

# Introduction

## Prévenir et traiter les difficultés des entreprises

Par **Guillaume CADIOU**

Délégué interministériel aux restructurations d'entreprises

**Serge CATOIRE**

Conseil général de l'Économie

Et **Olivier REMY**

Conseiller au cabinet du ministre délégué chargé de l'Industrie

**L**es difficultés d'une entreprise peuvent avoir, selon sa taille, un impact plus ou moins important sur la collectivité humaine qui la compose, sur son bassin d'emploi, sur ses fournisseurs et clients et, globalement, sur la filière dans laquelle elle s'insère.

Limiter cet impact et permettre le meilleur rebond possible pour l'entreprise et ses salariés mobilisent de nombreux spécialistes, tant dans des structures publiques que dans des entités de droit privé, dont l'action va de la détection précoce des difficultés jusqu'au rebond et à la revitalisation.

Le présent numéro de *Réalités industrielles* (une série des *Annales des Mines*) vise à dresser un panorama de la diversité et de la qualité des talents qui s'emploient à prévenir et à traiter les difficultés des entreprises.

« Signaux faibles », cette *start-up* d'État pérennisée en 2019 par une convention interministérielle et pilotée depuis par Élodie Quezel, mobilise au travers d'outils d'intelligence artificielle les données de cinq administrations pour détecter de manière plus précoce les indices permettant d'anticiper les difficultés d'une entreprise. L'amélioration permanente de cet outil et la qualité du dialogue, dont il est le support, entre les différentes administrations concernées permettent une prédiction statistique des défaillances à 18 mois, ce qui permet à ces administrations de déclencher plus tôt les dispositifs d'accompagnement et l'octroi des aides éventuelles.

Structure bien plus ancienne, mais en modernisation permanente, la Banque de France contribue elle aussi à la prévention des difficultés des entreprises. Frédéric Visnovsky rappelle qu'elle intervient notamment au travers de la Médiation du crédit dont il a la charge, par sa surveillance des délais de paiement (observatoire des délais de paiement, comité de crise sur les délais de paiement), ainsi que par l'intermédiaire de ses correspondants TPE-PME qui orientent les entreprises vers les réseaux professionnels les plus à même de répondre à leurs problématiques. Elle contribue également à la détection précoce des difficultés et met à la disposition des entreprises un outil simplifié d'autodiagnostic économique et financier qui leur permet de se situer dans leur environnement, de mesurer leur potentiel, d'identifier leurs risques et de projeter les conséquences de leurs choix de gestion.

La filière automobile française, qui correspondait à 5,5 % de la production mondiale en 2005, en représente aujourd'hui moins de 2 %. La volonté européenne d'être exemplaire dans la transition écologique ouvre aux constructeurs asiatiques des opportunités majeures sur le marché européen et compromet ainsi les chances pour leurs homologues européens de trouver les volumes qui leur permettraient de monter en puissance dans l'électrique. L'article de Didier Sepulchre plaide pour qu'en France, les parties prenantes de la filière alignent leur position pour faire émerger une véritable planification nationale permettant de concentrer les forces sur les quelques entreprises ayant élaboré un plan de transformation reposant sur le déploiement de projets innovants, structurants et impactants.

Pour aider les entreprises en sortie de crise sanitaire, un partenariat, dénommé le « Plan national de sortie de crise », a rassemblé les parties prenantes privées et publiques concernées par l'accompagnement des entreprises en difficulté. Gérard Pfauwadel, qui a été, en tant que conseiller national à la sortie de crise, responsable de la conduite d'ensemble de ce plan, en décrit les réalisations, qui se sont, notamment, traduites par la prise en charge chaque mois de près de mille entreprises, dans une logique de guichet unique et d'« interlocuteur identifié ».

Créée à la suite de la crise de 2008, la Médiation des entreprises, aujourd'hui conduite par Pierre Pelouzet, affiche un taux de 70 % de résolution des litiges que les entreprises en difficulté et leurs clients et fournisseurs viennent traiter avec elle. La charte et le label « Relations fournisseurs et achats responsables », que la Médiation anime,

regroupent aujourd'hui 75 organismes. Multiplié par dix sur l'année 2020, le nombre des médiations reste à un niveau élevé, dans un contexte marqué par des crises successives. Cet outil a ainsi confirmé qu'il était adapté aux situations d'urgence.

Après plusieurs décennies de croissance ininterrompue, la filière aéronautique a été très violemment frappée par la crise sanitaire : avions cloués au sol, aéroports fermés, perspectives commerciales subitement évanescentes. Face à l'extrême gravité de cette situation, le GIFAS, bénéficiant du support de la Médiation des entreprises, a mis en place une *task force* de gestion de crise, une charte d'engagement de la filière et un renforcement de la médiation. Philippe Berna, en sa qualité de Médiateur, montre que la filière s'est avérée résiliente, l'aide efficace de l'État ayant été complétée par une mobilisation du GIFAS. Elle est prête à traverser la crise géopolitique que nous connaissons actuellement.

Ceux qui ont eu à gérer une PMI en difficulté sont conscients de l'importance cruciale du rôle joué par l'interlocuteur de proximité *ad hoc* qu'est le « commissaire à la restructuration et à la prévention des difficultés des entreprises » (CRP). Arnaud Laguzet, qui est l'un d'eux, rappelle la constance de l'action de ces commissaires et l'évolution de leurs missions, depuis leur création en 2008, qu'il illustre par des témoignages d'acteurs de terrain.

Depuis bientôt cinquante ans, le CIRI accompagne les entreprises en difficulté de plus de 400 salariés qui le sollicitent en ce sens. Cédric Garcin, qui l'a dirigé entre 2021 et 2022, décrit la stabilité des principes qui guide l'action du CIRI depuis sa création et l'adaptation régulière de ses modes d'intervention à l'évolution du droit et de l'environnement financier. En s'appuyant sur l'exemple de trois dossiers emblématiques récents, il donne une idée de la diversité des moyens mobilisés et de la multiplicité des acteurs à solliciter et à coordonner pour arriver à sauver une entreprise.

En 2017, a été institué un délégué interministériel aux restructurations d'entreprises, qui est doté d'une petite équipe intervenant en mode commando et est placé auprès des ministres chargés de l'Économie et du Travail. Guillaume Cadiou et Olivier Remy résument les enseignements tirés des cinq années de pratique qui ont suivi.

Au sein des administrations publiques, les régions ont un rôle de chef de file dans le développement économique local. Carole Delga, présidente de la région Occitanie-Pyrénées-Méditerranée, décrit la manière dont ce rôle se décline au niveau du traitement des entreprises en difficulté, en liaison notamment avec les CRP, les services déconcentrés de l'État dans la région, l'URSSAF, la Banque de France et Bpifrance.

Nicolas de Germay, fondateur et président d'honneur de l'Association française des professionnels du retournement, qui est également fondateur et président de l'Association française des investisseurs en retournement, décrit une segmentation des situations de retournement, allant des moins aux plus risquées, ainsi que la typologie des investisseurs correspondant à chacune d'elles. Sur les dix dernières années, environ 10 % des investissements en retournement risqués ont été des succès. Ils sont donc réservés aux investisseurs spécialisés, qui sont parfaitement conscients des risques qu'ils prennent et qui disposent de la compétence nécessaire pour les réduire.

Les tribunaux de commerce et les administrateurs judiciaires sont des acteurs incontournables des restructurations d'entreprises. Hélène Bourbouloux et Henri Locqueville insistent sur le fait que l'écosystème dont ils font partie permet en France de sauver environ 68 % des emplois des entreprises touchées par une procédure collective, contre à peine 10 % en Allemagne, alors même que le niveau de désintéressement des créanciers en France est proche, voire plus faible que celui observé à l'étranger (21 % en France, contre 22 % en Allemagne et 13 % au Royaume-Uni) et pour un coût bien moindre par rapport au pourcentage de recouvrement réalisé (13 % en France, contre 26 % en Allemagne et 40 % au Royaume-Uni).

La complexité du droit français des entreprises en difficulté est à la mesure de sa richesse. Philippe Druon et Alexandre Heyte rappellent que cela en fait l'un des droits les plus performants d'Europe. Le rôle de l'avocat est de guider et de conseiller le chef d'entreprise dans le choix des outils juridiques à mobiliser. Leur article donne un aperçu des différentes situations qu'elles peuvent connaître et des choix qu'elles sont appelées à faire. Il conclut sur les nouvelles opportunités qu'offre la possibilité de constituer des classes de créanciers au regard du critère de la « communauté d'intérêt suffisante », puis de faire adopter un plan de restructuration en dépit de l'opposition de certaines classes de créanciers.

Les banques d'affaires interviennent dans des opérations de restructuration, lorsque l'importance des enjeux financiers ou de gouvernance le justifie. Jacques Le Pape, Associé Ceres Partners, illustre au travers de quelques cas significatifs le contexte de l'intervention de ces banques d'affaires spécialisées, leur rôle et le résultat auquel leur intervention a permis d'aboutir.

Cédric Colaert, Shafik Hosni, Édouard Dutheil et Antoine Leboucher, du cabinet Eight Advisory, soulignent le fait que les difficultés d'une entreprise ont le plus souvent des causes bien antérieures au moment où ces difficultés ont été constatées. Une « indépendant business review » vise à détecter ces causes pour identifier la manière de les résorber, ainsi que les axes possibles de retournement. C'est à partir de cette analyse qu'un plan d'action opérationnel peut être élaboré, s'accompagnant d'une liste d'initiatives, des responsables chargés de l'application du plan au sein de l'entreprise, des sponsors et du calendrier de déploiement du plan.

Le ministère chargé du Travail pilote plusieurs dispositifs pour aider au maintien en emploi de salariés d'une entreprise en difficulté et, lorsque des licenciements sont inévitables, les dispositifs permettant de contribuer à la reconversion des personnels concernés. Un dispositif exceptionnel d'activité partielle a ainsi joué un rôle essentiel pour stabiliser l'emploi, les revenus des ménages et le partage de la valeur ajoutée des entreprises lors de la crise sanitaire. Valérie Guern, en fonction à la délégation générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle (DGEFP), décrit également le fonctionnement du FNE-formation, l'accompagnement par les DREETS de la mise en œuvre des plans sociaux, le contenu des contrats de sécurisation professionnelle et celui du fonds exceptionnel d'accompagnement et de reconversion des salariés de la filière automobile.

Le principe des groupements de prévention agréés a été posé, dès 1984, par le Code du commerce. Mais, c'est à l'issue de la crise de 2008, qu'une jeune génération de juges consulaires a été à l'origine des premières initiatives de constitution de tels groupements, en 2012, puis en 2016. Emmanuel Lemaux, en fonction à la direction générale des Entreprises, et Patrice Duceau, président régional du réseau des GPA pour le Centre-Val de Loire, décrivent le rôle que jouent, auprès des patrons de TPE, les réseaux de bénévoles agréés par l'État que sont les GPA, ainsi que les partenariats qu'ils peuvent nouer avec les administrations et les réseaux bancaires. Dans le cas particulier de la région Centre-Val-de-Loire, un fonds régional de revitalisation leur permet par ailleurs d'allouer des prêts à certaines TPE en difficulté.

Pour être efficace, l'action des commissaires aux restructurations et à la prévention des difficultés des entreprises (CRP) doit s'insérer dans des écosystèmes économiques territoriaux, dont ils doivent comprendre le fonctionnement. Sandrine Anstett et Pascal Theveniaud, tous deux commissaires, dépeignent cet écosystème et décrivent les résultats auxquels ont pu aboutir des actions locales de revitalisation.

Lorsque les restructurations réalisées par de grandes entreprises affectent par leur ampleur l'équilibre des bassins d'emploi sur lesquels elles sont implantées, ces dernières ont l'obligation depuis 2002 de contribuer à recréer des activités dans ces bassins d'emploi. Maeva Lamand, en fonction à la DGEFP, décrit le cadre juridique et opérationnel dans lequel se concrétise cette obligation.

Conçue dans le cadre du programme « Territoires d'industrie », la méthode « Rebond industriel », que décrit Jean-Baptiste Gueusquin et Alice Provendier, tous deux chargés de la mise en œuvre du programme, consiste, dans des territoires affectés par un choc industriel, à identifier localement des projets d'investissements industriels productifs portés par des chefs d'entreprise et à accompagner localement les plus prometteurs d'entre eux. Le succès de cette méthode démontré dans le cadre de la vingtaine de missions où elle a été déployée conduit à en pérenniser l'application, qui sera particulièrement utile dans tous les territoires affectés par la fin des motorisations thermiques pour les véhicules.

La transition énergétique se traduit pour les politiques publiques par des injonctions contradictoires : aider les citoyens à payer leur facture énergétique, et donc favoriser leur consommation d'hydrocarbures, tout en promouvant la réduction de celle-ci. GRTgaz est soumis aux mêmes injonctions contradictoires, sa mission qui est d'assurer un approvisionnement en gaz accessible va en un sens à l'encontre de l'intérêt commun que représente la transition précitée. Face à cette situation démotivante pour les équipes dans les entreprises et portant en germe des crises de soutenabilité, Jérémy Lévêque et ses coauteurs, dont Blanche Segrestin, indiquent comment une réflexion portant sur la « raison d'être » de l'entreprise peut aboutir à une sortie par le haut de cette crise existentielle.