés alternatifs, les indicateurs à fin septembre 2017 sont plutôt bien orientés. Sur un an la production de nouveaux crédits accordés aux TPE par les banques ressort largement positive et l'encours total des prêts<sup>3</sup> augmente de +5%. En particulier les crédits à l'équipement (+5.3%) et les crédits immobiliers (+6.1%) poursuivent leur croissance à un rythme accéléré par rapport à 2016. Les crédits de trésorerie, qui ne représentent que 7% de l'ensemble des prêts octroyés, diminuent en revanche de 5%.

Pour autant des contraintes de financement fortes existent toujours, car l'accès au crédit demeure structurellement moins aisé pour les TPE que pour d'autres catégories d'entreprise, un constat confirmé par les enquêtes conjointes de la Banque de France et la Fédération des Centres de Gestion Agréés (FCGA). Ainsi, sans changement notable par rapport à la moyenne des dernières années, 85% des crédits d'investissement et 65% des crédits de trésorerie sont obtenus par les TPE qui en font la demande<sup>4</sup>. Il est à noter que ces mêmes taux d'accès au crédit sont estimés de 11 à 19 points supérieurs pour les PME de plus de 10 salariés.

Cet écart continue de s'expliquer pour l'essentiel par les structures financières en moyenne plus déséquilibrées des TPE, mais aussi par les moyens réduits que peuvent consacrer leurs dirigeants au suivi de leur trésorerie et notamment à l'anticipation de leurs besoins courants d'exploitation, comme la Médiation peut le vérifier très souvent à travers les dossiers qu'elle instruit.



*Parmi les avancées obtenues par la CPME en 2017, l'on se doit d'évoquer les ordonnances Macron et par là, la prise en compte du « fait TPE » et de sa spécificité : non seulement les patrons ont obtenu le droit de négocier directement avec leurs salariés en l'absence d'interlocuteurs syndicaux, mais ils bénéficient aussi désormais d'une plus grande sérénité grâce au plafonnement des indemnités de dommages et intérêts obtenu en cas de conflit prud'hommal. On ne peut que s'en féliciter, cela allant dans le sens de la flexibilité si nécessaire aujourd'hui pour encourager l'emploi. Pour 2018 nous souhaitons toujours plus de souplesse et de facilités pour aider à l'embauche ; cela passe par la mise en place de dispositifs tels que le contrat de croissance ainsi que tout effort pour faciliter l'accès des TPE au financement.*

FRANÇOIS ASSELIN

PRÉSIDENT CPME



1 «Baromètre trimestriel de conjoncture des Très Petites Entreprises, 4<sup>e</sup> trimestre 2017», FIDUCIAL-IFOP.

2 «Chiffres et Commentaires 2016, octobre 2017», Fédération des Centres de Gestion Agréés (FCGA).

3 «Financement des TPE en France, 3<sup>e</sup> trimestre 2017», Banque de France.

4 «Enquête auprès des entreprises sur leur accès au crédit en France, 4<sup>e</sup> trimestre 2017», Banque de France.



## UN BAROMETRE POUR MESURER LA CONFIANCE DES TPE ENVERS LEURS BANQUES

Pour connaître le niveau de confiance entre les TPE et leurs banques et son éventuel impact sur l'octroi des crédits, la Médiation du crédit a lancé en partenariat avec Deloitte et In Extenso, un baromètre annuel auprès des TPE dont les premiers résultats ont été rendus publics en juillet 2017

**A**cteur essentiel du bon développement d'une entreprise, la banque doit être considérée comme un partenaire de confiance. Cela est d'autant plus vrai pour les TPE qui pour la plupart se financent principalement par le crédit bancaire, possèdent souvent un seul partenaire bancaire et sont très dépendantes du lien tissé avec leur banque. Pour elles, la confiance est primordiale.

Les résultats de la première édition du Baromètre annuel de la confiance des dirigeants de TPE conduite auprès d'un panel de 4372 dirigeants de TPE représentatives du marché, ont notamment mis en exergue la qualité de la confiance exprimée par les dirigeants envers leurs banques et le rôle essentiel que joue le conseiller bancaire, dans le maintien de ce climat. Le baromètre a notamment permis de dégager trois constats principaux :

### LA DEMANDE DE CREDIT EST UNE ETAPE DETERMINANTE DANS LA RELATION DE CONFIANCE ENTRE LES TPE ET LEURS BANQUES

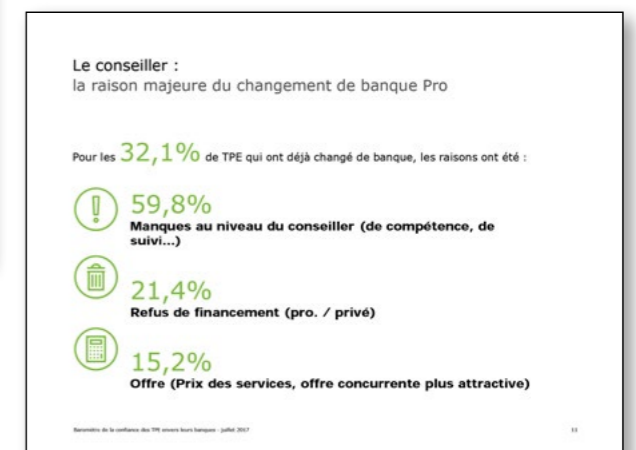
Le baromètre révèle que près de 81 % des dirigeants interrogés font confiance à leur banque. Trois éléments sont déterminants : la stabilité de la relation dirigeant-conseiller, l'accompagnement, dont le soutien en cas de difficulté, et la demande de crédit. Sensible par nature, ce dernier point a un réel impact sur le niveau de confiance témoigné par les dirigeants de TPE à l'égard de leur banque. En effet, seuls 68 % des sondés ayant rencontré une difficulté à l'obtention d'un crédit (demande importante de garanties, complexité du dossier de demande de prêt, délais de réponse longs, accord partiel ou refus de crédit) affirment faire confiance à leur banque, soit 10 points de moins que la moyenne enregistrée. En revanche, les TPE dont les demandes de crédit se sont déroulées sans encombre sont quant à elles 97 % à faire confiance à leur banque. Les étapes critiques de la vie de l'entreprise permettent de révéler la capacité d'écoute, la pédagogie et la disponibilité du conseiller.

### LE NIVEAU DE CONFIANCE D'UNE TPE ENVERS SA BANQUE NE DEPEND PAS DE SA SITUATION FINANCIERE

La situation financière des TPE n'impacte pas nécessairement le niveau de confiance exprimé par les dirigeants. Conscients que les difficultés financières passagères font partie de la vie de l'entreprise, ces derniers n'en font pas porter la responsabilité à leur banque mais cherchent auprès d'elle l'accompagnement adéquat. C'est d'ailleurs lors des situations tendues que la qualité de la relation est la plus évidente. En effet, il ressort de l'étude que 70 % des TPE connaissant des difficultés continuent de témoigner de la confiance à leur banque

### LA QUALITE DE LA RELATION AVEC LEUR CONSEILLER PROFESSIONNEL EST L'ELEMENT CLE DE LA CONFIANCE

Le sentiment de confiance envers sa banque serait en corrélation directe avec la nature de la relation entretenue entre les dirigeants de TPE et leur conseiller. En effet, une majorité des répondants place leur relation avec le conseiller comme le premier facteur de confiance (52 %) ou de méfiance (47 %). Essentielle au maintien de la confiance, la relation avec le conseiller peut donc être un facteur de rupture de contrat. Près d'un tiers des TPE sondés a déjà changé de banque et 60 % d'entre elles justifient ce départ par une insatisfaction liée au conseiller : manque de compétences, absence de suivi etc.





## LA MEDIATION DU CREDIT EN BREF

La Médiation du crédit propose aux chefs d'entreprise confrontés à des difficultés de financement bancaire ou à une réduction de garanties par un assureur-crédit, un recours de proximité, gratuit, confidentiel et rapide. Sa mission? «Ne laisser aucune entreprise seule face à ses difficultés de financement».

→ **Créée en octobre 2008** par le Président de la République pour s'assurer que les banques continuent de financer l'économie pendant la crise financière.

→ **Conduite dans chaque département** par 105 médiateurs du crédit territoriaux qui sont les directeurs départementaux de la Banque de France en métropole et les directeurs des instituts d'émission en Outre-mer.

→ **Pilotée au niveau national** par Médiateur national du crédit, Fabrice Pesin, placé auprès du ministre de l'Économie et des Finances et nommé par décret du Président de la République le 7 janvier 2015.

→ **Régie par deux accords-cadres** qui définissent le cadre d'intervention et de collaboration entre les équipes de la Médiation du crédit et les établissements financiers pour le traitement des dossiers en médiation :

- **L'Accord de place** établi entre l'État, la Médiation du crédit aux entreprises, la Banque de France, les instituts d'émission d'Outre-mer, Fédération Bancaire Française (FBF), et, depuis avril 2015, l'Association Française des Sociétés Financières (ASF).
- **La Convention d'assurance-crédit** établie entre la Médiation du crédit, la Fédération Française des Assurances (FFA) et les principales compagnies d'assurance-crédit.

Par ailleurs, la Médiation du crédit a signé avec l'association Financement Participatif France une convention de partenariat visant à utiliser pleinement les potentialités du financement participatif pour aider les TPE et PME françaises à surmonter des difficultés de financement.

→ **Placée au cœur des problématiques** de financement des entreprises, la Médiation du crédit est également un pôle d'expertise reconnu à travers :

- **L'Observatoire du financement des entreprises** qui analyse la situation et l'évolution des entreprises françaises et présente ses conclusions et recommandations dans des rapports qui sont régulièrement remis au gouvernement par le Médiateur national du crédit et président de l'Observatoire.
- **Les déplacements réguliers du Médiateur national du crédit** sur le terrain qui lui permettent de suivre de près la situation financière des entreprises et l'évolution de la conjoncture au niveau départemental et régional.

→ **Présente auprès des chefs d'entreprise sur tout le territoire**, la Médiation du crédit continue de jouer un rôle de pédagogie en matière de gestion financière. Elle participe, à travers ses interventions lors des tables rondes, conférences et salons professionnels et la publication des articles, guides et conseils, à faire évoluer les pratiques en sensibilisant les dirigeants aux différentes modalités de financement et les bons réflexes à adopter.

### LES EQUIPES

#### FABRICE PESIN

Médiateur national du crédit

#### LE COMITE D'ORIENTATION

définit la stratégie  
de la Médiation du crédit

#### L'EQUIPE NATIONALE

traite les dossiers à enjeux  
et intervient en support des équipes locales

#### LES CHARGE(E)S DE RELATIONS CLIENTS

#### DE LA PLATEFORME TELEPHONIQUE

répondent aux questions des appelants au numéro  
d'assistance, et les orientent si besoin,  
vers un Tiers de confiance

#### 1200 TIERS DE CONFIANCE DE LA MEDIATION

conseillent bénévolement les chefs d'entreprise



## POURQUOI ET COMMENT SAISIR LA MEDIATION DU CREDIT ?

### LE TOP 5 DES MOTIFS DE SAISINE

- 1 Une dénonciation de découvert ou autre ligne de crédit
- 2 Un refus de rééchelonnement d'une dette
- 3 Un refus de crédit (trésorerie, équipement, crédit-bail...)
- 4 Un refus de caution ou de garantie
- 5 Une réduction des garanties par un assureur-crédit

### LES 5 AVANTAGES DU SERVICE PROPOSE PAR LA MEDIATION DU CREDIT

- 1 Un service gratuit et confidentiel
- 2 Un premier contact avec un médiateur du crédit dans les 48 heures suivant le dépôt d'un dossier de médiation
- 3 Un maintien de ses concours bancaires existant pendant la durée de la médiation
- 4 Une expertise sur mesure
- 5 Un traitement local de son dossier

## LES CINQ ETAPES DE LA MEDIATION

### ETAPE 1

#### L'ENTREPRISE

- Remplit son dossier en ligne à l'aide du tutoriel
- Joint ses documents comptables au format électronique
- Appelle si besoin le 0800 10 12 10 pour se faire accompagner par un tiers de confiance

### ETAPE 2

#### LE MEDIATEUR DU CREDIT

- Vérifie la recevabilité de la demande
- Contacte le dirigeant dans les 48 heures

### ETAPE 3

#### LES ETABLISSEMENTS FINANCIERS

- Bénéficie d'un délai de 5 jours ouvrés pour revoir leur position
- Informe le médiateur de leur décision de maintenir ou non leur position

### ETAPE 4

#### LE MEDIATEUR DU CREDIT

- Contacte chaque établissement pour identifier et résoudre les points de blocage
- Consulte si besoin d'autres acteurs financiers

### ETAPE 5

#### LE MEDIATEUR DU CREDIT

- Propose des solutions concertées et adaptées aux besoins de l'entreprise
- Informe l'entreprise des solutions envisagées



## LA MEDIATION DU CREDIT SUR LE TERRAIN

Rencontre avec Christian Delhomme, médiateur  
départemental du crédit, Pas-de-Calais

### → Comment s'organise la Médiation du crédit dans votre département ?

L'équipe de médiation est constituée de moi-même, de mon adjoint et d'une responsable du service des entreprises. Nous travaillons en lien étroit avec tous les acteurs économiques départementaux. À travers les réunions mensuelles avec la cellule de veille départementale, la CCSF (commission départementale de chefs de services financiers) ou le CODEFI, nous captions ce que l'on appelle des « signaux faibles » des entreprises, c'est-à-dire les premiers signes des difficultés. On essaie ainsi d'agir en amont et d'identifier notamment les sujets de financement pour l'entreprise. La plupart des entreprises locales qui nous saisissent sont déjà identifiées et suivies à un titre ou un autre. Il convient de noter que leur correspondant TPE à la Banque de France et la CCSF informent les dirigeants de notre existence.

### → Que se passe-t-il dans les 48 heures suivant la réception d'un dossier de médiation ?

Les demandes de médiation nous parviennent via le site internet. Nous vérifions d'abord leur recevabilité et la qualité des informations transmises avant d'appeler le dirigeant au plus tard dans les 48 heures.

### → Lors de l'entretien téléphonique, que demandez-vous au chef d'entreprise ?

Si le dossier est incomplet, ce qui est souvent le cas, nous demandons au dirigeant des compléments d'information (bilan, situation intermédiaire, prévisionnel de trésorerie), nous l'informons de la procédure de médiation et de notre capacité de geler ses concours bancaires pendant les négociations. Nous prenons connaissance de sa version des faits, de l'origine du différend avec sa banque et de son niveau de connaissance financière. Si nécessaire, nous lui proposons une rencontre en présence de son expert-comptable ou d'un autre conseil capable de l'appuyer.

### → Quelles sont les étapes d'analyse d'un dossier ?

À travers les éléments recueillis, nous reconstituons l'histoire de l'entreprise ; l'origine des difficultés, la qualité de la relation et la fréquence du dialogue avec ses banques... Nous regardons aussi ses financements et à quel point ils sont adaptés à son activité et fonctionnement.

Le passif de l'entreprise est constitué de la dette bancaire mais aussi des obligations fiscales et sociales qui pèsent souvent plus lourd dans son bilan. L'étalement de la dette bancaire doit donc correspondre à celui des dettes sociales et fiscales, c'est notamment pour cela que je participe également aux réunions de la CCSF.

### → Comment se passe votre premier entretien avec le(s) partenaire(s) bancaire(s) de l'entreprise ?

Les banques ont chacune un correspondant médiation qui nous connaît bien. Nous le contactons en premier lieu quand la difficulté est notamment relationnelle, cela aide à dépersonnaliser la situation. Parfois nous contactons directement le directeur de l'agence bancaire qui transmet le dossier aux affaires spéciales. Souvent, le dirigeant, de toute bonne foi, ne déclare pas toutes ses banques, notamment celles avec qui il n'a pas connu de difficulté. Or le financement de l'entreprise étant un tout, nous devons étendre la médiation à l'ensemble des banques.

### → Quel est le processus d'élaboration de solutions ?

On mesure d'abord le degré d'engagement de la banque en vérifiant ce qui est possible, sans négociation, ensuite nous tentons de la sortir de sa zone de confort en proposant, par exemple, d'autres financements. Nous ne dialoguons jamais trop longtemps avec un seul partenaire, préférant réunir rapidement l'ensemble des acteurs. Cela permet d'établir un diagnostic commun de la situation de l'entreprise, parfois de mettre fin aux malentendus, et d'élaborer des solutions concertées susceptibles d'être mieux suivies d'effet dans la durée. Il s'agit le plus souvent de trouver des solutions durables à des problèmes structurels (assurer le financement d'investissements autrement que par des lignes de court terme). Un nombre croissant de dossiers de médiation traduisent aussi une difficulté de transition managériale ou de transmission d'entreprise et peuvent demander plus de temps pour aboutir à une solution effective.

### → Quelle est votre valeur ajoutée, par rapport à un expert-comptable ou autre conseiller, qui se charge de contacter la banque de son client ?

Mise à part notre capacité de geler les concours bancaires de l'entreprise pendant la durée de la médiation, nous sommes neutres et notre service est gratuit et reconnu de qualité. Nous sommes experts en analyse financière et nous connaissons aussi bien les entreprises locales que les réseaux bancaires et leur environnement réglementaire : nos propositions peuvent être graduées. Notre approche est non seulement technique mais humaine, à la fois qualitative et quantitative car, au-delà de la résolution du problème rencontré, en lui apportant des conseils pour la suite, nous accompagnons le chef d'entreprise pour qu'il se projette dans la durée.



## UN CAS CONCRET DE MEDIATION DANS LE PAS-DE-CALAIS

Olivier Lienard dirige un hôtel\*\* avec 38 chambres dans le centre-ville de Stella-plage. Il a rencontré des difficultés avec sa banque suite à une erreur de comptabilité. La Médiation du crédit l'a aidé à démêler la situation.

**N**ous avons acheté l'hôtel en 2008. Il a fallu effectuer des travaux pour le mettre aux normes, le coût des travaux s'élevait à 250 k€ et pour cela nous avons bénéficié des subventions du Conseil régional à hauteur de 51 k€. Nous travaillions en parallèle sur un projet de création d'un espace « bien-être », et notre banque principale a accepté de nous recharger un crédit nous permettant de commencer nos travaux.

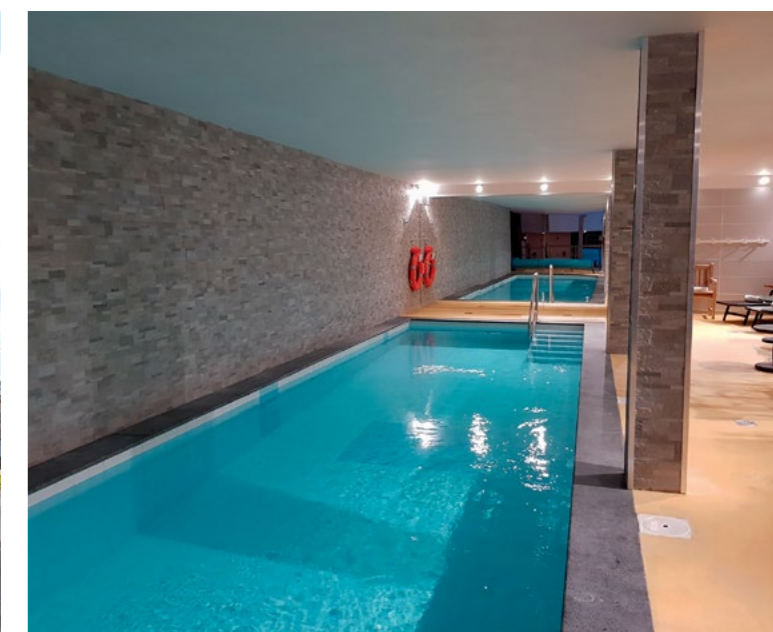
Les choses se sont compliquées quand en faisant le bilan annuel, notre expert-comptable a imputé le montant de la subvention du Conseil régional en amortissement linéaire sur 10 ans, au lieu de l'enregistrer une seule écriture sur l'année considérée. Par conséquent, au lieu de nous porter 51 k€ en subvention exceptionnelle au bilan, celui-ci venait nous créditer de seulement 5,1 k€. Étant donné que nous avons déjà investi pour les travaux de mise aux normes, nous nous sommes retrouvés avec un bilan négatif.

Ceci coïncidait avec un changement de chargé de clientèle au sein de notre banque. En voyant le bilan et sans chercher d'explications, notre nouveau conseiller a refusé de financer notre projet de construction, dénonçant en même temps notre ligne de découvert (à rembourser sous 30 jours), et supprimant nos moyens de paiement or nous étions au mois de janvier, la période la plus calme pour notre activité saisonnière!

Je suis depuis trois ans juge consulaire au Tribunal de Commerce de Boulogne-sur-Mer, où j'avais entendu parler de la Médiation du crédit. J'ai déposé un dossier sur le site et le médiateur départemental m'a contacté le surlendemain.

Après avoir reçu nos documents, il a accepté de traiter notre dossier. Nos moyens de paiements ont ainsi été rétablis et nos concours gelés durant plusieurs semaines. Cela nous a permis de changer d'expert-comptable et de déposer un bilan rectificatif, où cette fois-ci, la subvention était portée en une seule fois au bilan, passant nos comptes d'un résultat négatif (- 40 k€) à un résultat positif (+ 9 k€).

Tout cela est resté confidentiel, sans que nous soyons obligés de justifier une situation dont nous n'étions pas responsables.



Pendant ce temps nous avons trouvé un autre partenaire financier, qui a immédiatement débloqué les sommes nécessaires pour terminer nos travaux de construction de centre de bien-être, avec piscine intérieure, jacuzzi, et sauna. Nous avons pu ouvrir notre espace en juillet 2017.

Grâce à l'intervention de la Médiation, l'histoire s'est bien terminée et nous sommes restés en contact permanent avec l'équipe de médiation à la Banque de France, même après avoir changé de prestataire bancaire.

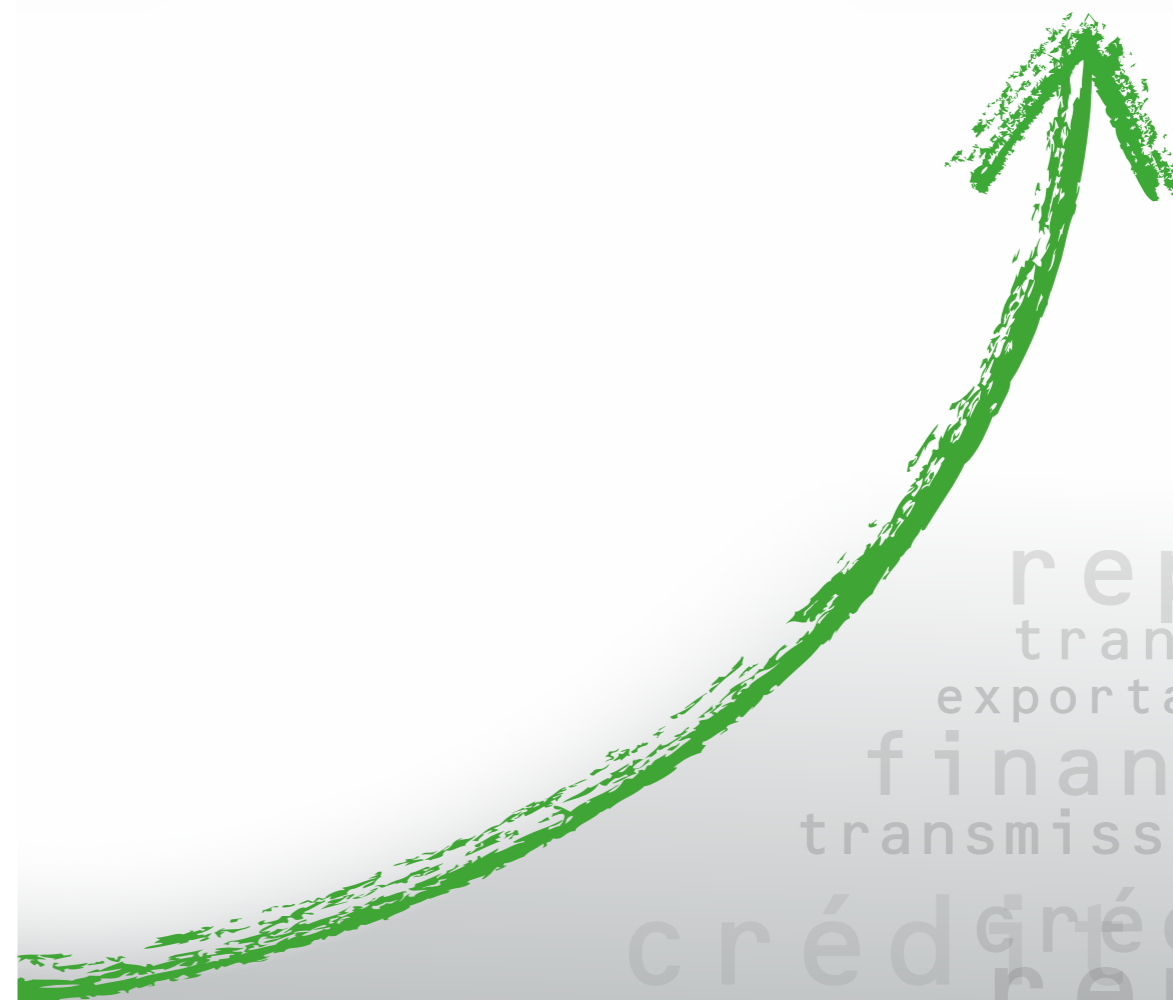
### LE REGARD DE LA MEDIATION

M. Lienard nous a saisis à la mi-janvier. Avec un début de saison en juin, il fallait trouver une solution rapide. Nous avons demandé la production rapide d'un bilan rectificatif par l'expert-comptable ainsi qu'un prévisionnel de trésorerie. L'analyse de sa situation récente et son plan de trésorerie sur 12 mois révélaient en effet une situation financière tendue.

La Médiation du crédit a demandé à la banque d'accorder une suspension d'échéances des prêts sur un an. La solution proposée par l'établissement bancaire consistait à amortir les retards sur une durée compatible avec les flux de trésorerie de l'entreprise. Un accord a été trouvé en avril. M. Lienard a trouvé ensuite un nouveau partenaire bancaire pour achever ses travaux de construction. La médiation a été clôturée début juin, à temps pour le début de la saison 2017 qui a été excellente.

2.

LES NOUVEAUX  
DEFIS DU  
FINANCEMENT  
DES ENTREPRISES



reprise  
transmission  
exportation  
financement  
transmission  
croissance  
crédit  
croissance  
reprise  
transmission  
exportation  
investissement  
numérique  
crédit  
fin



**L'ECONOMIE POSTCRISE :  
UNE NOUVELLE ÈRE, DE NOUVEAUX DEFIS**

**En 2017, la reprise de l'activité et l'amélioration des conditions financières se sont confirmées. Avec une conjoncture plus favorable, émergent de nouveaux défis de financement pour les entreprises, qu'ils relèvent de leur gestion quotidienne ou de projets repoussés au cours des années de crise**

**D**ans une phase de rebond, les entreprises trouvent de nouveaux clients, voient leur carnet de commandes se remplir, constituent des stocks de matière première et de produits finis. L'accroissement de l'activité entraîne une augmentation des besoins de fonds de roulement avec parfois à la clé des problèmes de financement liés notamment à des fonds propres érodés par les années de crise et des bilans dégradés.

De façon concomitante, l'intégration des technologies numériques s'accélère fortement au niveau des entreprises, avec des projets de transformation dont les spécificités ne sont pas sans impact sur leur financement. Pour les entreprises, il y a une difficulté à jauger en amont les coûts de tels projets (mise en place de l'écosystème numérique, ressources humaines, accompagnement...) et à appréhender le retour sur investissement. Du côté des financeurs, l'absence de garanties tangibles, l'appréciation de certains choix technologiques et l'estimation des risques associés sont autant de défis à relever.

Les années de crise ont aussi conduit de nombreux dirigeants à différer la préparation de la cession de leur entreprise, déçus par les prix proposés dans un contexte économique peu porteur. Couplé au vieillissement des dirigeants «baby-boomers», ce phénomène contribue à accroître le nombre d'entreprises à transmettre avec un impact significatif sur le tissu économique. La transmission est un relai important de croissance et de création d'emplois et le financement est un facteur clé de sa réussite.

L'export est un autre levier potentiel de croissance important or notre balance commerciale a continué à se dégrader sur les dix dernières années. Pourtant à la base de la reconquête de l'international, les PME primo-exportatrices ou exportatrices occasionnelles n'ont en pratique qu'une connaissance très limitée des différents outils de financement à l'exportation et des différents acteurs dans ce domaine. Face à la diversité et à la complexité des outils existants, il importe de faire de la pédagogie et de l'accompagnement à ce sujet.

Le retour de la croissance signale l'arrivée d'une nouvelle ère pour les entreprises. Dans ce contexte, bien plus porteur dans un nombre croissant de secteurs, la Médiation du crédit s'adapte pour accompagner les entreprises face à ces nouveaux défis du financement et les aider à profiter pleinement des opportunités de croissance.

**PLAN D'ACTION POUR LA CROISSANCE  
ET LA TRANSFORMATION DES ENTREPRISES (PACTE)**

Le plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises a comme ambition de donner aux entreprises les moyens d'innover, de se transformer, de grandir et de créer des emplois. Elaboré selon la méthode de la co-construction avec tous les acteurs concernés, ce plan permettra de rédiger au printemps 2018 un projet de loi relatif à la vie des entreprises au printemps 2018, articulé autour de six thèmes. La Médiation du crédit aux entreprises s'est plus particulièrement positionnée sur les thèmes «Création, croissance, transmission et rebond», «Financement des entreprises», «Numérisation et innovation» et «Conquête de l'international».







## DEFI #1 : FINANCER SON BFR DE REBOND

**La croissance entraîne une hausse du besoin en fonds de roulement (BFR) qui doit être financé pour éviter les impasses de trésorerie.**

Lors d'un retournement conjoncturel, l'activité d'une entreprise peut rebondir rapidement augmentant de façon immédiate ses dépenses (approvisionnement en matières premières, fabrication et stockage de produits finis, transport...) bien avant d'être payée. L'entreprise doit financer l'augmentation de son activité mais sa banque peut se montrer réticente devant une demande de financement urgente et disproportionnée par rapport à ses demandes habituelles. D'autant plus si à cela se rajoutent d'autres facteurs :

- **La demande de financement survient suite à une période difficile** vécue par l'entreprise, qui a vu son chiffre d'affaires, son résultat et ses fonds propres se réduire.
- **La demande de financement n'est adossée à aucun compte de résultat récent** démontrant sa capacité à absorber le sursaut de production et à en tirer bénéfice pour pouvoir notamment rembourser un prêt.
- **Le client de l'entreprise est prêt à signer mais exige des garanties** telles qu'une caution de bonne fin ou de restitution d'acompte.

Sans certitude sur la solvabilité de l'entreprise, la banque pourrait hésiter et la commande serait perdue. La diffusion de certaines pratiques pourrait éviter de telles désillusions.

Il est notamment important que les chefs d'entreprise informent leur banquier de leurs projets de prise de commande importante, voire de rebond plus global, dès qu'ils sentent un « frémissement ». Dire le plus en amont possible à son banquier ce que l'on négocie, avec qui, et pour quel investissement supplémentaire paraît un minimum. Dans certains cas, il pourrait être utile d'obtenir un accord de principe du banquier soumis à quelques conditions que l'entreprise pourrait alors négocier sereinement avec son acheteur potentiel.

Tous ceux qui accompagnent les dirigeants d'entreprise, notamment les organisations professionnelles et les réseaux consulaires, ont un rôle essentiel d'information et de prévention à jouer en ce sens.

Dans un moment de reprise, il faut savoir qu'il existe des instruments pour financer le BFR. À cet égard, le poste client est de plus en plus utilisé, via la mobilisation des créances commerciales, et en particulier l'affacturage. En revanche, les stocks de l'entreprise ne sont aujourd'hui en France que très peu mobilisés en garantie, à la différence de l'Allemagne ou des États-Unis.

Une offre bancaire bien plus large de produits de financement sur stocks offrirait aux entreprises en phase de rebond un moyen précieux pour financer leur besoin de trésorerie.

Si les crédits de trésorerie peuvent réagir avec un certain retard au rebond de l'activité, des actions de prévention et des outils de financement peuvent permettre de contenir ce décalage.

La Médiation du crédit reste mobilisée pour aider les entreprises à trouver une solution à tous leurs besoins de financement liés à la reprise de leur activité.

✓ *Un rebond d'activité est très souvent synonyme d'augmentation du BFR. Cette situation si elle n'est pas gérée rapidement par l'entreprise peut déboucher sur des tensions au niveau de la trésorerie. L'expert-comptable peut accompagner une entreprise cliente en mettant en place un tableau de bord qui permettra de suivre, en quasi-temps réel, les principaux ratios et agrégats financiers. Dans le cas présent, l'expert-comptable s'assurera que le fonds de roulement couvre bien la hausse du BFR. Il pourra également conseiller au chef d'entreprise l'utilisation des nouvelles solutions de cession de créances à l'unité<sup>1</sup> qui permettent de faire baisser les délais de paiement des clients, ce qui aura un effet positif immédiat sur la trésorerie de l'entreprise.*

CHARLES-RENE TANDE

PRÉSIDENT DE L'ORDRE  
DES EXPERTS-COMPTABLES



1. Solutions développées par des « start-up » du web, appelées « fintech », qui évoluent dans le domaine financier



## DEFI #2 : FINANCER SA TRANSFORMATION NUMERIQUE

Pour les entreprises, le défi de la transformation numérique (intégration des technologies numériques dans l'ensemble de leurs activités) constitue un enjeu de taille, actuel et fondamental.

La transformation numérique peut s'appuyer sur des biens physiques (équipements informatiques) mais repose, pour l'essentiel, sur de l'investissement immatériel (algorithme, intelligence artificielle, internet des objets...). Le contenu de cette transformation et son enjeu financier ne peuvent pas être les mêmes pour un commerce de quartier et une ETI industrielle, mais, de manière générale, toutes les entreprises sont concernées, quels que soient leur taille, leur secteur et leur stade de développement.

En termes de financement, plusieurs problématiques se posent :

- ➔ **L'impossibilité pour les financeurs de prise de garanties dans une majorité des cas.** Dans une minorité de cas, certains actifs incorporels peuvent être mobilisés (brevets, logiciels...) mais, contrairement aux investissements matériels, le cas général reste l'absence d'actif attaché au financement à présenter au prêteur comme garantie.
- ➔ **La difficulté de calibrer les montants à financer.** Cela est souvent plus difficile pour des projets de transformation numérique que pour des projets classiques d'investissement en immobilier et en équipement physique. Un projet de transformation numérique comporte en effet plusieurs types de dépenses qu'il n'est pas toujours simple d'estimer préalablement : coût de la mise en place de l'écosystème numérique destiné à accélérer la performance des processus, des métiers, du marketing et des données, investissements en ressources humaines...
- ➔ **La difficulté d'appréhender le retour sur investissement.** Le potentiel d'exploitation et la technicité des solutions numériques n'étant pas toujours simples à maîtriser.

Les modalités de financement vont dépendre du risque associé au projet et des montants investis au regard du bilan. Une transformation numérique peut représenter un projet modeste en termes de coûts comme elle peut représenter un projet conséquent avec une forte prise de risque. Toutes les formes de financement (autofinancement, dette, fonds propres) doivent alors être étudiées et mobilisées en fonction des caractéristiques propres du projet et de la structure financière de l'entreprise.

La transformation numérique des entreprises françaises n'en est qu'à ses débuts et le système financier devrait être demain beaucoup plus sollicité qu'il ne l'est aujourd'hui. À la Médiation du crédit d'accompagner les entreprises face aux défis du financement de leur transformation numérique et les aider à mener à bien leurs projets.

✔ *Nos PME et TPE françaises accusent un retard important dans leur passage au numérique. Un des motifs invoqués est la difficulté d'accès au crédit. En effet il s'agit de financer de l'immatériel pour un accompagnement en conseil et de la formation pour le dirigeant et son équipe, domaines peu ouverts aux petites entreprises dans les réseaux traditionnels. Il est donc urgent d'ouvrir des lignes de crédit spécifiques, et d'assouplir les conditions d'octroi. Comme il en va de l'avenir de notre économie nationale, un effort de l'État est attendu, qui pourrait prendre la forme d'une dotation à un fonds dédié.*

PHILIPPE ARRAOU

PRÉSIDENT D'HONNEUR, CSOEC  
CHARGÉ DE MISSION PAR LE GOUVERNEMENT  
POUR L'ACCOMPAGNEMENT À LA TRANSITION  
NUMÉRIQUE DES PME





### DEFI #3 : FINANCER LA TRANSMISSION

#### La consolidation de la croissance passe aussi par la transmission d'entreprise.

Sur les dix prochaines années, la transmission devrait concerner plus de 600 000 entreprises, ce qui aura un impact significatif sur le tissu économique. Le financement est un élément incontournable de la réussite d'une transmission.

La question du financement de la reprise d'une entreprise est étroitement liée aux caractéristiques de l'entreprise cible (fonds de commerce ou société, taille, secteur d'activité...) et au profil du repreneur (héritier, employé, avec ou sans expérience du secteur d'activité, personne physique ou personne morale...).

En fonction des cas, des montages financiers différents seront mis en place : traitement séparé des actifs immobiliers, rachat direct ou constitution d'une holding d'acquisition. Selon le cas, le plan de financement du repreneur fera appel, dans des proportions variables, à différentes sources de financement. Les apports personnels (ou l'autofinancement pour une personne morale) sont déterminants et plus de 80 % des repreneurs les mobilisent. D'autres sources de financement peuvent aussi être mobilisées, à la fois pour financer l'acquisition proprement dite et pour soutenir les fonds propres de l'entreprise reprise (crédit-vendeur, apports des fournisseurs, prêts d'honneur, aides publiques, capital-transmission ou encore financement participatif).

Le recours au financement bancaire est quasi-systématique, soit au nom de la holding d'acquisition soit au nom d'une personne physique. Au regard du risque attaché à ce financement, les banques examineront de près :

- **Le profil du repreneur et la rentabilité de la société reprise au cours des prochaines années** la visibilité de la banque étant limitée par une appréciation incertaine du repreneur et de la stratégie qu'il mettra en place, son analyse du risque dépendra de ces deux paramètres essentiels.
- **Le prix auquel le repreneur souhaite acquérir une entreprise.** La banque vérifiera si ce dernier est en adéquation avec la rentabilité possible de l'entreprise reprise et donc les capacités de financement du repreneur.
- **La solidité du plan de financement global envisagé par le repreneur,** en outre la banque sera particulièrement attentive à son implication personnelle, en termes d'apports personnels.

→ **Les garanties** qui peuvent être prises pour sécuriser la ligne de financement : nantissement du fonds de commerce ou des titres de la société, garanties de Bpifrance ou d'une société de caution mutuelle, cautions du dirigeant personne physique, souscriptions d'assurances décès-invalidité pour les hommes-clés, convention de garantie actif-passif...

En effet, la réussite du financement de la reprise d'une entreprise dépend clairement de la capacité des repreneurs à remplir certaines conditions. Ces conditions doivent être bien prises en compte par les repreneurs, ce qui n'est pas toujours le cas. En outre, le contexte financier et prudentiel évolue, ce qui n'est pas sans influence sur l'offre des financeurs.

Au total, la transmission d'entreprise recouvre un grand nombre de situations particulières avec autant d'approches différentes de financement qu'il faut savoir s'approprier. La Médiation du crédit est à la disposition des repreneurs pour les appuyer dans leurs démarches et les aider à réussir.

✓ *Parce que la cession et la reprise d'une entreprise ou d'un commerce sont une décision qui doit être mûrement réfléchie et préparée, les CCI accompagnent tous les cédants et repreneurs en délivrant une réponse adaptée à chaque situation. Avec leurs conseillers experts sur l'ensemble du territoire, connaisseurs du tissu économique et institutionnel local et l'appui de nombreux interlocuteurs experts-comptables, notaires, avocats, auditeurs... - les CCI guident les entrepreneurs à toutes les étapes de la cession et de la reprise d'une entreprise. Elles mettent également à disposition outils en ligne, workshops et formations, adaptés à chaque besoin selon le stade d'avancement du projet.*

PIERRE GOGUET  
PRÉSIDENT, CCI FRANCE





## FINANCER L'EXPORT

**L'export est un levier de croissance avéré. En 2017, environ 120000 entreprises françaises devraient avoir exporté.**

**P**our autant, l'appareil exportateur est extrêmement concentré : 95 % des exportateurs sont des PME mais elles ne représentent que 14 % des exportations en valeur et, inversement, les 1000 premiers exportateurs assurent 70 % des exportations.

Parmi les PME, si on retire celles qui appartiennent à un groupe français ou étranger, leur part dans les exportations est encore plus faible. Par ailleurs, pour les PME qui exportent une année donnée, la moitié n'exporte que vers un seul pays et près d'un tiers ne parvient pas à conserver son marché l'année suivante.

L'amélioration de nos performances en matière de commerce extérieur ne pourra se faire que si les entreprises de taille moyenne (PME/TPE, PME intégrée dans un « petit » groupe de PME) dépassent leurs difficultés à exporter. Cela passe nécessairement par un accès facilité à l'ensemble des outils de financement – publics et privés – nécessaires à la conquête de l'international. Plusieurs éléments sont à prendre en compte :

➔ **Le financement de la conquête de l'international s'entend au sens large :** il concerne le financement des échanges commerciaux d'une entreprise avec des partenaires situés à l'étranger, et parfois l'implantation d'une filiale.

➔ **Le financement prend souvent des formes diverses :** financement de la prospection, d'investissements à l'étranger, financement des opérations et sécurisation des transactions, dépenses immatérielles (recrutements, publicité, déplacements et présence dans des salons internationaux...), financement du BFR, couverture des variations des taux de change, garanties à l'exportation...

En pratique, une PME primo-exportatrice ou exportatrice occasionnelle a une connaissance limitée des différents acteurs dans ce domaine (financements privés proposés par les banques, dispositifs de soutien publics ou émanant de Bpifrance, rôle des affacteurs et des assureurs-crédit, des fonds et des fintech...).

Face à la diversité et à la complexité des outils existants, il importe de faire de la pédagogie sur l'existant et de l'accompagnement. La Médiation du crédit a un rôle à jouer dans la présentation de ces outils, dans l'analyse des attentes des entreprises et des améliorations qui pourraient être envisagées, le cas échéant, dans l'écosystème du financement des exportations.



✔ *Se lancer à l'export revient à créer une deuxième entreprise. Cette aventure nécessite évidemment des financements adaptés : les entreprises peuvent aujourd'hui s'appuyer sur une offre complète de financements pour prospecter de nouveaux marchés, couvrir leur cycle d'exploitation et se prémunir des risques inhérents à l'export. Mais l'export nécessite peut-être avant tout une préparation et un accompagnement. C'est le sens des efforts déployés par Bpifrance et ses partenaires afin d'aider les entreprises à réaliser leur potentiel à l'international.*

NICOLAS DUFOURCQ

DIRECTEUR GÉNÉRAL, BPIFRANCE

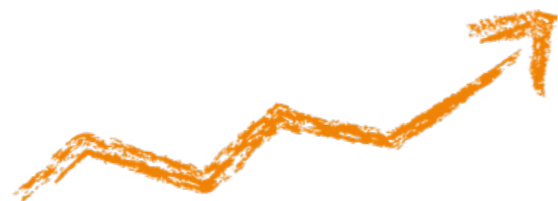


3.

FOCUS SUR  
L'ACTIVITE  
REGIONALE  
EN 2017



reprise  
transmission  
exportation  
financement  
transmission  
croissance  
crédit  
reprise  
croissance  
transmission  
exportation  
investissement  
numérique  
crédit  
financement



DE NOMBREUX DEPLACEMENTS EN REGION

**Au cours de l'année 2017, le Médiateur national du crédit a effectué près d'une vingtaine de déplacements sur les thèmes du financement des entreprises et de l'assurance-crédit.**

Le Médiateur national se déplace régulièrement dans les différents départements et régions de France afin d'échanger avec l'ensemble des acteurs économiques, repérer des difficultés de financement rencontrées par les entreprises sur le terrain, communiquer sur le dispositif et suivre de près l'évolution de la conjoncture. Les déplacements consistent notamment en une séance de travail sur le financement des TPE et PME en présence du Préfet et des représentants locaux des services de l'Etat, et deux réunions avec les représentants des organismes socioprofessionnels et des banquiers et assureurs-crédit. A également lieu un point presse en présence des médias locaux.

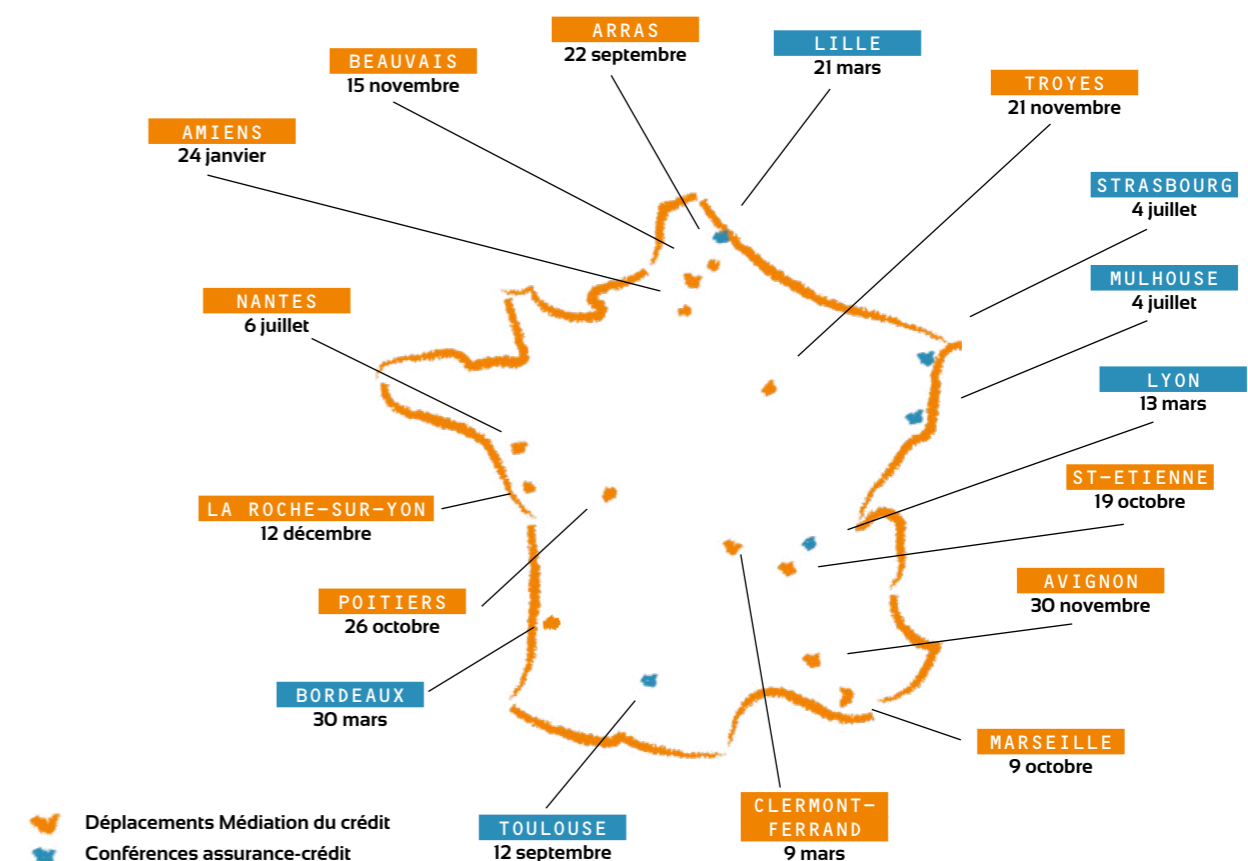
Ont aussi eu lieu en 2017, six conférences régionales à Lyon, Lille, Bordeaux, Mulhouse, Strasbourg et Toulouse en présence de nombreux chefs d'entreprise pour leur présenter le guide «L'assurance-crédit pour tous».

Ces déplacements sur le terrain permettent de rappeler à l'ensemble des acteurs du financement le rôle et les modalités d'intervention de la Médiation du crédit, d'appréhender la qualité des relations entre les établissements financiers et les entreprises et de repérer les éventuelles difficultés d'accès au financement et aux garanties.

S'il existe une hétérogénéité naturelle des situations économiques régionales et départementales quelques constats sont toutefois communs :

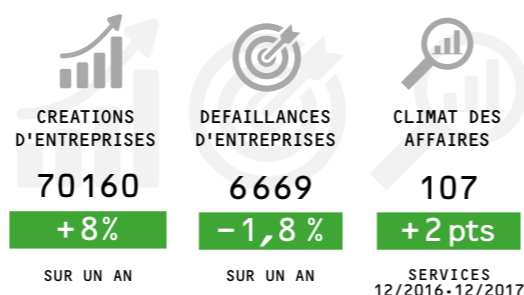
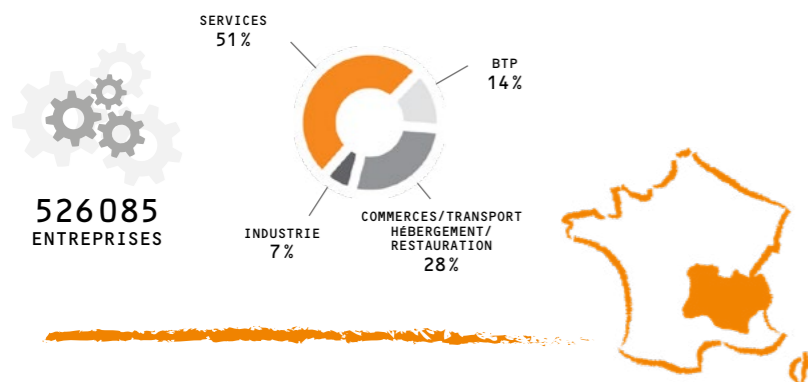
- ➔ La fragilité des TPE économique et financière qui se reflète dans les difficultés de trésorerie, et donc d'accès au financement pour nombre d'entre elles. L'ensemble des acteurs soulignent l'isolement du dirigeant de TPE. Ils s'efforcent ainsi de se coordonner pour l'accompagner le plus en amont possible : chambres consulaires, experts-comptables, banques... Le dirigeant d'une TPE est pour la plupart concentré sur son activité professionnelle et consacre moins de temps à la gestion et au suivi de trésorerie. Plusieurs outils mis en place par les banques permettent d'y répondre.
- ➔ La qualité du dialogue entre le chef d'entreprise et son banquier est déterminante pour conforter la confiance. De nombreuses entreprises présentent des comptes dégradés suite aux années de crise, et les banques peuvent se montrer réticentes à financer intégralement le rebond du BFR. Afin d'éviter les frictions et les incompréhensions, il est important de faire de la pédagogie auprès de l'ensemble des acteurs économiques.

- ➔ La transmission ou reprise d'entreprise constitue une question importante dans de nombreux départements, du fait de la démographie et de la moyenne d'âge des dirigeants. Or une TPE ou PME présente souvent une certaine fragilité au moment de sa transmission. D'où la nécessaire vigilance et le bon accompagnement pour conforter le développement de l'entreprise après transmission.
- ➔ La transformation numérique peine à se diffuser au sein des TPE et PME, or cette transformation est souvent une question de survie. Son financement peut soulever des difficultés, en l'absence de garanties à offrir pour ce type d'investissement immatériel. Les banques, confrontées à une nouvelle appréciation du risque, doivent trouver des processus et des outils pour financer cette transformation. Sur le terrain, cet enjeu reste encore sous-estimé et les acteurs peinent à convaincre les chefs d'entreprise de franchir le cap numérique.



fic.03.2

AUVERGNE-  
RHONE-ALPES



En 2017, l'activité économique dans la région s'est réellement renforcée dans la plupart des secteurs. Les entreprises industrielles augmentent leurs niveaux de production grâce aux prises de commandes dynamiques. Il apparaît même quelques tensions sur les matériels de production dont le taux d'utilisation a dépassé la moyenne de long terme. Cette tendance favorable devrait donc perdurer à moyen terme. Cette amélioration rejaillit sur les services, notamment le transport et l'intérim, et le secteur des activités informatiques demeure très actif. Le BTP se redresse également même si les prix restent très discutés. La croissance des crédits aux entreprises régionales est plus rapide qu'en France sous l'impulsion des PME et des grandes entreprises. La santé financière des entreprises, notamment la trésorerie, s'améliore et les défaillances reculent. Dans ce contexte, le nombre de saisines de la Médiation a baissé de 10% en 2017 avec un taux d'éligibilité constant à 70%. Les dépôts concernent essentiellement des artisans et des commerçants qui nous ont sollicités pour des besoins à court terme et sur des demandes de 25 k€ en moyenne.



PIERRE DU PELOUX  
DIRECTEUR RÉGIONAL  
[LYON]

En région Auvergne Rhône-Alpes depuis 2008 :

6152 SAISINES DU MEDIATEUR

547 M€ DE CREDITS DEBLOQUES

2514 ENTREPRISES CONFORTEES

43163 EMPLOIS PRESERVES

↓ -10,0%

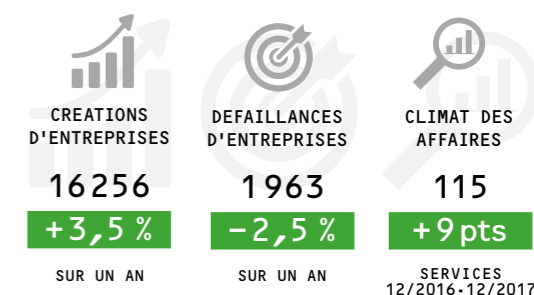
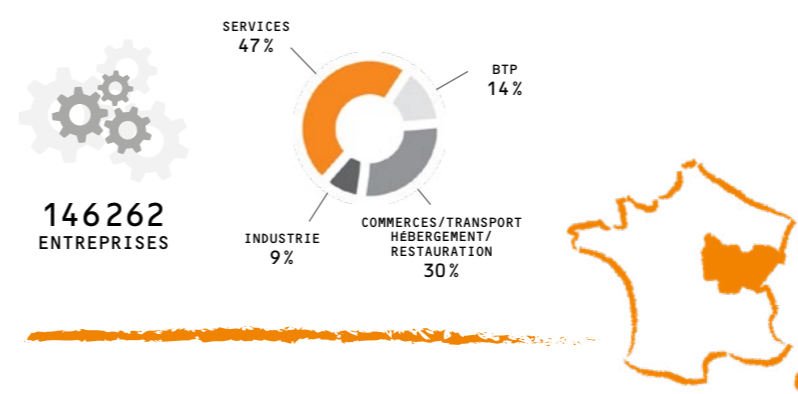
Evolution des saisines de la Médiation 2016/2017

↓ -2,5%

Evolution de la part des TPE dans les saisines 2016/2017

fic.03.3

BOURGOGNE-  
FRANCHE-COMTE



La Bourgogne-Franche-Comté, qui s'est trouvée en décalage par rapport aux évolutions d'activité des autres régions en 2016, a connu en 2017 une reprise économique avérée. Cet effet de rattrapage s'est notamment fait ressentir dans les services marchands, et de façon plus marquée, dans l'industrie. La filière automobile, particulièrement dynamique, a permis un recours accru à l'intérim et a favorablement orienté l'export. Les crédits alloués aux entreprises dans la région progressent de +4%. Les entreprises ont eu moins recours à la Médiation du crédit. Le taux de médiations réussies s'est stabilisé à 61%, un grand nombre de dossiers s'avérant déjà très dégradés au moment de leur prise en charge. D'un point de vue sectoriel, le commerce reste le plus gros pourvoyeur de dossiers et les TPE de moins de 10 salariés représentent l'essentiel des saisines, souvent pour des montants peu élevés. Les refus de crédit demeurent la raison principale pour les saisines et les besoins en fonds propres demeurent également d'actualité. Les médiateurs de la région poursuivent leur mission d'accompagnement, largement à l'écoute des chefs d'entreprise.



JEANNINE ROGHE  
DIRECTRICE RÉGIONALE  
[DIJON]

En région Bourgogne Franche-Comté depuis 2008 :

4630 SAISINES DU MEDIATEUR

504 M€ DE CREDITS DEBLOQUES

2090 ENTREPRISES CONFORTEES

29168 EMPLOIS PRESERVES

↓ -15,0%

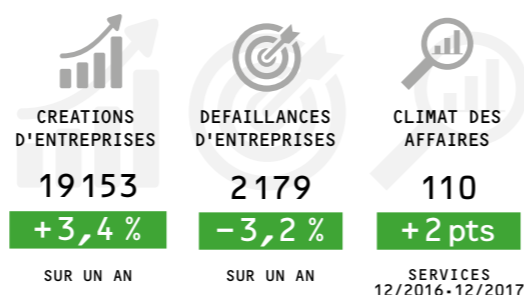
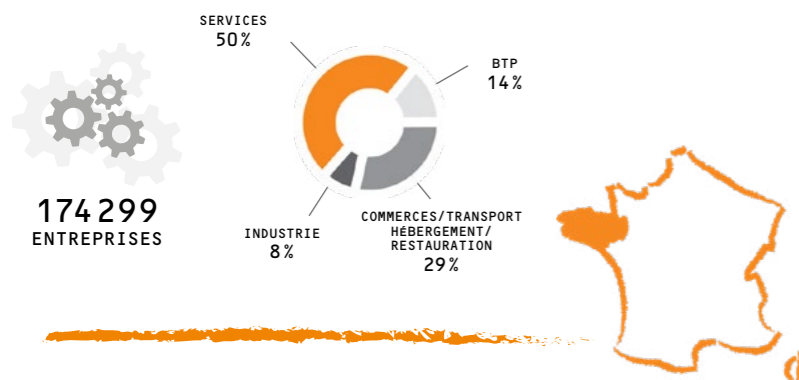
Evolution des saisines de la Médiation 2016/2017

→ +0,0%

Evolution de la part des TPE dans les saisines 2016/2017

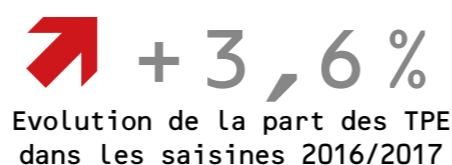
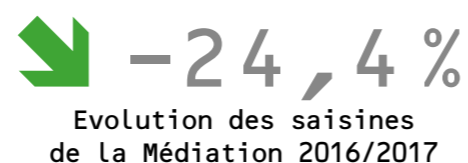
fic.03.04

BRETAGNE



En région Bretagne depuis 2008 :

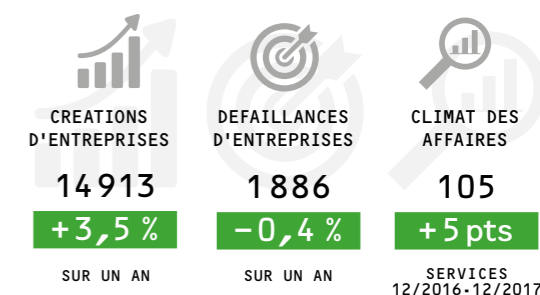
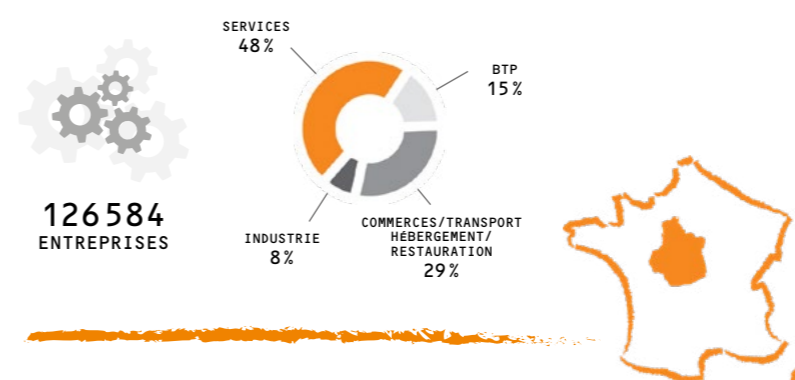
- 2850 SAISINES DU MEDIATEUR
- 647 M€ DE CREDITS DEBLOQUES
- 1195 ENTREPRISES CONFORTEES
- 18859 EMPLOIS PRESERVES



JEAN-PASCAL PREVET  
DIRECTEUR RÉGIONAL [RENNES]

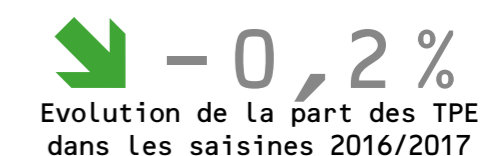
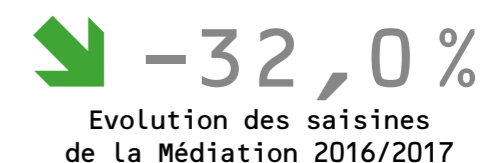
fic.03.5

CENTRE-VAL-DE-LOIRE



En région Centre-Val-de-Loire depuis 2008 :

- 1608 SAISINES DU MEDIATEUR
- 211 M€ DE CREDITS DEBLOQUES
- 883 ENTREPRISES CONFORTEES
- 11869 EMPLOIS PRESERVES



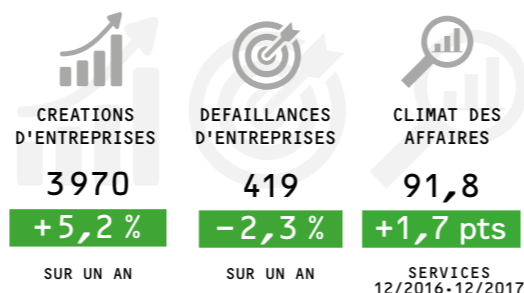
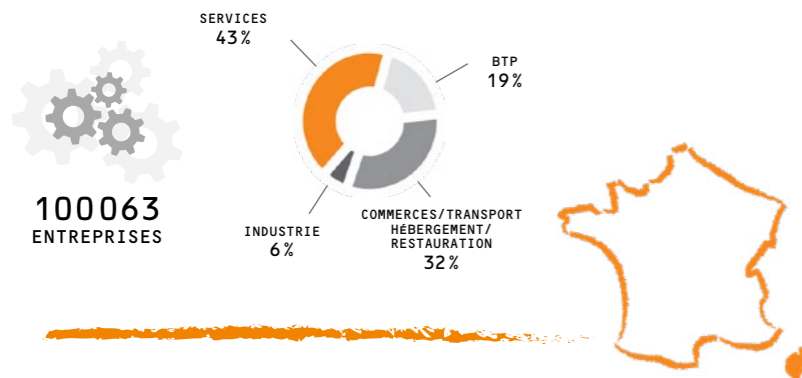
PHILIPPE GABARRA  
DIRECTEUR RÉGIONAL [ORLÉANS]

Le climat des affaires est, comme le montre l'enquête conduite par la Banque auprès des responsables d'entreprise de la région, au plus haut depuis 2011. La reprise est significative, et porte sur l'ensemble des secteurs d'activité relevant de l'industrie, des services marchands et de la construction. Les situations financières s'améliorent, tandis que les incidents de paiement comme les défaillances reculent. La faiblesse des taux d'intérêt, le financement bancaire aisé et le niveau stable de l'euro depuis trois ans sont des éléments favorables aux entreprises régionales, qui relancent les investissements. Les efforts devront être poursuivis pour relever le défi de la compétitivité. Dans ce contexte, la Banque de France développe son action de proximité pour accompagner les TPE, grâce à son réseau de correspondants départementaux, et pour intervenir dans le cadre de la Médiation du crédit en faveur d'entreprises connaissant des difficultés conjoncturelles. Cette activité, en retrait en 2016, s'exerce en direction de petites entreprises, mais aussi de groupes, permettant de sauvegarder, dans deux cas sur trois, des emplois et des savoir-faire.



fic.03.6

CORSE



En Corse depuis 2008 :

- 212 SAISINES DU MEDIATEUR**
- 4 M€ DE CREDITS DEBLOQUES**
- 78 ENTREPRISES CONFORTEES**
- 295 EMPLOIS PRÉSERVES**

Evolution des saisines de la Médiation 2016/2017

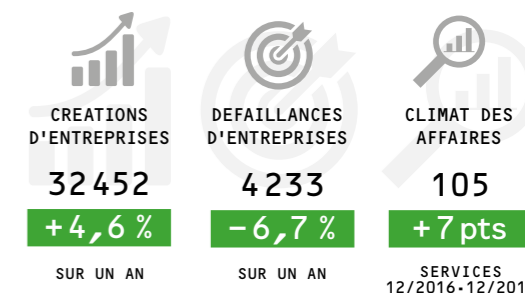
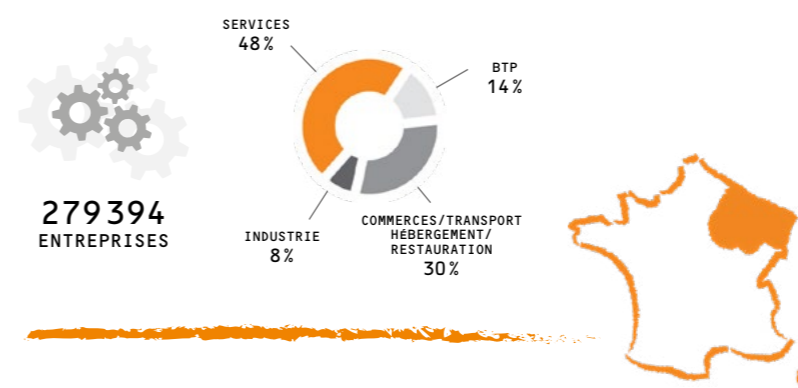
Evolution de la part des TPE dans les saisines 2016/2017



JEAN-CHARLES SANANES  
DIRECTEUR RÉGIONAL [AJACCIO]

fic.03.7

GRAND-EST



En région Grand-Est depuis 2008 :

- 4111 SAISINES DU MEDIATEUR**
- 303 M€ DE CREDITS DEBLOQUES**
- 1747 ENTREPRISES CONFORTEES**
- 36728 EMPLOIS PRÉSERVES**

**-18,7 %**  
Evolution des saisines de la Médiation 2016/2017

**+0,3 %**  
Evolution de la part des TPE dans les saisines 2016/2017

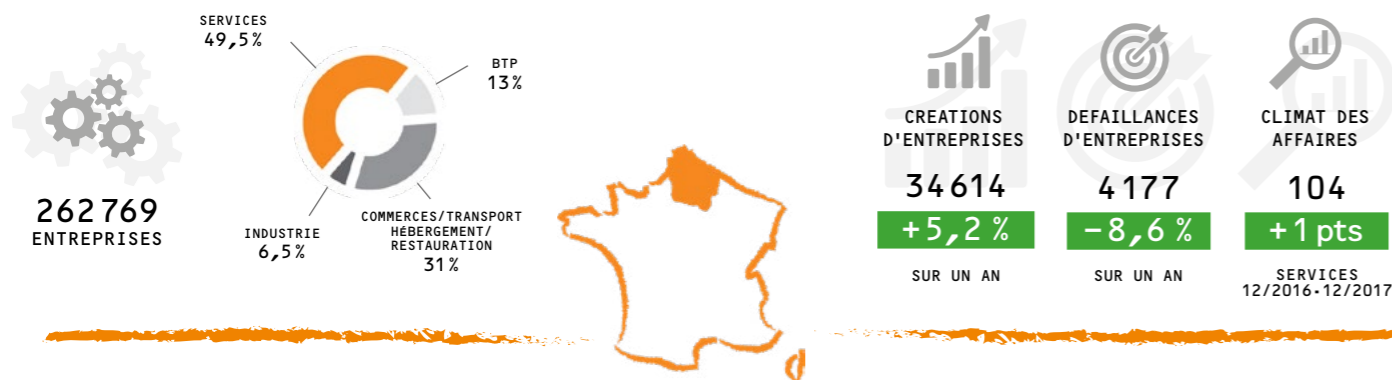


JEAN-CHRISTOPHE EHRHARDT  
DIRECTEUR RÉGIONAL [STRASBOURG]

Les entreprises de la région Grand-Est se sont inscrites en 2017 dans une dynamique de reprise économique affirmée. L'ensemble des secteurs a bénéficié de ce mouvement qui s'est traduit par une progression des emplois salariés, notamment intérimaires, ainsi qu'une amélioration des performances des entreprises. La meilleure santé de ces dernières se traduit par la poursuite de la diminution du nombre de défaillances (-6,7 % sur un an), réduction globale qui cache cependant des disparités entre départements (par exemple -26 % pour la Meuse et +5 % pour la Marne). La distribution du crédit continue de progresser (+3,7 %) portée notamment par les grandes entreprises industrielles de la région et la reprise de l'investissement. Dans ce contexte, les cellules départementales de médiation ont été un peu moins sollicitées. Alors que la moyenne mensuelle des dossiers reçus s'établissait à 16 en 2016, cette dernière est revenue aux alentours de 13 en 2017. La typologie des dossiers ne varie guère d'une année sur l'autre : les TPE restent très majoritaires puisque en 2017 elles ont représenté environ 90 % des dossiers acceptés.

fic.03.08

HAUTS-DE-FRANCE



En région Hauts-de-France depuis 2008 :

- 3420 SAISINES DU MEDIATEUR
- 169 M€ DE CREDITS DEBLOQUES
- 1169 ENTREPRISES CONFORTEES
- 18845 EMPLOIS PRESERVES

**-21,0%**  
Evolution des saisines de la Médiation 2016/2017

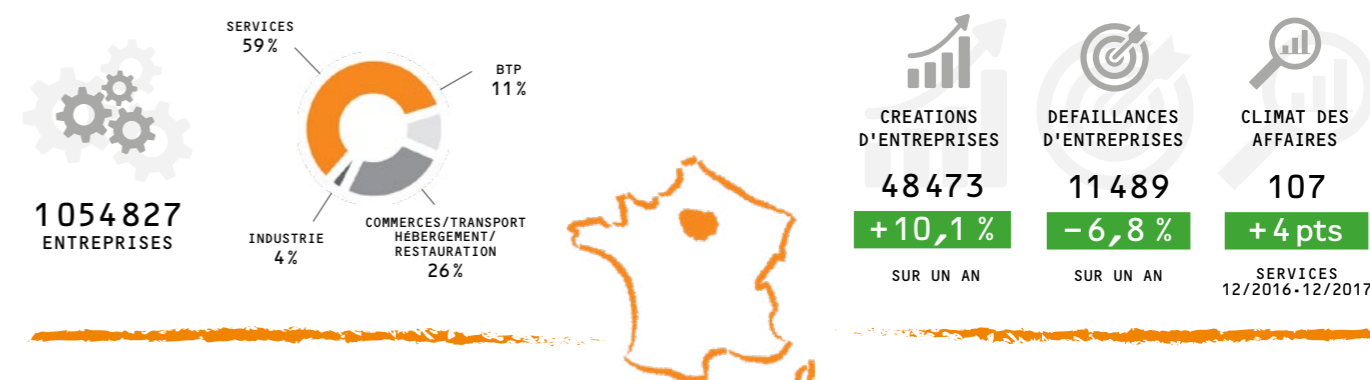
**+4,0%**  
Evolution de la part des TPE dans les saisines 2016/2017



STÉPHANE LATOUCHE  
DIRECTEUR RÉGIONAL [LILLE]

fic.03.9

ILE-DE-FRANCE



En région Ile-de-France depuis 2008 :

- 8870 SAISINES DU MÉDIATEUR
- 3339 M€ DE CREDITS DEBLOQUES
- 3735 ENTREPRISES CONFORTEES
- 115151 EMPLOIS PRESERVES

**-14,0%**  
Evolution des saisines de la Médiation 2016/2017

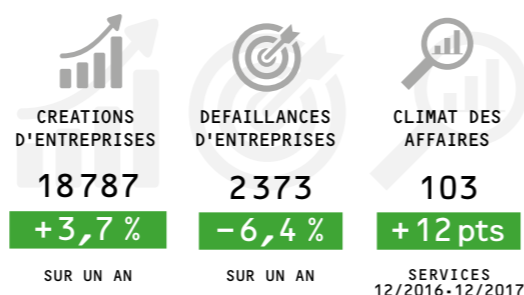
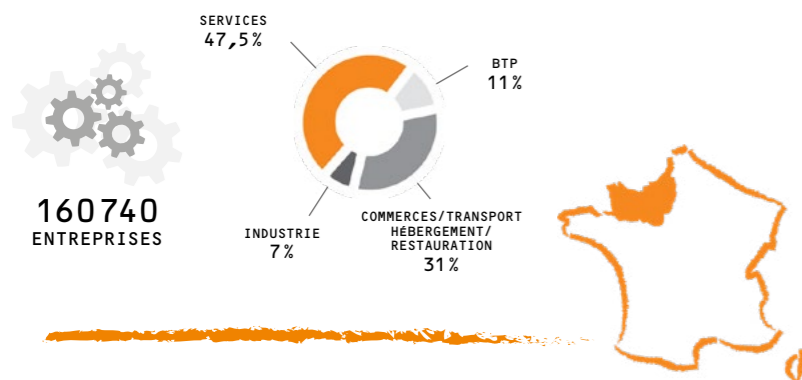
**+0,2%**  
Evolution de la part des TPE dans les saisines 2016/2017



CATHERINE BOUCHER  
DIRECTRICE RÉGIONALE [PARIS]

fic.03.10

NORMANDIE



En région Normandie depuis 2008 :

- 2493 SAISINES DU MEDIATEUR
- 264 M€ DE CREDITS DEBLOQUES
- 1868 ENTREPRISES CONFORTEES
- 14990 EMPLOIS PRESERVES

↓ -10,7%  
Evolution des saisines de la Médiation 2016/2017

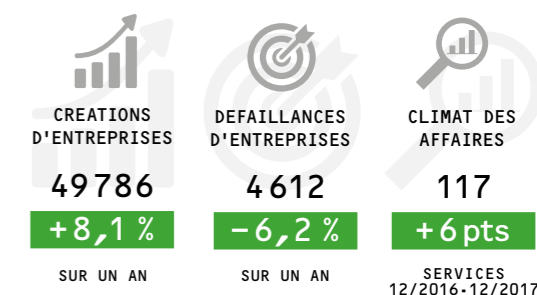
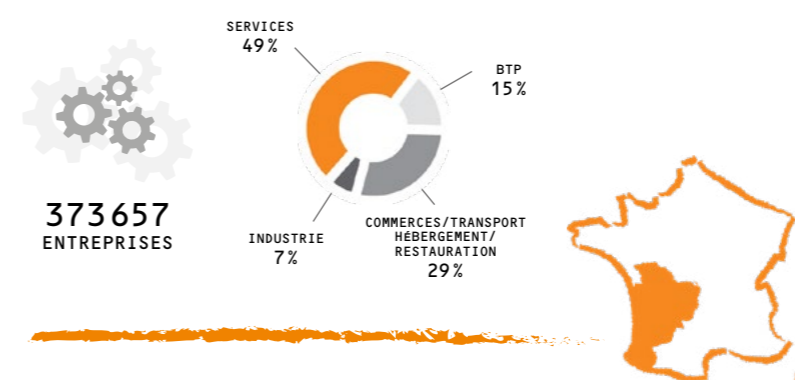
↓ -9,0%  
Evolution de la part des TPE dans les saisines 2016/2017



MARC LANTERI  
DIRECTEUR RÉGIONAL [ROUEN]

fic.03.11

NOUVELLE-AQUITAINE



En région Nouvelle-Aquitaine depuis 2008 :

- 6453 SAISINES DU MEDIATEUR
- 531 M€ DE CREDITS DEBLOQUES
- 2639 ENTREPRISES CONFORTEES
- 35529 EMPLOIS PRESERVES

↓ -26,0%  
Evolution des saisines de la Médiation 2016/2017

↑ +7,4%  
Evolution de la part des TPE dans les saisines 2016/2017



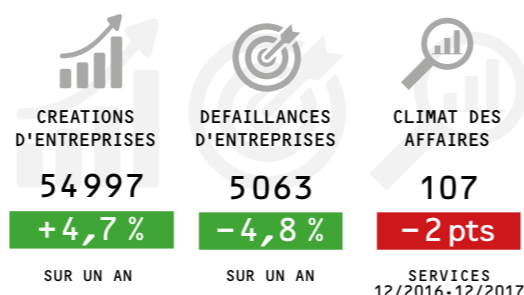
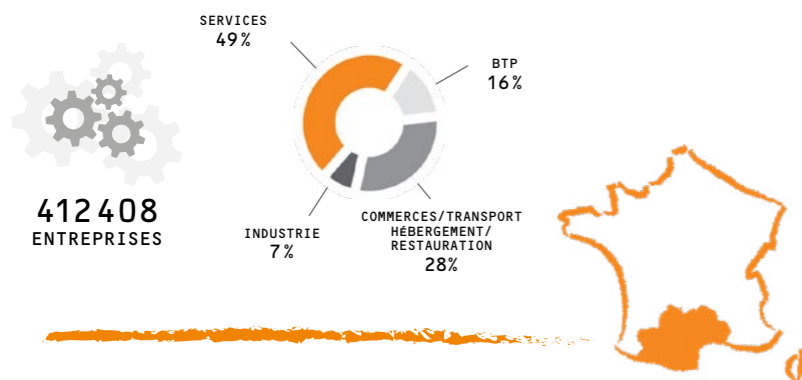
PATRICK BERGER  
DIRECTEUR RÉGIONAL [BORDEAUX]

En 2017, la Normandie a connu une nette amélioration du climat des affaires. Signe d'une reprise solide, les difficultés de recrutement se sont renforcées, avec le risque d'en limiter l'amplitude. Dans l'industrie, la croissance a concerné tous les secteurs, notamment automobiles, aéronautiques, pharmaceutiques et navales. Dans l'industrie agro-alimentaire, la transformation du lait et des légumes s'est montrée dynamique. La tendance a été moins favorable pour la filière nucléaire. Les services ont aussi progressé. Le rebond des échanges et la bonne tenue des ports ont favorisé la filière «logistique-transport» alors que la saison touristique a été satisfaisante. Le commerce, notamment de centre-ville, n'a pas toujours bénéficié de cette embellie. Si l'activité est assez bien répartie dans le bâtiment, les travaux publics restent en attente. Le crédit aux PME enregistre une croissance robuste (+ 4,5 %) et le nombre de défaillances baisse. Cela va de pair avec un recul des saisines en médiation. Elles concernent, dans 80 % des cas, des TPE, notamment dans la construction ou le commerce, et présentant souvent une situation financière très dégradée.

En Nouvelle-Aquitaine, l'évolution du climat des affaires conforte la perspective d'une reprise solide. L'accélération généralisée concerne l'industrie comme les services. La filière BTP se redresse, particulièrement dans la métropole bordelaise. Les carnets de commandes sont en hausse et des stocks en diminution, envoyant un signal positif. Cela étant, l'aéronautique reste en attente et l'industrie alimentaire supporte encore les conséquences de l'épidémie aviaire. Sur un an, le crédit aux entreprises progresse à un rythme proche de 6 %. Les grandes entreprises et holdings enregistrent la plus forte hausse, suivis par les entreprises du secteur immobilier. Contrairement au constat national, le rythme de mobilisation à court terme ralentit et la hausse des crédits d'investissement s'avère plus rapide. Dans ce contexte, la baisse des saisines de la Médiation se poursuit. Les TPE concentrent 89 % des saisines. 60 % des dossiers étudiés relèvent des secteurs des services et du commerce, principalement pour des problématiques de court terme. Dans 57 % des saisines, les montants sollicités sont inférieurs à 50k€.

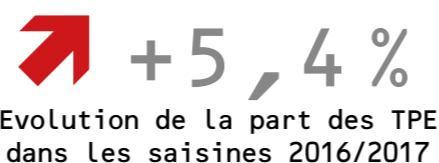
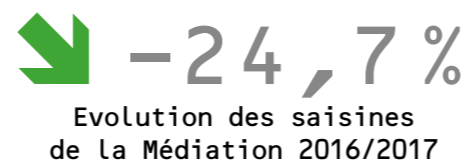
fic.03.12

OCCITANIE



En région Occitanie depuis 2008 :

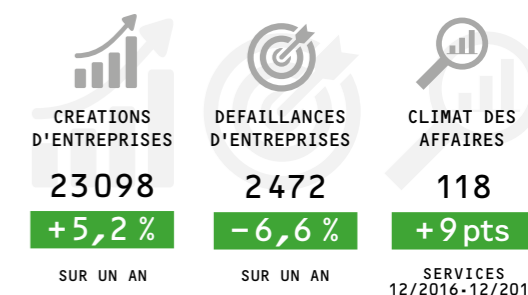
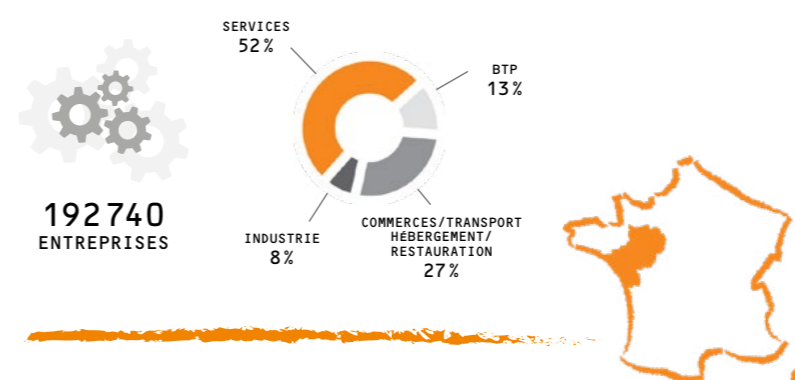
- 5380 SAISINES DU MEDIATEUR
- 388 M€ DE CREDITS DEBLOQUES
- 2256 ENTREPRISES CONFORTEES
- 33748 EMPLOIS PRESERVES



MAXIME MAURY  
DIRECTEUR RÉGIONAL [TOULOUSE]

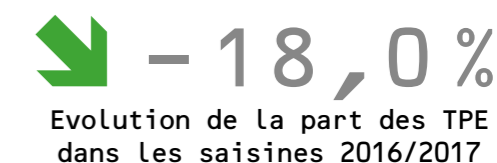
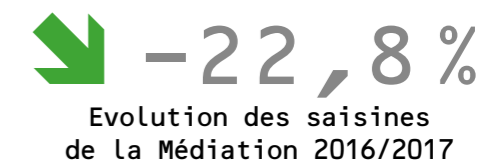
fic.03.13

PAYS-DE-LA-LOIRE



En région Pays-de-la-Loire depuis 2008 :

- 2977 SAISINES DU MEDIATEUR
- 196 M€ DE CREDITS DEBLOQUES
- 1352 ENTREPRISES CONFORTEES
- 20544 EMPLOIS PRESERVES

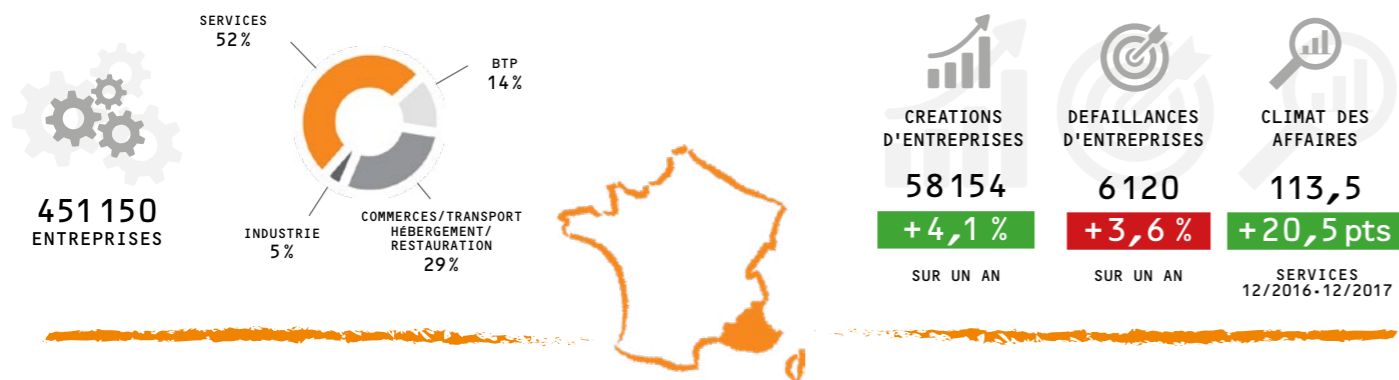


ROGER MARTINEAU  
DIRECTEUR RÉGIONAL [NANTES]

En 2017, la situation des entreprises dans la région s'est globalement améliorée. L'industrie, tirée par des carnets de commandes bien garnis, affiche un vrai regain d'activité, y compris à l'export. Dans les services marchands, les volumes d'affaires continuent de progresser : l'indice du climat des affaires est à son plus haut niveau depuis 2007. Dans la construction, le rebond se confirme, notamment dans le bâtiment. Le nombre de défaillances d'entreprises a reculé, aussi bien pour les services marchands que pour la construction. L'offre de crédit est vigoureuse, le crédit aux entreprises progresse de +4,7%, dont +4,2% pour les PME et +1,1% pour les TPE. Le nombre de saisines de la Médiation a diminué à nouveau dans tous les départements à l'exception de la Vendée. Il y a une légère augmentation de dossiers inéligibles ou transférés vers d'autres structures (tribunal, CCSSF...). 25% des saisines concernent les PME de plus de 50 salariés contre près de 10% en 2016. Le nombre d'emplois confortés a ainsi plus que doublé en 2017. La répartition sectorielle souligne une hausse dans les services et, à un moindre niveau, dans le bâtiment et l'agriculture.

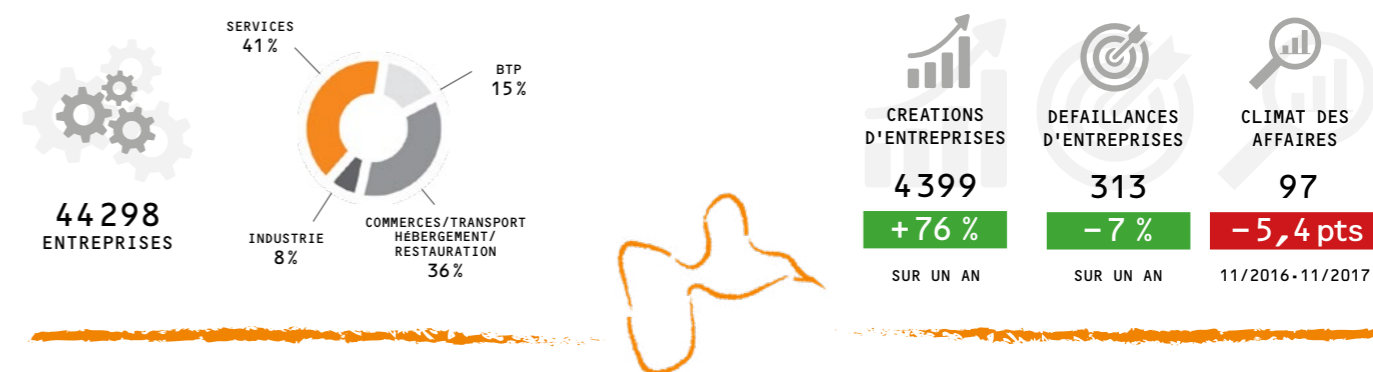
fic.03.14

PROVENCE-ALPES-COTE D'AZUR



fic.03.15

GUADELOUPE



Dans la région PACA, la santé des entreprises et l'accès au financement bancaire des entreprises se sont améliorés en 2017, avec des défaillances en léger recul entre octobre 2016 et octobre 2017 (-0,2 %) et une distribution du crédit en progression (taux de croissance annuels respectifs de 4,6 %, 3,6 % et 6,7 % pour les TPE, PME et Grandes Entreprises). Concernant la Médiation du crédit, l'intervention des cellules départementales a permis de mettre en place ou conforter 40 M€ de crédits en PACA en 2017. La moyenne mensuelle de dossiers reçus s'établit à 18,3 en 2017 (21,7 en 2016) avec néanmoins une tendance plus marquée dans certains départements (ex : - 46 % de dépôts pour les Alpes-Maritimes). En matière de typologie des dossiers traités, les TPE restent largement majoritaires en 2017 avec 85 % des dossiers acceptés concernant ces structures. Les deux secteurs principaux sont les services et le commerce. Ils représentent respectivement 41 % et 31,5 % des dossiers traités.

En région Provence Alpes - Cote d'Azur depuis 2008 :

- 4630 SAISINES DU MEDIATEUR
- 504 M€ DE CREDITS DEBLOQUES
- 2090 ENTREPRISES CONFORTEES
- 29168 EMPLOIS PRESERVES

↓ -15,0 %  
Evolution des saisines de la Médiation 2016/2017

→ +0,0 %  
Evolution de la part des TPE dans les saisines 2016/2017



JEAN-JACQUES CAMBOUNET  
DIRECTEUR RÉGIONAL [MARSEILLE]

Après une croissance quasi nulle en 2016, liée au recul de l'investissement public, l'activité du secteur privé guadeloupéen a affiché des performances satisfaisantes en 2017 malgré un ralentissement au troisième trimestre de l'année, causé par le passage des ouragans Irma et Maria. La consommation des ménages est en progression et les investissements privés bien orientés comme le montre la progression de 3 % de l'encours des crédits octroyés par les banques (respectivement +5,3 % et +4,7 % pour les entreprises et les ménages). Le tourisme, l'industrie agro-alimentaire et le commerce sont restés dynamiques en 2017. A contrario, l'activité dans les secteurs du BTP et de l'industrie s'est contractée. Seuls trois dossiers (TPE) ont été acceptés en Médiation du crédit en 2017, poursuivant la tendance baissière de ces dernières années. Les TPE représentent 93 % des dossiers traités en médiation en Guadeloupe depuis 2009 et concernent principalement des demandes de crédit auprès des banques. L'année 2017 a marqué également le lancement du dispositif correspondant TPE qui permet de renforcer et de compléter l'action du médiateur du crédit, au service des entreprises dans le département.



GILLES GENRE-GRANPIERRE  
DIRECTEUR DE L'IEDOM GUADELOUPE

En Guadeloupe depuis 2008 :

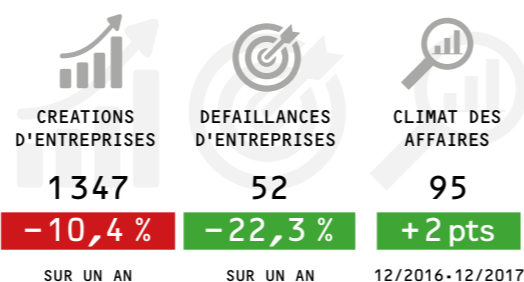
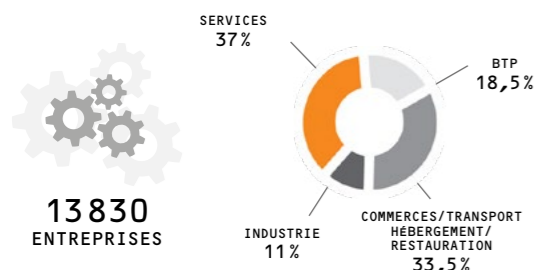
- 253 SAISINES DU MEDIATEUR
- 17 M€ DE CREDITS DEBLOQUES
- 153 ENTREPRISES CONFORTEES
- 1738 EMPLOIS PRESERVES

↑ +1,9 %  
Evolution des saisines de la Médiation 2016/2017

Evolution de la part des TPE dans les saisines 2016/2017

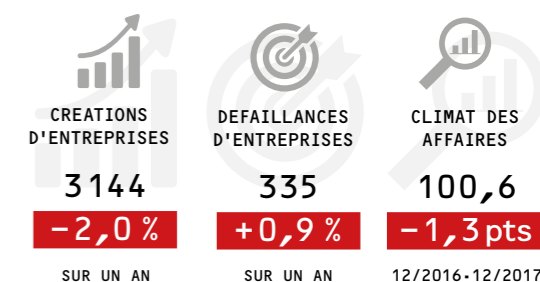
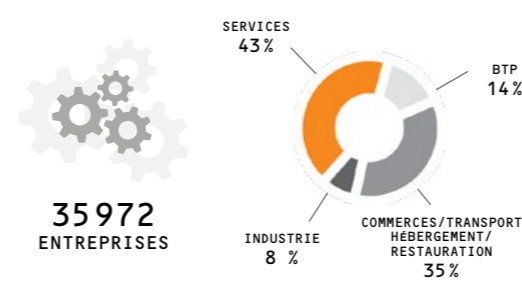
fic.03.016

GUYANE



fic.03.17

MARTINIQUE



La croissance de l'activité des entreprises constatée en Guyane en 2016 a été ralentie par les mouvements sociaux de mars-avril 2017. L'arrêt de l'activité a eu des répercussions importantes sur la situation financière des entreprises dans tous les secteurs (tensions sur la trésorerie). Toutefois, l'encours du crédit aux entreprises progresse de manière soutenue (+8,1%), tiré notamment par les crédits d'investissement (+10,9%), les crédits immobiliers (+4,3%) et les crédits d'exploitation (+33,3%). En dehors des nouveaux octrois, cette progression pourrait s'expliquer en partie par de nombreuses demandes de rééchelonnement de prêt qui allongent la durée de remboursement des crédits et ralentit de fait la diminution de l'encours. Tandis que l'encours de crédits à court terme a été stimulé au premier trimestre par la très forte augmentation des découverts des entreprises. Malgré un contexte économique difficile, le nombre de saisines de la Médiation n'a pas progressé de manière significative (4 en 2017), en raison, vraisemblablement, des mesures d'accompagnement temporaires mises en place pour aider les entreprises fragilisées.

En Guyane depuis 2008 :

- 41 SAISINES DU MEDIEATEUR
- 4,1 M€ DE CREDITS DEBLOQUES
- 30 ENTREPRISES CONFORTEES
- 117 EMPLOIS PRESERVES

Evolution des saisines de la Médiation 2016/2017

Evolution de la part des TPE dans les saisines 2016/2017



YANN CARON DIRECTEUR DE L'IEDOM GUYANE

À la Martinique, les TPE constituent 97% du tissu des entreprises. Leur développement présente un enjeu majeur pour la croissance, l'emploi et la vitalité du tissu économique. En 2017, le climat des affaires reste relativement stable et la distribution de crédit continue de progresser mais à un moindre niveau que l'année précédente. Depuis la mise en place du dispositif, 192 entreprises ont fait appel aux services du Médiateur pour trouver une solution à leurs difficultés de financement. Ce sont les entreprises de moins de 11 salariés des secteurs du Commerce, de la Construction et des Services professionnels qui ont le plus souvent sollicité le dispositif. En 2017, l'agence n'a reçu que 2 dossiers qui ont été déclarés inéligibles à la procédure. Le nombre de dossiers acceptés depuis 2008 est donc resté à 114 avec un taux de réussite à 51%. Le tassement des saisines constaté ces dernières années est révélateur d'un contexte économique et financier plus apaisé. Toutefois la problématique spécifique des TPE, et l'impact des délais de paiement du secteur public local sur le tissu économique, persistent et pourraient conduire à la relance du dispositif.

En Martinique depuis 2008 :

- 192 SAISINES DU MEDIEATEUR
- 27,3 M€ DE CREDITS DEBLOQUES
- 50 ENTREPRISES CONFORTEES
- 1950 EMPLOIS PRESERVES

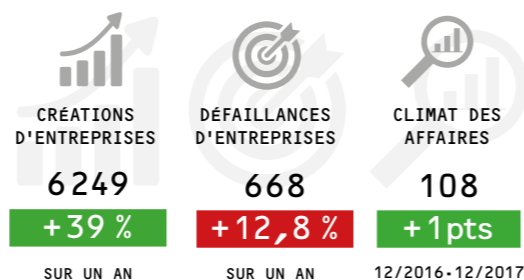
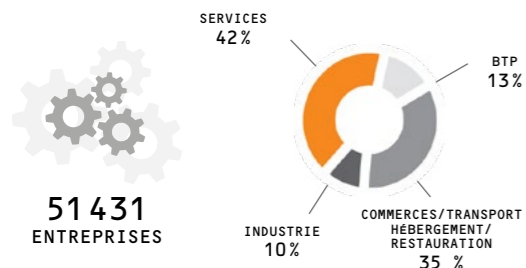
Evolution des saisines de la Médiation 2016/2017

Evolution de la part des TPE dans les saisines 2016/2017



CLAUDE DOWLING-CARTER DIRECTEUR DE L'IEDOM MARTINIQUE

REUNION



4. L'OBSERVATOIRE DU FINANCEMENT DES ENTREPRISES

En 2017, la croissance dans la Réunion est restée soutenue et a continué de se diffuser à la plupart des secteurs d'activité. Dans ce contexte globalement favorable, le nombre de saisines de la Médiation a baissé de 15 % par rapport à 2016. Les saisines concernent en grande majorité des TPE (88 % contre 36 % en 2016) de secteurs divers (construction, réparation automobile, services, collecte de déchets, agriculture, hébergement et restauration, transport et entreposage). Les difficultés de ces entreprises relèvent souvent de problèmes structurels de solvabilité ou de rentabilité, couplés à des interdictions bancaires, des arriérés sociaux ou fiscaux. La désignation d'un Correspondant TPE au sein de l'agence IEDOM Réunion vise notamment à orienter, plus rapidement et si nécessaire, les dirigeants de TPE vers le dispositif de médiation, avant que leur situation financière soit irrémédiablement compromise comme c'est souvent le cas. Une session d'information sur le rôle et l'enjeu de la Médiation du crédit a aussi été organisée durant l'année en collaboration avec la CCI de la Réunion.

En Réunion depuis 2008 :

- 470 SAISINES DU MEDIATEUR
- 58 M€ DE CREDITS DEBLOQUES
- 174 ENTREPRISES CONFORTEES
- 4690 EMPLOIS PRESERVES

↓ -15 %  
Evolution des saisines de la Médiation 2016/2017

↑ +52 %  
Evolution de la part des TPE dans les saisines 2016/2017



THIERRY BELTRAND  
DIRECTEUR DE L'IEDOM  
RÉUNION



UN POLE D'EXPERTISE  
AU SERVICE DE L'ECONOMIE

L'expertise de la Médiation du crédit en matière de financement des entreprises a conduit les pouvoirs publics à confier la présidence de l'Observatoire du financement des entreprises au Médiateur national du crédit. L'Observatoire est, depuis le 15 janvier 2015, présidé par Fabrice Pesin.

**C**et Observatoire a été créé en 2010, à la suite des États généraux de l'industrie (EGI) avec pour objectif de dégager une vision commune sur les questions de financement des entreprises (besoins en fonds propres et en crédits), notamment des PME-PMI.

Il regroupe des experts des organisations professionnelles, des entreprises et des sociétés financières, des acteurs publics du financement (Bpifrance, Caisse des dépôts et consignations – CDC) ainsi que les principaux pourvoyeurs de statistiques publiques (Banque de France, INSEE). Participent également à ses travaux la direction générale des entreprises (DGE) et la direction générale du Trésor (DG Trésor).

Depuis sa création en 2011, l'Observatoire a publié de nombreux rapports faisant état de la situation financière des entreprises et de leur capacité à accéder aux financements nécessaires à leur développement. Les constats et recommandations formulés par l'Observatoire aident les pouvoirs publics et instances concernées à mieux cerner les problématiques et défis auxquels le tissu économique doit faire face et à agir en conséquence.

En octobre 2017, l'Observatoire a rendu public un rapport intitulé *Financement des entreprises et nouveaux défis de la transformation numérique*. À partir d'octobre 2017, l'Observatoire a commencé à travailler sur un nouveau thème : le financement des exportations.



RAPPORTS PUBLIES PAR L'OBSERVATOIRE DEPUIS SA CREATION

- 2011** *Rapport sur le financement des PME-ETI* (avril 2011)  
*Rapport sur l'accès au financement des TPE* (septembre 2011)
- 2012** *Rapport sur le financement des PME-ETI* (juillet 2012)
- 2014** *Rapport sur la situation économique et financière des PME* (février 2014)  
*Rapport sur le financement des TPE* (juin 2014)
- 2015** *Rapport sur le financement des PME-ETI en croissance* (octobre 2015)  
*Rapport sur les 5 engagements de la Fédération bancaire française en matière de financement des entreprises* (novembre 2015)
- 2016** *Rapport sur la lisibilité des tarifs des produits de financement utilisés par les TPE* (juin 2016)  
*Rapport sur le financement de la transmission des TPE-PME* (décembre 2016)
- 2017** *Rapport sur le financement des entreprises et nouveaux défis de la transformation numérique* (octobre 2017)

<sup>1</sup> MEDEF, CPME, GFI, U2P, APCMA, COE/Rexecode pour le secteur privé non financier. FBF, BPCE, BNP Paribas, Euler Hermès, FFA, COFACE, AFIC, CSOEC, CNCC pour le secteur privé financier et comptable.





UNE SANTE FINANCIERE  
DES ENTREPRISES AMELIOREE

Élément fondamental dans leur accès aux différentes modalités de financement, la situation financière des entreprises tend à s'améliorer sur la période récente.

Suite à la crise des années 2008-2009, le taux de marge des entreprises avait régulièrement régressé pour se situer à un plus bas entre 2012 et 2014 mais, depuis cette date, il s'est redressé, sans toutefois revenir à ses niveaux d'avant-crise. Cette amélioration qui concerne toutes les tailles d'entreprises résulte du déploiement du Pacte de responsabilité et de solidarité et de la montée en charge du Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi ainsi que de l'évolution favorable de facteurs externes (l'euro bas et la baisse continue du prix du pétrole).

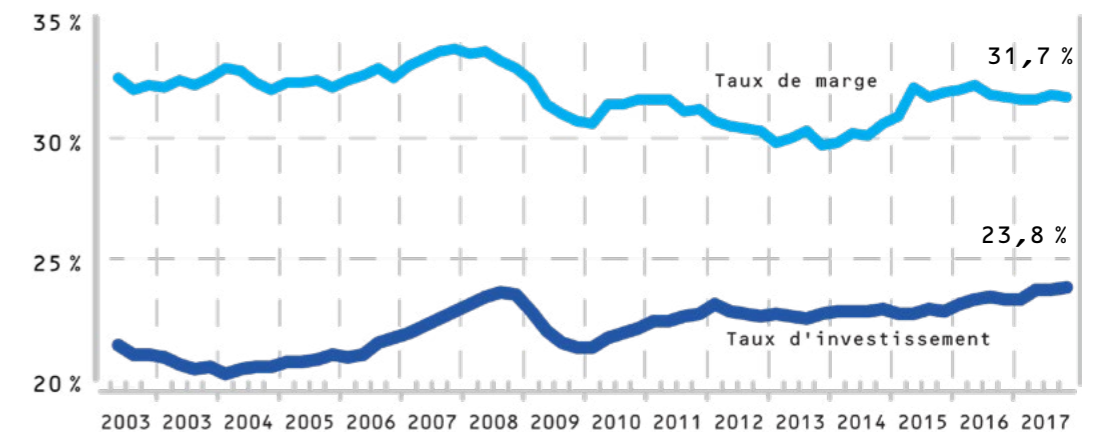
Le constat d'une capacité accrue des entreprises à générer de la richesse sur les dernières années se trouve confirmé par l'augmentation des ratios de rentabilité économique et financière.

Depuis 2011, la trésorerie des entreprises s'est améliorée, y compris pour les PME, en particulier, en lien avec le recul du besoin en fonds de roulement (BFR) et ce, pour toutes les tailles d'entreprises. L'évolution du BFR est marquée par l'entrée en vigueur de la loi de modernisation de l'économie (2008) et, à plus court terme, par la lente réduction des délais de paiement clients-fournisseurs.

Les indicateurs de démographie d'entreprises sont mieux orientés. En particulier, les défaillances d'entreprises qui ont connu un pic à plus de 63 000 en 2009-2010, puis, de nouveau, de la fin 2013 au début 2015, ont chuté depuis cette date pour s'établir à un peu moins de 50 000 au 1<sup>er</sup> octobre 2017. Ainsi, le poids des crédits portés par des entreprises défaillantes dans le montant global des crédits est en forte baisse pour toutes les tailles d'entreprises.

Au cours des dernières années, les entreprises ont reconstitué leurs fonds propres, en particulier les PME, qui ont, en grande partie, mis en réserve leurs bénéfices antérieurs non distribués, et, dans une moindre mesure, les ETI. En revanche, les grandes entreprises n'ont que faiblement accru leurs fonds propres depuis 2011.

TAUX DE MARGE ET D'INVESTISSEMENT DES SOCIETES NON FINANCIERES



✓ *La reprise se concrétise. C'est une excellente nouvelle, annonciatrice de défis ! Nous devons transformer notre gestion financière pour passer d'un mode défensif à un mode de croissance qui implique un accroissement significatif du besoin en fonds de roulement. Il ne doit pas se traduire par une détérioration des délais de paiement ! Cette reprise appelle aussi des investissements, en particulier immatériels : transformation numérique, projection à l'international, R&D... comme l'analyse le dernier rapport de l'Observatoire du Financement des Entreprises. Sensibilisons les dirigeants d'entreprises pour que la reprise soit une opportunité de croissance ! Dans cet esprit, pour accélérer leurs projets, le Medef a lancé Medef Accélérateur d'Investissements, une plateforme de mise en relation d'entreprises avec des financeurs couplée à une formation à la levée de fonds : [www.medef-accelereur.fr](http://www.medef-accelereur.fr)*

PIERRE GATTAZ

PRÉSIDENT, MEDEF





## AIDER LES ENTREPRISES

### À EFFECTUER LEUR TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

**Le défi de la transformation numérique constitue un enjeu lourd et d'actualité pour nos entreprises, qui sont, globalement, en retard par rapport à leurs homologues européennes.**

Toutes les entreprises, quels que soient la taille et le secteur, sont concernées par la transformation numérique. Dans certains cas, sans virage numérique, l'entreprise sera amenée à rapidement disparaître.

À ce jour, l'accès au financement, en dette comme en fonds propres, semble globalement satisfaisant pour ce type de projets. Pour autant, la transformation numérique des entreprises françaises n'en est qu'à ses débuts et le système financier devrait être demain beaucoup plus sollicité qu'il ne l'est aujourd'hui.

Or, un projet d'investissement immatériel ou de transformation numérique comporte des spécificités qui ne sont pas sans impact sur les modalités de financement. Par nature, les investissements immatériels se traduisent dans la plupart des cas pour les prêteurs par une impossibilité de prise de garantie. Les modalités de financement vont dépendre du risque associé au projet et des montants investis au regard du bilan. Une transformation numérique peut représenter un enjeu modeste en termes de montant comme de risque comme elle peut représenter un projet conséquent avec une forte prise de risque. Toutes les formes de financement (autofinancement, dette, fonds propres) doivent alors être étudiées.

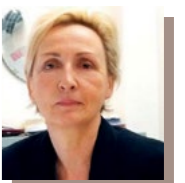
Les banques financent toutes, dans une certaine mesure, l'immatériel et la transformation numérique. Bpifrance, compte tenu de sa spécificité, offre une large palette de produits de financement de l'immatériel. Par ailleurs, les fonds d'investissement ont également un rôle décisif à jouer, notamment, en entrant au capital au moment de la mise en œuvre d'un projet d'innovation important. Les projets de transformation numérique radicale et risquée s'adressent plus naturellement aux investisseurs en fonds propres qu'aux prêteurs.

Concernant les pistes d'amélioration, un défi important porte sur la sensibilisation des dirigeants aux enjeux du numérique et sur leur accompagnement. Un deuxième axe de progrès consiste à accélérer les travaux visant à mieux valoriser les actifs immatériels générateurs de rentabilité et à faciliter l'examen par les financeurs des projets d'investissement immatériel. L'évaluation des entreprises dans leur degré de maturité numérique constitue également un enjeu important et pourrait faciliter l'examen, par les financeurs, des dossiers de financement des entreprises. En l'espèce, il convient d'accueillir favorablement les premières expérimentations pour intégrer dans les outils d'évaluation et de notation toutes les données disponibles liées à la transformation numérique qui peuvent constituer un élément-clé du positionnement de l'entreprise

sur son marché et de ses perspectives de développement. Enfin, l'ensemble des acteurs (banques, fonds etc.) doivent continuer de renforcer leur capacité de financement des projets de transformation numérique. Compte tenu du défi majeur que constitue la transformation numérique des entreprises européennes, un renforcement substantiel des outils budgétaires et financiers européens à cet effet serait souhaitable.

✓ *L'entreprise COTEP est spécialisée dans la production d'afficheurs d'information voyageurs destinés aux gares et aéroports. Nous avons opéré une transformation digitale il y a deux ans afin d'accompagner nos clients opérateurs de transport qui souhaitent digitaliser le parcours du voyageur. Cela consistait à faire évoluer notre savoir-faire, nos productions et nos équipes pour proposer une offre digitale complète. Financer notre transformation digitale a été un vrai sujet de fonds. Cela n'étant pas dans les habitudes de nos partenaires bancaires, nous avons dû faire face à beaucoup de questions et d'interrogations de leur part et financer sur nos fonds propres une bonne partie de notre développement digital. Deux conseils à donner aux dirigeants de PME qui souhaitent se lancer dans cette aventure : imaginer les conséquences internes de cette transformation car « l'effet papillon » est réel et il engendre des investissements connexes non négligeables et ne pas hésiter pour autant à se lancer car les enjeux du digital sont tels qu'aucune PME ne peut en faire l'économie.*

FLORENCE BOUIS  
DIRECTRICE GÉNÉRALE, COTEP





**AIDER LES ENTREPRISES A ALLER PLUS LOIN :  
L'EXPORT COMME LEVIER DE CROISSANCE**

**Environ 125000 entreprises exportent chaque année en France. Le nombre d'entreprises exportatrices est nettement plus élevé en Allemagne et en Italie, pays qui connaissent des performances à l'exportation plus favorables qu'en France.**

L'appareil exportateur français est extrêmement concentré. Les 1000 premiers exportateurs, soit moins de 1 % des entreprises exportatrices, concentrent, en effet, 70 % de la valeur des exportations françaises. Inversement, les PME constituent 95 % des exportateurs mais ne génèrent que 14 % des exportations. Au sein de cette population, les taux de rotation de la présence à l'international, d'une année sur l'autre, sont élevés : chaque année, environ un exportateur sur quatre cesse d'exporter.

Les travaux de l'Observatoire sur le financement des exportations des entreprises françaises doivent permettre de voir dans quelle mesure l'écosystème du financement des exportations peut être amélioré.

Les dépenses concernées sont de nature très variée et correspondent à différents stades du processus d'internationalisation de l'entreprise (prospection, sécurisation des transactions, financement de l'acheteur, cautions et garanties, investissement à l'étranger). La plupart de ces dépenses sont immatérielles, qu'il s'agisse de financer de la prospection ou bien du BFR. De ce point de vue, certaines difficultés avancées dans le cadre des travaux précédents de l'Observatoire sur le financement de l'immatériel et de la transformation numérique peuvent se retrouver ici.

Une attention particulière se portera sur les PME, y compris les TPE (à condition de disposer d'un potentiel en matière d'exportations), et il s'agira de voir, après avoir présenté les différents dispositifs, soutiens financiers publics ou offre privée, si les entreprises connaissent suffisamment bien les différents outils existants et les utilisent de manière appropriée. L'évolution de l'offre privée sera également éclairée : développement de fintech spécialisées dans le financement du commerce international, finance participative, e-export, perspectives en matière de mise en œuvre du principe de la blockchain pour le financement du commerce international.

Les travaux de l'Observatoire s'inscrivent dans le cadre de la réflexion en cours sur le Plan d'action, de croissance et de transformation des entreprises (PACTE) présenté par le gouvernement et qui aboutira au dépôt d'un projet de loi au printemps 2018.



*Avec un important potentiel de croissance, les entreprises artisanales représentent 30 % des exportateurs français pour un chiffre d'affaires de 16,8 milliards d'euros. Bien que leur modèle économique soit basé sur le marché local et la proximité, elles doivent s'adapter aux exigences du marché mondialisé, liées aux normes écologiques, à la révolution numérique, aux nouvelles aspirations des consommateurs. Le rayonnement à l'international des entreprises artisanales, et plus particulièrement des métiers d'art, est basé sur l'assurance de qualité, de savoir-faire traditionnels, d'authenticité et de production locale. Un accompagnement ciblé de ces petites entreprises par les chambres de métiers et de l'artisanat et leurs partenaires est primordial pour renforcer leur croissance*

**BERNARD STALTER**

PRÉSIDENT, ASSEMBLÉE PERMANENTE  
DES CHAMBRES DE MÉTIERS  
ET DE L'ARTISANAT



# L'équipe de la Médiation du crédit aux entreprises\*



**Fabrice Pesin**  
Médiateur national du crédit

## MÉDIATEURS DÉLÉGUÉS



**R. de Pastor**  
Médiateur délégué



**J.-M. Pourchon**  
Médiateur délégué



**W. Nahum**  
Médiateur délégué  
bénévole



**J.-L. Sauvage**  
Médiateur délégué  
bénévole



**Y. Lelievre**  
Médiateur délégué  
bénévole

## PERSONNALITES QUALIFIÉES



**E. Lacourrège**  
Directeur général des Services  
à l'économie du Réseau  
Banque de France



**A. Legouet**  
Direction Animation Réseau  
BpiFrance

## CABINET



**C. Habonneau**  
Chef de Cabinet



**H. O'Reilly**  
Responsable  
communication  
et relations presse



**C. Renault**  
Chargée de  
communication  
digitale



**L. Vandemaele**  
Chargée d'études,  
statistiques et veille



**C. Chelle**  
Assistante auprès  
du médiateur national  
du crédit

## PÔLE ANALYSTES



**C. Andrieux**  
Analyste



**C. Cavaud**  
Analyste



**M. Giner**  
Analyste



**P. Theulot**  
Analyste



**N. Souprayen**  
Assistante

Rédaction : service communication  
de la Médiation du crédit aux entreprises

Sources des statistiques régionales (pages 39-58) :  
Altarex/Banque de France/Institut d'émission  
des départements d'Outre-mer (IEDOM)/Insee

Crédits photos : Médiation du crédit aux entreprises,  
Banque de France, IEDOM sauf page 5 - Novembre  
Sphoto CGJCF

Conception graphique et réalisation :  
Michel Delon/Jouve  
Imprimé en France par Jouve  
N° d'imprimeur : 2528783U  
Dépôt légal : mars 2018



[www.mediateurducredit.fr](http://www.mediateurducredit.fr)

