

# Les commissaires aux restructurations et à la prévention des difficultés des entreprises

Par Arnaud LAGUZET

Commissaire aux restructurations et à la prévention des difficultés (CRP)  
auprès de la préfète de la région Nouvelle Aquitaine

Le principe de la création des commissaires aux restructurations et à la prévention des difficultés des entreprises (CRP) est né de la crise économique de 2008, période au cours de laquelle le ministre chargé de l'Économie a estimé qu'il était nécessaire de nommer des correspondants territoriaux disposant d'un lien facilité avec son cabinet, pour suivre, identifier et traiter les difficultés des entreprises industrielles. Les CRP interviennent en liaison avec l'ensemble des services de l'État, les opérateurs publics et les collectivités territoriales dans toutes les phases de leur action auprès des entreprises, ce qui peut aller de l'alerte, incluant une intervention en matière de prévention, jusqu'à un appui opérationnel à la restructuration des entreprises ou l'accompagnement d'une entreprise objet d'une procédure (amiable ou collective) ouverte auprès d'un tribunal de commerce. Le CRP joue donc un rôle déterminant dans le suivi et l'accompagnement sur le terrain des entreprises qui constituent un tissu économique local essentiel. Les crises successives que nous avons vécues ces dernières années montrent l'importance de disposer d'un interlocuteur de proximité *ad hoc* pour appréhender et gérer au mieux les difficultés d'entreprises industrielles dont les effectifs varient entre 50 et 400 salariés.

## L'origine de la création des CRP

Les CRP, aujourd'hui dénommés « Commissaires aux restructurations et à la prévention des difficultés des entreprises », sont apparus dans le paysage public dans la continuité de la crise des *subprimes* qui a provoqué une crise économique mondiale (la crise de 2008). Le ministre de l'Économie de l'époque a souhaité pouvoir s'appuyer sur des agents spécialisés, d'origines diverses (des ingénieurs, des inspecteurs des Finances publiques, des sous-préfets, des attachés d'administration...), placés auprès des préfets de région, pour intervenir au plus près du terrain et des entreprises qui rencontreraient des difficultés.

Le dispositif s'est depuis professionnalisé avec la création de la DIRE (Délégation interministérielle aux restructurations d'entreprises, qui rapporte au ministre chargé de l'Économie et au ministre chargé du Travail) et de la MRE (Mission de restructuration des entreprises rattachée à la direction générale des Entreprises) ; deux structures sur lesquelles les CRP s'appuient pour conduire leurs actions.

## Missions des CRP

Les commissaires aux restructurations et à la prévention des difficultés des entreprises (CRP) sont au cœur du dispositif d'anticipation et d'accompagnement des entreprises en difficulté comptant moins de

400 salariés, mais avec un périmètre d'intervention se focalisant prioritairement sur les plus petites entreprises industrielles, celles de plus de 50 salariés. Positionnés auprès des préfets de région, les CRP sont à la fois le premier point de contact, au niveau local, des entreprises en difficulté et les garants de la cohérence des actions menées par les autorités publiques en faveur de ces dernières.

La force de l'intervention des CRP réside ainsi dans leur réactivité, leur proximité territoriale et leur pouvoir d'évocation d'un dossier au niveau national, lorsque la criticité de celui-ci le commande. En contact régulier avec la direction générale des Entreprises ainsi qu'avec le délégué interministériel aux restructurations d'entreprises, les CRP peuvent mobiliser au niveau national, dans des délais souvent très contraints, les acteurs, leviers et dispositifs de soutien les plus adaptés pour répondre aux difficultés des entreprises.

Les CRP interviennent en lien avec l'ensemble des services de l'État, les opérateurs publics et les collectivités territoriales dans toutes les phases de leur action auprès des entreprises, ce qui peut aller de l'alerte, incluant une intervention en matière de prévention, jusqu'à un appui opérationnel à la restructuration des entreprises ou l'accompagnement d'une entreprise objet d'une procédure (amiable ou collective) ouverte auprès d'un tribunal de commerce.

Au cours de la crise sanitaire liée à l'épidémie de Covid-19 et de la récente crise ukrainienne, l'intervention des commissaires aux restructurations et à la prévention des difficultés des entreprises s'est ajustée afin de répondre aux tensions de trésorerie et incertitudes qui ont affecté les entreprises touchées par les effets des baisses de la demande et des difficultés d'approvisionnement liées aux deux crises précitées. Grâce aux leviers financiers à leur disposition et en apportant un accompagnement visant à coordonner l'intervention des différents acteurs publics et bancaires, les CRP ont permis d'assurer la continuité de l'activité des entreprises industrielles les plus vulnérables.

Pour ce faire, ils s'emploient à mobiliser l'ensemble des acteurs nationaux et locaux des écosystèmes de traitement de la situation des entreprises en restructuration ; une mobilisation qui s'opère notamment au sein des Comités départementaux d'examen des problèmes de financement des entreprises (CODEFI), auxquels ils participent et dont ils peuvent solliciter la tenue auprès du préfet. La prévention des difficultés des entreprises constitue le second volet de leurs missions qui ont été significativement renforcées dans le cadre du plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (PACTE), et ce avec un double objectif : anticiper le plus en amont possible les difficultés de ces entreprises et mieux cibler les mesures d'accompagnement qui sont nécessaires.

## Le CRP, un agent de terrain et un créateur de liens entre les services

Le CRP est avant tout un agent de terrain. Il ne gère aucune procédure administrative, telle qu'un plan de sauvegarde de l'emploi ou le traitement de la demande formulée par une entreprise d'un étalement de sa dette fiscale et sociale. Son action principale est d'assurer le lien avec chacun des services locaux pour rendre leur intervention plus efficace. De par ses connaissances, sa formation et son expérience, il connaît bien le fonctionnement des entreprises et est ainsi à même de porter une appréciation pertinente sur les *process* de fabrication et la situation financière de ces dernières. Il se rend au sein de chaque entreprise relevant de son périmètre d'intervention, que celle-ci connaisse déjà des difficultés ou soit susceptible d'en connaître, et échange avec la direction et les représentants des salariés.

C'est cette spécificité de leur action qu'ont souligné à maintes reprises la préfète de la Haute-Vienne, Fabienne Balussou, et le directeur des Finances publique de Charente, François Douis, au travers de leurs témoignages. Ce dernier s'est notamment exprimé ainsi : « Par sa connaissance fine du tissu des entreprises du département, le CRP apporte un éclairage indispensable à l'analyse en profondeur des dossiers des entreprises en difficulté. Dans un environnement économique difficile depuis plus de deux ans (crise de la Covid-19, conflit en Ukraine, tensions sur les marchés des matières premières, difficultés d'approvisionnement et de recrutement), la complexité des situations et leur caractère bien souvent inédit

renforcent l'exigence d'une analyse pluridisciplinaire pour réserver la meilleure suite aux dossiers, notamment ceux soumis à l'examen du CODEFI. Le CRP y concourt par sa réactivité et le travail en partenariat qu'il conduit avec les entreprises. »

Outre leur présence régulière sur le terrain pour apprécier les différentes situations dans lesquelles se trouvent les entreprises et leurs salariés, les CRP participent aux CODEFIs (Comités départementaux d'examen des problèmes de financement des entreprises). C'est au sein de cette instance, présidée par le préfet ou la préfète du département, que les structures administratives actives sur le champ de l'économie partagent, en toute confidentialité, les informations relevant de leurs champs de compétence respectifs. Cette instance est également le lieu de coordination des actions à entreprendre par chacun des participants, dans le but d'agir au mieux pour assurer la préservation du tissu économique local ; une action guidée par un souci permanent d'efficacité économique. Ainsi, la visite sur site du CRP permettra d'éclairer les services de la DDFIP et de l'URSSAF sur l'opportunité d'accorder un étalement de la dette fiscale et/ou sociale d'une entreprise identifiée comme étant en difficulté suite à une alerte de la Banque de France, de la *start-up* d'État « Signaux faibles » ou de la DDETSPP, laquelle peut mobiliser l'outil financier permettant le maintien d'une activité partielle pour les salariés. Cette appréciation de la situation est ensuite discutée pour définir le plan d'action le plus adapté : s'agit-il d'un problème ponctuel qu'un étalement de la dette publique permettra d'aider à surmonter ? L'entreprise partage-t-elle les mêmes ratios financiers que ses homologues relevant du même secteur ? Des actions d'audit (financier, technique...) sont-elles nécessaires pour éclairer la situation ? Une mobilisation de la médiation bancaire ou interentreprise est-elle susceptible de résoudre la difficulté ? Une orientation vers le tribunal de commerce est-elle préférable pour préserver l'activité et l'emploi ?

Tous ces sujets sont abordés sans tabou et en toute confidentialité, au regard des thématiques qu'ils recouvrent, afin que chacun apporte sa compétence et les outils dont il dispose pour accompagner le chef d'entreprise, les salariés et les actionnaires, souvent familiaux, à surmonter une difficulté.

Une intervention précieuse du CRP que Fabienne Balussou, préfète de la Haute-Vienne, souligne en ces termes : « Le CRP joue un rôle déterminant dans le suivi et l'accompagnement de terrain des entreprises qui constituent un tissu économique local essentiel. Mobilisé dans l'anticipation de difficultés de trésorerie ou de négociation avec les créanciers parfois en contexte de développement de projet ou de croissance externe, il est en relation directe avec moi comme avec le niveau ministériel, en tant que de besoin. Il est par ailleurs très intégré dans le collectif de travail des services et opérateurs départementaux de l'État (DDFIP, Banque de France, DDETSPP, CCI...) pour interagir avec ceux des acteurs institutionnels qui peuvent se mobiliser. En bonne coordination avec la Banque de France, les services fiscaux et l'URSSAF peuvent accorder des délais de paiement en matière

de créances. Son action a été d'autant plus essentielle dans le contexte de la double crise de la Covid-19 et du conflit en Ukraine, avec leurs effets sur les perspectives d'évolution des marchés, même si le plan de relance a garanti aux entreprises un haut niveau d'activité économique et de recrutement de main-d'œuvre. Le CRP est aussi au contact des juridictions commerciales pour chercher, en tant que de besoin et dans le strict respect de la confidentialité des dossiers, le meilleur accompagnement possible d'une entreprise qui fait l'objet d'une procédure collective. Il favorise ainsi par son action un soutien efficace à l'économie de proximité, dans une logique de préservation du tissu local. »

### Une mobilisation de tout instant avec l'enchaînement des crises : pandémie de Covid-19, conséquences économiques de la guerre en Ukraine, envolée des prix de l'énergie

La multiplication des crises que nous avons connues ces derniers mois, aux conséquences économiques pouvant être dramatiques, a fortement impacté l'activité des CRP. Les CRP ont ainsi constitué des points de contact (téléphonique ou en visioconférence) appréciés notamment lors des périodes de confinement, alors que les chefs d'entreprise devaient faire face à une multitude de difficultés aussi diverses que variées. Certains avaient seulement besoin d'être guidés pour s'orienter vers les bons dispositifs qui se mettaient en place, d'autres devaient faire l'objet d'une étude plus précise de leur situation pour sélectionner au mieux les outils d'intervention à même de répondre à leur problématique. Dès les confinements levés, les CRP ont à nouveau pu se rendre dans les entreprises et être ce point de contact de proximité que recherche le chef d'entreprise à la tête de sa PME. Alors que le monde et les procédures se dématérialisent de plus en plus, cette présence des CRP dans les entreprises permet de donner un premier visage à l'action de l'État face aux crises que chacun doit désormais surmonter.

### La nécessité de faire preuve en permanence d'une adaptabilité

Chaque entreprise en difficulté ou susceptible de l'être est un cas particulier, une situation spécifique qui pousse le CRP à s'adapter. Que sa formation de base soit technique, administrative, financière, juridique ou commerciale, il doit puiser dans ce fonds de connaissances et ses réseaux pour accumuler un maximum d'informations sur l'objet même des difficultés de l'entreprise concernée. Il doit non seulement pouvoir évaluer rapidement une situation, mais également être en capacité d'objectiver les différents discours que peuvent lui tenir les chefs d'entreprise, les salariés ou les actionnaires. C'est sur la base de ces échanges qu'il pourra mobiliser les outils à sa disposition, expliquer la situation telle qu'il l'analyse auprès des partenaires institutionnels, qui auront eux-mêmes à prendre des décisions au sein de leurs propres instances.

### Un exemple de l'intervention des CRP : la crise de l'énergie

Tout un chacun, particulier ou professionnel, s'était habitué à un prix de l'énergie (électricité, gaz, carburant), à peu près stable, considérant notamment que l'électricité serait durablement disponible à un prix bon marché compte tenu de la capacité de production, notamment nucléaire, dont dispose la France. Avec les conséquences de la guerre en Ukraine et les différentes dispositions prises pour prolonger la durée de vie des centrales nucléaires en France, chacun a pu réaliser que la situation n'était pas aussi simple. Il est revenu au CRP de jouer un rôle pédagogique auprès des industriels et des fédérations professionnelles pour leur expliquer la spécificité de cette situation. Il s'est avéré utile et nécessaire d'expliquer pourquoi la production d'électricité nucléaire en France était de 40 % en deçà de celle d'avant-crise. Chacun a ainsi pu appréhender la nécessité du grand carénage pour prolonger la vie des centrales nucléaires françaises, tout en maintenant un niveau de sûreté élevé. Chacun a également pu mesurer les conséquences de la crise de la Covid-19 sur les retards pris pour exécuter les travaux de maintenance courants sur les centrales, réaliser qu'un imprévu (des fissures sur les soudures, par exemple) était possible et conduisait à une réduction de la capacité de production électrique.

Qui avait alors conscience qu'une partie de l'électricité était produite à partir de gaz ou qu'une aussi conséquente augmentation du prix de ce dernier était possible ? Qui appréhendait clairement les différences de tarifs entre la fourniture de gaz *via* un gazoduc et la livraison de GNL par le biais d'un centre méthanier ? Qui s'était penché sur les modalités de calcul du prix de l'énergie dont il bénéficiait, qu'il s'agisse du gaz ou de l'électricité ? Qui avait réalisé qu'une partie du tarif de l'électricité était sécurisé au travers des tarifs dits ARENH ? Tous ces éléments, il a fallu les expliquer, pour pouvoir agir et mieux comprendre l'intérêt des mesures et des outils mis en place par le gouvernement pour pallier cette augmentation imprévue des prix de l'énergie. De plus, alors que la pratique du délestage était bien connue des entreprises électro-intensives, la situation sans précédent à laquelle nous étions tous confrontés a obligé à la mettre en place directement au niveau du réseau de gaz pour sécuriser ce dernier. C'est un nouveau mode de gestion à construire, alors qu'il y a parfois une confusion entre ce qui relève du délestage et ce qui se rattache au contingentement. À ce niveau, c'est un travail étroit qui a été conduit avec les DREAL, qu'il s'agisse des unités départementales ou des divisions Énergie, un travail mené en lien avec les préfets ou les préfètes pour comprendre au mieux les mécanismes qui devaient être mis en place.