

RÉALITÉS INDUSTRIELLES

« Se défier du ton d'assurance qu'il est si facile de prendre et si dangereux d'écouter »
Charles Coquebert, *Journal des mines* n°1, Vendémiaire An III (septembre 1794)



L'accompagnement des entreprises en difficulté

UNE SÉRIE DES
ANNALES
DES MINES

FONDÉES EN 1794

FÉVRIER 2023

Publiées avec le soutien
de l'Institut Mines Télécom

UNE SÉRIE DES
**ANNALES
DES MINES**
FONDÉES EN 1794

RÉALITÉS INDUSTRIELLES

Série trimestrielle – Février 2023

Rédaction

Conseil général de l'Économie (CGEJET),
Ministère de l'Économie, des Finances
et de la Souveraineté industrielle et numérique
120, rue de Bercy - Télédock 797
75572 PARIS CEDEX 12
Tél. : 01 53 18 52 68
<http://www.annales.org>

[Grégoire Postel-Vinay](#)
Rédacteur en chef

[Gérard Comby](#)
Secrétaire général

[Alexia Kappelmann](#)
Secrétaire générale adjointe

[Magali Gimon](#)
Assistante de rédaction / Maquettiste

[Myriam Michaux](#)
Webmestre et maquettiste

Publication

[Photo de couverture](#)
Photo libre de droits téléchargée sur le site de
Pixabay ([https://pixabay.com/fr/photos/travail-en-
%c3%a9quipe-la-coop%c3%a9ration-3213924/](https://pixabay.com/fr/photos/travail-en-%c3%a9quipe-la-coop%c3%a9ration-3213924/)) –
Photo©Mohamed Hassan

[Iconographie](#)
Gérard COMBY

[Mise en page](#)
Myriam MICHAUX

[Impression](#)
Dupliprint Mayenne

Membres du Comité de Rédaction

[Serge Catoire](#)
Président du Comité de rédaction

[Godefroy Beauvallet](#)

[Pierre Couveinhes](#)

[Jean-Pierre Dardayrol](#)

[Hervé Mariton](#)

[Grégoire Postel-Vinay](#)

[Françoise Roue](#)

[Rémi Steiner](#)

[Christian Stoffaës](#)

[Claude Trink](#)

[Benjamin Vignard](#)

La mention au regard de certaines illustrations du sigle
« D. R. » correspond à des documents ou photographies pour
lesquels nos recherches d'ayants droit ou d'héritiers se sont
avérées infructueuses.

Le contenu des articles n'engage que la seule responsabilité de
leurs auteurs.

L'accompagnement des entreprises en difficulté

04

Préface

Roland LESCURE

05

Introduction : prévenir et traiter les difficultés des entreprises

Guillaume CADIOU, Serge CATOIRE et Olivier REMY

Détection et prévention des difficultés des entreprises

08

« Signaux faibles » : l'innovation publique et l'expertise de la donnée au service des entreprises fragilisées
Élodie QUÉZEL

11

Le rôle de la Banque de France et de son réseau de succursales départementales en matière de prévention des difficultés des entreprises

Frédéric VISNOVSKY

15

Difficultés conjoncturelles et structurelles : que faire pour que le secteur automobile puisse se construire un avenir ?

Didier SEPULCHRE de CONDÉ

21

Le plan national d'aide à la sortie de crise : accompagner chaque entreprise

Gérard PFAUWADEL

24

Rôle et place du Médiateur des entreprises et constats faits en matière de prévention des difficultés des entreprises

Pierre PELOUZET

28

Les entreprises de la filière aéronautique et spatiale française font preuve de résilience

Philippe BERNA

Traitement et accompagnement des restructurations

33

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

Arnaud LAGUZET

36

Le Comité interministériel de restructuration industrielle
Cédric GARCIN

39

Les restructurations d'entreprises, le dispositif mis en place au sein de l'État

Guillaume CADIOU et Olivier REMY

41

Politique de traitement des difficultés des entreprises en région Occitanie

Carole DELGA

44

Les fonds de retournement

Nicolas de GERMAY

48

Les tribunaux de commerce et les administrateurs judiciaires

Hélène BOURBOULOUX et Henri LOCQUEVILLE

52

Le rôle de l'avocat dans les restructurations d'entreprises en difficulté

Philippe DRUON et Alexandre HEYTE

57

Le rôle des banques d'affaires dans les restructurations

Jacques LE PAPE

60

Inflation, hausse des taux, difficultés de recrutement... : une mobilisation nécessaire des compétences pour faire face à ces problématiques

Cédric COLAERT, Shafik HOSNI, Édouard DUTHEIL et Antoine LÉBOUCHER

64

Les restructurations d'entreprises : comment prévenir les licenciements et accompagner les plans de sauvegarde de l'emploi ?

Valérie GUERN

68

Le groupement de prévention agréé (GPA), un acteur orienté vers les TPE

Emmanuel LEMAUX et Patrice DUCEAU

Rebond et revitalisation

72

Comprendre le fonctionnement des écosystèmes économiques territoriaux et s'y insérer : une dimension essentielle du rôle des CRP

Sandrine ANSTETT et Pascal THEVENIAUD

77

Vingt ans de revitalisation : une responsabilité accrue au niveau local pour développer l'emploi durable sur les territoires

Maeva LAMAND

79

Stimuler l'écosystème local pour surmonter ou anticiper un choc conjoncturel : la méthode « Rebond industriel »

Jean-Baptiste GUEUSQUIN et Alice PROVENDIER

84

Faire de la raison d'être un facteur de résilience : le cas GRTgaz

Jérémy LÉVÊQUE, Kevin LEVILLAIN, Blanche SEGRESTIN et Christophe DELFELD

89

Traductions des résumés

94

Biographies

Le dossier a été coordonné par Guillaume CADIOU, Serge CATOIRE et Olivier REMY

Préface

Par Roland **LESCURE**

Ministre délégué chargé de l'Industrie

La crise énergétique que nous connaissons appelle des réponses, et l'État se doit d'être au rendez-vous lorsque des événements exceptionnels se produisent. Il a ainsi joué son rôle au regard des difficultés créées aux entreprises par la crise du Covid-19, par une batterie de dispositifs, au premier rang desquels les prêts garantis par l'État et l'activité partielle. Il doit le jouer encore de manière plus ciblée, avec les conséquences de la guerre d'Ukraine, alors même que le choc des prix de l'énergie présente des défis nouveaux aux entreprises de toute taille, et notamment au socle industriel du pays.

Les réponses sont multifformes : le bouclier tarifaire pour les ménages a permis à la France d'avoir une inflation plus basse de 4 points que la moyenne européenne, réduisant ainsi partiellement et pour un temps la pression sur les salaires. Les guichets d'aides aux entreprises permettront aux industries françaises de voir leur facture diminuer sur la fin 2022 et sur 2023. Les négociations conduites au sein de l'Europe pour faire évoluer les modes d'élaboration des prix de l'électricité ou plafonner ceux du gaz peuvent enfin y contribuer pour le futur. Pour autant, dans l'immédiat, il faut mobiliser les outils existants sur la prévention des difficultés des entreprises et leur accompagnement.

Ce numéro des *Annales des Mines* présente les différentes facettes, publiques et privées, de cet enjeu. Il donne à la fois des indications sur l'efficacité de ce qui a été mené antérieurement et décrit l'existant. Figurent ainsi, en premier lieu, les actions de détection et de prévention et des illustrations des cas de secteurs qui ont été particulièrement touchés par les crises, tout en devant faire face aux enjeux de la transition énergétique et climatique : l'automobile et l'aéronautique. En second lieu, la description du traitement et de l'accompagnement des restructurations, avec notamment, pour ce qui concerne l'État, le CIRI pour les entreprises de plus de 400 salariés et les comités départementaux d'examen des problèmes de financement des entreprises (CODEFI), ainsi que les 24 commissaires aux restructurations et à la prévention des difficultés des entreprises, et les nombreuses structures pertinentes, régionales, privées, consulaires, financières, de conseil, associatives... En troisième lieu, les outils favorables au rebond et à la revitalisation des territoires.

Je souhaite que la lecture de ce numéro contribue ainsi à ce que toutes les parties prenantes se retrouvent mieux et plus efficacement parmi les outils qui seront appelés à contribuer, en 2023 et au-delà, à la résilience de notre économie et de notre système social, face aux défis auxquels ils sont confrontés.

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

Les 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.

« Signaux faibles » : l'innovation publique et l'expertise de la donnée au service des entreprises fragilisées

Par **Élodie QUÉZEL**

Intrapreneuse publique et directrice opérationnelle de « Signaux faibles »

« Signaux faibles » valorise les données d'entreprises détenues par l'administration pour repérer et accompagner, avant qu'il ne soit trop tard, les entreprises qui sont les plus en difficulté ou fragilisées. La force de cet outil tient au partenariat interministériel qui réunit la DGE et la DGFIP (au sein du ministère chargé de l'Économie), la DGEFP (au sein du ministère chargé du Travail), ainsi que la Banque de France et l'URSSAF Caisse nationale, avec le soutien méthodologique de la DINUM (avec en son sein l'incubateur beta.gouv.fr). Dans cet article, nous revenons sur la singularité de cette démarche qui, inspirée des méthodologies Produits agiles (ou *lean management*), dite des *start-ups* d'État, a permis la construction d'un outil numérique au service de la sauvegarde de nos entreprises.

Introduction

"The real innovators did their innovating by just being themselves", a soufflé Count Basie au sujet de sa musique ; ce pragmatique, ce féru de technique et ce passionné qu'il était, impulsant une énergie de renouveau autour de lui. L'intrapreneuriat public est peut-être ce nouveau souffle au sein de l'administration qui propose des solutions nouvelles à des problématiques anciennes. « Signaux faibles » est un cas concret d'une innovation technique et méthodologique construite autour de la donnée, le moteur d'une transformation des modes de travail de l'État. Cette dynamique d'innovation présente la particularité d'avoir réussi à mobiliser au-delà d'un service, en accélérant les collaborations entre des administrations réunies par un objectif commun et prêtes à mettre des moyens pour faciliter la détection et l'accompagnement des entreprises en difficulté.

Une méthode d'innovation qui a fait ses preuves pour outiller les agents publics

Cette dynamique d'innovation est née d'une collaboration étroite entre les services de la DIRECCTE (aujourd'hui DREETS) et les URSSAF de Bourgogne-Franche-Comté. Bénéficiant de moyens modestes et de l'aide des services statistiques, une première preuve de l'intérêt de ce concept a été démontré en 2016 : la *data science* peut nous aider à détecter les difficultés rencontrées par les entreprises pour mieux les accompagner.

Depuis lors, le dispositif n'a cessé de s'enrichir et de se transformer par des itérations successives, notamment à partir de 2018 à la suite du recrutement de deux entrepreneurs d'intérêt général aux compétences techniques (*data science* et développement). Sélectionnés dans le cadre du programme EIG de la DINUM et intégrés dans une équipe métier constituée au niveau des services déconcentrés de l'État, ils ont structuré un dispositif qui est devenu depuis un service numérique national, sans perdre toutefois son agilité et ses ressources initiales.

Cette méthode d'innovation repose sur les quatre piliers évoqués ci-après.

Répondre à un problème de politique publique

Ce service numérique vise à mettre fin aux difficultés de l'anticipation des défaillances d'entreprises, des difficultés qui empêchent un accompagnement optimal. En effet, pouvoir engager une action précoce accroît sensiblement les chances de pérennité d'une entreprise en difficulté et permet le maintien de savoir-faire et de l'emploi dans le territoire concerné. Ce constat est partagé par tous les acteurs intervenant en soutien des entreprises en difficulté : il ressort en effet que des signalements faits très en amont conduisent à mettre en œuvre des actions plus variées et plus efficaces d'accompagnement et de financement des entreprises.

Le défi pour « Signaux faibles » était de répondre à un besoin éprouvé sur le terrain, notamment par les commissaires aux restructurations et à la prévention (CRP), celui de « mieux prédire pour mieux accompagner ». Dès lors, les développements du produit numérique ont été guidés par la volonté de doter les

agents publics d'outils leur permettant de parfaire leur connaissance des entreprises de leur territoire et leur donner la capacité de prioriser les prises en charge, les actions de prévention ou les prises de contact.

Le produit numérique développé au contact des agents publics en charge des restructurations d'entreprises a pour unique objectif de faciliter leurs interventions en matière de remédiation et de curation au bénéfice avant tout de l'entreprise et non des agents, et cela dans le strict respect du secret des affaires. Une sécurisation du service et une stricte gouvernance des agents habilités ont été mises en place pour garantir cette exigence métier fondamentale.

Adopter une approche expérimentale et itérative

« Signaux faibles », à l'instar de l'ensemble des *start-ups* d'État, s'inscrit à rebours des méthodologies informatiques, où les mises en production sont réalisées sur la base d'un cahier des charges. Dans notre cas, les deux priorités ont été 1) de constituer une équipe aux compétences complémentaires mêlant connaissances métier et techniques, en matière de *data* et d'informatique, et 2) de développer des produits simples rendant immédiatement des services aux agents publics et ayant des effets immédiats pour les entreprises. Les agents mettent le produit à l'épreuve dans leurs actions quotidiennes, ce qui constitue la matière pour concevoir et développer de nouvelles évolutions ou fonctionnalités de l'outil et est prétexte à des discussions sur les besoins métier des agents et leurs pratiques.

À titre d'exemple, l'outil a été maintes fois adapté : s'agissant du modèle algorithmique, on est ainsi passé d'une « méthode par seuil » mise en place en 2016 à une « méthode algorithmique de régression logistique » (prédictive) adoptée en 2017, qui a été ensuite profondément adaptée en 2020 en raison de la crise, au travers de « redressements experts conjoncturels ». En 2021, l'intégration de la DGFIP dans le projet a donné une nouvelle dimension aux travaux à travers la transformation de l'environnement de travail et l'accès progressif à de nouvelles bases de données.

Piloter le projet en recherchant à avoir le plus d'impact et à obtenir un résultat positif pour l'utilisateur

Les innovations sont guidées en priorité par l'utilité constatée pour les agents utilisateurs. Elles ont aussi été développées avec proportionnalité : l'exploitation de nouvelles données, la précision des signalements ou la conception de fonctionnalités avancées doivent avant tout être dimensionnées par rapport aux besoins des utilisateurs, au premier chef ceux ayant le plus d'impact sur les entreprises et qui ont la capacité la plus grande à orchestrer l'action des autres intervenants afin d'éviter des faillites et des licenciements massifs.

Au quotidien, il s'agit de distinguer les multiples demandes des agents des besoins réels, exprimés ou constatés. L'équipe Produit interroge et s'interroge constamment sur l'impact de ses travaux sur le quotidien des utilisateurs. Un dialogue permanent est noué

avec l'ensemble des utilisateurs, individuellement dans le cadre d'entretiens ou collectivement au sein d'ateliers d'itération. Cela passe aussi par l'intermédiaire des instances de gouvernance *ad hoc* (conseil stratégique national, bureau en charge du suivi mensuel de la concrétisation des priorités, comité scientifique) mises en place en 2019 lors du passage à l'échelle nationale du projet et dont l'intervention s'appuie sur des partenariats formalisés dans des conventions. Ces différents partenaires suivent donc de près les avancées du projet et jouent un rôle important dans la réussite collective en mettant à disposition des données actualisées, en fournissant des services informatiques nécessaires aux traitements des informations ou en levant des blocages organisationnels ou juridiques pour permettre à leurs agents de s'investir pleinement et de disposer d'une capacité à agir en matière de prévention.

Assurer la pérennité du projet et l'efficacité de la conduite des travaux grâce à une équipe autonome et agile

Pouvoir s'appuyer sur une équipe, dont l'organisation est caractérisée par l'horizontalité et une grande autonomie, est un facteur clé de la réussite de cette méthode de travail et d'innovation. En s'appuyant sur un autre programme d'innovation, le programme EIG qui vise la création d'une communauté engagée autour du numérique d'intérêt général, et sur la contractualisation pour le recrutement de trois profils clés (des *datascientists*, développeurs, des responsables du pilotage produit), « Signaux faibles » a su dégager en interne les compétences nécessaires, mais aussi capitaliser sur les nouvelles recrues et leurs savoirs et savoir-faire pour préserver ainsi dans la durée la dynamique d'innovation. Les différents partenaires du projet le soutiennent financièrement, ce qui permet, lorsque certains développements le nécessitent, de recourir à des ressources supplémentaires et d'accroître par là même les compétences.

Le pilotage du programme est assuré par un intrapreneur ou une intrapreneuse qui a la charge d'animer le partenariat en plus de prioriser les développements identifiés lors des échanges avec les utilisateurs. La qualité des travaux est constamment rehaussée grâce au *coaching* qui s'exerce *via* le site public des incubateurs de services numériques de l'État – beta.gouv.fr, le site géré par la direction interministérielle du numérique (DINUM) – et qui s'assure que le projet reste fidèle à l'ambition initiale et que sa pertinence soit permanente pour les utilisateurs.

Un partenariat inédit construit autour de l'accès à la donnée et de son usage innovant ; des prétextes à des collaborations très approfondies entre les administrations

L'innovation réside aussi, et surtout, dans la construction d'un partenariat : réunis par l'objectif commun de prévenir les difficultés auxquelles les entreprises pourraient être confrontées, les cinq parties prenantes

actuelles⁽¹⁾ contribuent techniquement, humainement et financièrement à la réussite du projet. Les expertises et capacités d'action pragmatique de chacun sont recherchées.

Une valorisation des données individuelles grâce au partenariat

« Signaux faibles » tire toute sa richesse de l'importante complémentarité et de la grande qualité des données de nature économique, sociale ou financière relatives aux entreprises françaises, que détiennent conjointement les administrations partenaires : la DGE, la DGFIP, les URSSAF, la DGEFP, la Banque de France et la DINUM. L'ambition pour ces partenaires est de valoriser ces données et de se mettre, grâce à elles, au service des entreprises.

Le projet est d'abord connu et reconnu pour son algorithme de détection précoce, de *machine learning* ou d'apprentissage supervisé, ou parfois pompeusement dénommé « intelligence artificielle » (IA). Cet algorithme traite une grande quantité d'informations (plus de 800 variables disponibles) à la fois économiques, financières ou liées à l'activité, cela concerne notamment les variations dans les effectifs ou le recours à l'activité partielle, ou encore le versement des cotisations sociales. Le modèle permet de réaliser une prédiction statistique des défaillances à dix-huit mois pour les entreprises françaises, tous secteurs d'activité confondus, disposant d'établissements comptant plus de dix salariés. Les signalements sont assortis d'explications portant sur les variables prédictives, lesquelles sont consultables *via* une application numérique, dont l'ambition est de devenir un outil de travail utile pour l'accompagnement des entreprises.

Outre les détections algorithmiques, le service numérique permet aux utilisateurs d'accéder à d'autres données d'entreprises qui sont très utiles pour optimiser l'analyse des dossiers et prioriser les prises en charge.

Ainsi, un signalement précis des lauréats du plan France Relance ou du programme « Territoires d'industrie » permet de maintenir une vigilance au regard des PME industrielles déjà soutenues. Tandis que la détection d'un établissement relevant d'un secteur impacté par les mesures de confinement peut donner une indication sur les exonérations ayant pu être accordées, mais aussi sur la grande fragilité actuelle. L'objectif est que plus de temps puisse être consacré à l'étude des situations singulières, au déclenchement d'actions d'accompagnement et à l'octroi d'aides plutôt qu'au croisement entre elles des informations détenues par les administrations.

⁽¹⁾ Direction générale des Entreprises, délégation générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle, Banque de France, Agence centrale des organismes de Sécurité sociale et direction interministérielle du numérique.

Transparence du code et des travaux d'amélioration continue pour la pérennisation du projet, reposant sur des collaborations facilitées

« Signaux faibles » a fait le double pari :

- de réunir les expertises de Bercy et de capitaliser sur le maillage territorial que représentent les services déconcentrés et sur les coopérations locales. Une nouvelle étape a été franchie avec l'entrée dans le partenariat de la direction générale des Finances publiques (DGFIP), celle-ci menant d'ores et déjà sa propre action en matière de détection précoce. Ce rapprochement permet un gain en termes de performance algorithmique – l'utilisation de données fiscales permettant en effet d'accroître, grâce à l'algorithme, la qualité des signalements obtenus –, mais aussi, et surtout, de proposer aux entreprises de bénéficier d'un accompagnement coordonné, unifié et renforcé ;
- et de mobiliser des briques logicielles *open source*, de publier le code source utilisé et documenter l'ensemble de ses travaux et les rendre publics ; tout cela en travaillant avec les services informatiques et les ressources internes de l'administration avec pour ambition de garantir la pérennité du projet et un haut niveau de qualité de service. La maîtrise de l'ensemble d'un processus technique de retraitement des données allant jusqu'au suivi des entreprises et une capacité à intervenir en permanence sur toute la chaîne d'action sans recourir à des prestataires externes sont des éléments essentiels du projet, ce qui est aussi la source de sa légitimité et la garantie pour les entreprises que l'État se mobilise à leur profit et renouvelle son offre de services publics pour les servir.

Conclusion

Fruit d'une coopération constante entre les instances exécutives et les réseaux déconcentrés des cinq administrations partenaires, entre des experts et des administratifs, entre des *data scientists* et des agents publics au contact des dirigeants d'entreprise, « Signaux faibles » est la clé de voûte du dispositif d'aide aux entreprises en difficulté. Le partenariat interministériel, concrétisé par la signature d'une convention nationale en 2019, repose sur un dialogue perpétuel. C'est ainsi que peuvent être mobilisées les données nécessaires au fonctionnement de l'algorithme permettant l'identification des entreprises en situation délicate. La coopération est d'autant plus efficace qu'elle s'appuie sur la méthode de développement agile prônée par l'incubateur des services publics numériques de l'État (beta.gouv.fr) ; celle-ci repose sur un développement par nature évolutif, avec un principe de base : une livraison la plus précoce possible de toute innovation, laquelle est donc nécessairement imparfaite et justifie donc une amélioration en continu. Cette agilité passe également par la recherche concrète de l'efficacité : intégrer l'outil dans le quotidien des utilisateurs pour que l'action publique soit plus efficace, plus simple et plus coordonnée. Le service a été construit et continuera de l'être au travers d'un dialogue constant entre l'équipe qui le porte et les utilisateurs.

Le rôle de la Banque de France et de son réseau de succursales départementales en matière de prévention des difficultés des entreprises

Par Frédéric VISNOVSKY

Médiateur national du crédit à la Banque de France

Grâce à un réseau de succursales couvrant l'ensemble des départements, la Banque de France a, au fil des années, élargi ses interventions dans le cadre du traitement et de la prévention des difficultés des entreprises.

Depuis 2008, la Médiation du crédit vient en aide aux entreprises de toute taille qui rencontrent des difficultés de trésorerie ou d'accès au crédit. Largement mobilisée pendant la crise de la Covid-19, la Médiation du crédit joue également un rôle actif dans l'examen des demandes de restructuration des prêts garantis par l'État.

La Banque de France a renforcé sa surveillance du respect des délais de paiement et poursuivi son accompagnement des entreprises au travers de ses correspondants TPE-PME, dans le but d'identifier les besoins des entreprises et de les orienter vers les réseaux professionnels les plus à même de répondre à leurs problématiques.

La Banque de France a également développé une large offre de services permettant aux entreprises de se situer dans leur environnement, de mesurer leur potentiel, d'identifier leurs risques et de se projeter en fonction de leurs choix de gestion.

Enfin, la Banque de France est partie prenante du plan d'action relatif à l'accompagnement des entreprises en sortie de crise. Dans ce cadre, elle utilise les différentes informations dont elle dispose sur les entreprises pour contribuer à réaliser un diagnostic de leur situation économique dans le but de détecter celles susceptibles d'être affectées par des fragilités.

La Banque de France joue un rôle majeur auprès des entreprises, puisqu'outre son activité largement connue de cotation, elle accompagne les entrepreneurs et propose des offres, notamment dans une perspective de traitement et de prévention des difficultés des entreprises.

En tant que Banque centrale nationale, membre de l'Eurosystème, la Banque de France s'est vu confier plusieurs missions fondamentales notamment, dans le cadre de la politique monétaire et de la stabilité financière, celles de la cotation des entreprises et du suivi du financement de celles-ci (connaissance des encours et des caractéristiques de leur financement).

Parmi ses missions fondamentales, la Banque de France publie également différentes études, telles que celles sur la situation des entreprises, sur les délais

de paiement et l'évolution de la conjoncture, autant d'éléments qui apportent des éclairages sur l'environnement des entreprises et leurs perspectives économiques.

Parmi ses missions d'intérêt général qu'elle exerce au profit de la collectivité, la Banque de France réalise un certain nombre d'activités en faveur du développement économique, qui se sont élargies au fil des ans à l'apport d'une réponse adaptée aux besoins des acteurs de l'économie. Forte de son maillage territorial, de l'expertise financière et économique de ses analystes, du tissu relationnel qu'elle a su construire et de la quantité et de la qualité des données qu'elle mobilise, la Banque de France propose aujourd'hui toute une gamme de services à des entreprises de tout type et contribue ainsi activement au traitement et à la prévention des difficultés des entreprises.

La Médiation du crédit, un acteur central de l'action de la Banque de France en matière de traitement des difficultés des entreprises

Depuis 2008, la Médiation du crédit a pour vocation de venir en aide aux entreprises de toute taille qui rencontrent des difficultés de trésorerie ou d'accès au crédit. Elle s'assure également que les banques financent le tissu économique conformément aux engagements qu'elles ont pris.

La Médiation du crédit, présente dans tous les territoires au travers du réseau des succursales de la Banque de France, s'appuie sur un accord de place signé par les banques, par lequel elles s'engagent à assister aux réunions organisées par la Médiation et à maintenir les financements des entreprises pendant toute la durée de la médiation. À sa création, la Médiation a été sollicitée par un flux très important d'entreprises (près de 1 200 entreprises, chaque mois, en 2009). Mais avec la sortie progressive de la crise de 2008, et donc l'amélioration de la situation économique et de celle des entreprises ainsi que l'orientation très favorable de la politique monétaire, les taux d'accès au crédit se sont inscrits en hausse continue au cours des dernières années. Dans ce contexte, le nombre des saisines de la Médiation avait atteint un niveau particulièrement bas, avec seulement une centaine de saisines mensuelles en janvier-février 2020, soit juste avant la pandémie de Covid-19.

Dès la mise en place des mesures de confinement liées à la pandémie en mars 2020, cette évolution à la baisse s'est retournée. Face à ce retournement, la Médiation du crédit s'est immédiatement mobilisée, dans un premier temps, pour venir en soutien des entreprises qui se voyaient opposer un refus à leurs demandes de report de remboursement de leurs crédits. Puis, après la mise en place des prêts garantis par l'État (PGE), le refus d'octroi de tels prêts est devenu le principal motif de saisine de la Médiation, et ce dès le mois d'avril 2020.

Sur l'ensemble de l'année 2020, 14 147 entreprises ont ainsi été éligibles à la médiation, essentiellement à la suite d'un refus initial d'octroi d'un PGE. Ce recours très important à la médiation, quatorze fois plus élevé que l'année précédente, recouvre des évolutions infra-annuelles en cohérence avec l'augmentation des demandes de PGE (voir la Figure 1 ci-après).

Particulièrement élevé au cours du deuxième trimestre 2020, qui a concentré 58 % des saisines annuelles et correspond au moment de la mise en place du dispositif PGE et de la forte sollicitation de celui-ci, le recours à la médiation s'est ralenti au cours des mois suivants pour se rapprocher en fin d'année d'un niveau mensuel de l'ordre de 1 000 saisines. Les montants de crédits demandés au titre du dispositif PGE ont atteint près de 3 milliards d'euros, ce qui représentait, compte tenu du faible taux de refus des banques (estimé à 2,8 %), une proportion limitée (2,3 %) des encours de PGE accordés.

Les demandes de médiation ont émané très majoritairement (84,1 %) de TPE (moins de 11 personnes) et plus ponctuellement (436 dossiers) de PME dont les effectifs sont supérieurs à 50 salariés ou dont les montants de crédits dépassent les 10 millions d'euros. Le secteur des services (55,5 %), qui englobe les entreprises de l'hébergement-restauration (17,8 % sur les 55,5 % précités), est celui qui sollicite le plus la Médiation, avec les activités liées au commerce, lesquelles représentent près d'un quart (22,6 %) des demandes.

Sur cette période de 2020, l'action de la Médiation du crédit s'est déroulée de manière positive dans 50,2 % des cas, apportant ainsi des solutions à 6 332 entreprises et préservant 77 816 emplois.

La capacité des entreprises bénéficiaires d'un PGE à rembourser celui-ci dans les conditions prévues est ensuite devenue un élément central de l'attention portée par la Médiation à la situation des entreprises, particulièrement en 2022, au moment où un nombre significatif d'entreprises commençaient à rembourser leur prêt après avoir bénéficié de deux années de différé de remboursement du capital.

Nombre de dossiers éligibles

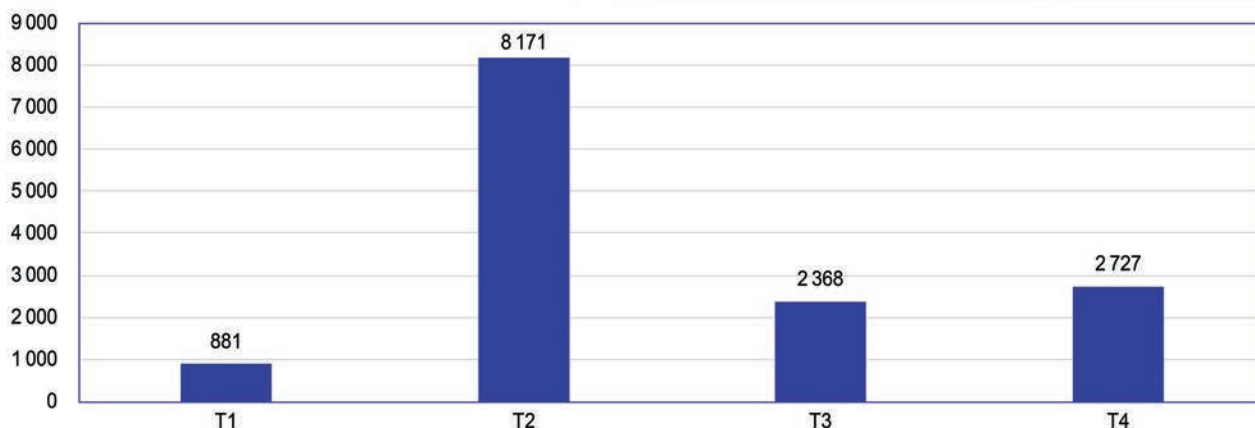


Figure 1 : Nombre de dossiers éligibles à la médiation au titre de l'année 2020 – Source : Communiqué de presse de la Banque de France en date du 26 janvier 2021.

Nombre de dossiers éligibles (France métropolitaine et outre-mer)

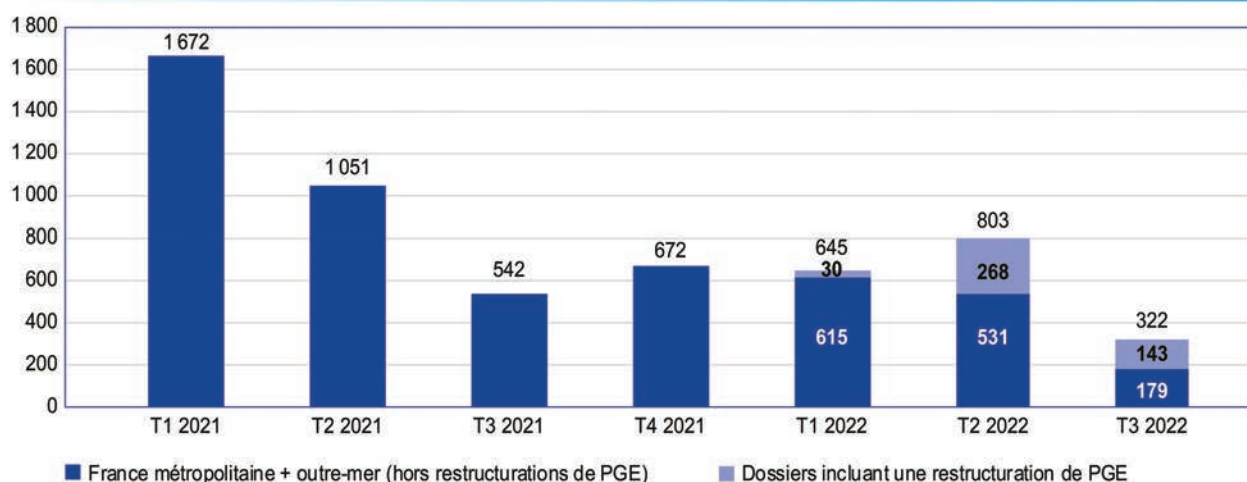


Figure 2 : Nombre de dossiers éligibles en France métropolitaine et en Outre-mer au titre de 2021 et 2022 – Source : Communiqué de presse de la Banque de France, en date du 10 octobre 2022.

Dans ce contexte, une nouvelle modalité d'intervention de la Médiation du crédit a été prévue dans un accord de place signé le 19 janvier 2022, qui a permis de compléter les dispositifs existants dans le but de restructurer les PGE, *via* les procédures judiciaires. La Médiation du crédit apporte ainsi une solution, simple et rapide, en réponse aux besoins des plus petites entreprises qui pourraient avoir des difficultés à honorer leurs échéances, dès lors que leur PGE est inférieur à 50 000 euros, ce qui représente 60 % des prêts octroyés.

Concrètement, après un dialogue préalable avec son expert-comptable ou son commissaire aux comptes et sa banque, une entreprise confrontée à des difficultés temporaires avérées, mais disposant de capacités de rebond et ne se trouvant pas en situation de cessation de paiement, peut saisir la Médiation du crédit. L'objectif de cette intervention est de trouver un accord amiable équilibré, qui prenne en considération l'ensemble des dettes bancaires de l'entreprise et qui permette d'étaler le remboursement du PGE sur une durée de deux à quatre années supplémentaires par rapport à l'échéancier initial limité à six années. L'accord obtenu dans le cadre de la médiation permet également un réaménagement de la gestion des autres crédits bancaires et sécurise les financements sur le court terme.

Sur l'ensemble des PGE souscrits en 2020, 44 % ont commencé à être remboursés à l'issue de la première année (en 2021) et 56 % commençaient à être remboursés en 2022, pour leur grande majorité lors du deuxième trimestre 2022. Même si les analyses de conjoncture ont souligné que les soldes d'opinions relatifs à la situation de trésorerie se sont effrités aux deuxième et troisième trimestres 2022, revenant un peu en deçà de leur moyenne de long terme, les remboursements des PGE qui sont intervenus aux deuxième et troisième trimestres 2022 ont été effectués sans qu'aient été constatées des difficultés particulières ; une situation qui devra être confirmée au cours des prochains mois au fur et à mesure que les effets de

la crise ukrainienne se feront sentir sur les niveaux de trésorerie des entreprises.

Dans ce contexte, la Médiation du crédit n'a été que très peu sollicitée pour des opérations de restructuration des PGE ; elle n'a ainsi examiné que 441 dossiers sur les trois premiers trimestres 2022, signe que les situations de trésorerie étaient encore confortables.

Au-delà de l'action de la Médiation du crédit, la Banque de France est aussi mobilisée sur quatre fronts pour aider les entreprises durement affectées par la crise, contribuant ainsi à la prévention des difficultés des entreprises

En premier lieu, la Banque de France a renforcé sa surveillance en matière de respect des délais de paiement avec la mise en place, dès le début de la crise, d'un comité de crise sur les délais de paiement, coprésidé par le Médiateur des entreprises et le Médiateur du crédit, pour répondre aux cas les plus difficiles et désamorcer une tendance au niveau des entreprises à une cessation ou un retard de paiement.

Ce comité a eu à connaître d'une quarantaine de cas pour lesquels des interventions ont été menées auprès d'entreprises afin de mettre fin à des comportements jugés non solidaires portant sur des délais de paiement non respectés ou sur d'autres pratiques préjudiciables à leurs fournisseurs. Le comité a aussi distingué, au titre de la valorisation des entreprises exemplaires, un ensemble se composant de seize entreprises qui se sont engagées à soutenir leurs fournisseurs (notamment des TPE et PME) au travers, par exemple, de la généralisation du versement d'acomptes ou l'anticipation des délais de paiement.

L'action de ce comité de crise a ainsi utilement complété celle de la Médiation des entreprises, qui a continué d'être saisie par les entreprises. Et dans le contexte des tensions sur les approvisionnements et en lien avec le plan d'accompagnement des entreprises annoncé en décembre 2021, il a été décidé d'élargir les missions du comité de crise sur les délais de paiement aux tensions d'approvisionnements.

Ces actions confortent aussi le rôle de l'observatoire des délais de paiement, auquel la Banque de France apporte son soutien pour accomplir ses missions et dont elle assure le secrétariat. Conformément à la volonté exprimée par les pouvoirs publics d'une maîtrise renforcée des retards de paiement, la Banque de France s'est engagée à prendre en compte dans sa cotation des entreprises, à partir de 2022, les résultats d'une analyse faite en matière de délais de paiement, et ainsi de mieux traduire la situation réelle des entreprises, dès lors que les retards dans les paiements constituent un gain de trésorerie indu pour les entreprises indécrites au détriment de leurs partenaires ; une pratique qui conduit à améliorer artificiellement leur trésorerie. La Banque de France sera ainsi en mesure de corriger cet éventuel biais dans sa cotation des grandes entreprises et des ETI, lorsque celles-ci, par le jeu de leur mauvais comportement en matière de paiement, présentent une trésorerie anormalement abondante. La Banque de France dégradera si nécessaire la cotation des entreprises concernées.

En second lieu, la Banque de France a poursuivi son accompagnement des entreprises par l'intermédiaire de ses correspondants TPE-PME présents au sein de chacune de ses succursales départementales. Depuis 2016, ce sont 102 correspondants TPE départementaux de métropole et d'Outre-mer qui accueillent gratuitement les porteurs de projet et dirigeants de TPE-PME pour identifier leurs besoins et les orienter vers les réseaux professionnels les plus à même de répondre à leur(s) problématique(s) : création, financement, transmission, développement, gestion, prévention et traitement des difficultés. Depuis la crise sanitaire du Covid, ce dispositif a été étendu aux ETI et aux grandes entreprises.

Cet accompagnement a été complété depuis 2020 par un dispositif dédié aux *start-ups*, qui vise à développer un réseau venant en soutien aux entreprises innovantes. Dans chaque capitale French Tech, les correspondants *start-ups* facilitent la mise en relation de ces entreprises avec des professionnels, et ce durant tout leur parcours

de vie. Au-delà des conseils personnalisés, la mission de nos correspondants est aussi d'être des référents pour procéder à la cotation de ces sociétés spécifiques en hyper croissance.

En troisième lieu, pour répondre aux besoins des acteurs de l'économie, la Banque de France a également développé une large offre de services leur permettant de se situer dans leur environnement, de mesurer leur potentiel, d'identifier leurs risques et de se projeter en fonction de leurs choix de gestion. À cette fin, la Banque de France met à leur disposition, gratuitement, son outil de diagnostic économique et financier simplifié, dénommé OPALE (Outil de Positionnement et d'Analyse en Ligne des Entreprises).

La Banque de France œuvre également au profit du développement économique en s'engageant auprès des collectivités territoriales et des filières professionnelles, ces autres acteurs de l'économie. À ce titre, elle a développé ACSEL, une prestation d'étude construite par agrégation de données individuelles propres à chaque entreprise, qui vise à aider les territoires et les filières à mieux appréhender leurs enjeux de développement ou de résilience.

Enfin, forte de son expérience et des outils dont elle dispose, la Banque de France et la Médiation nationale du crédit sont, tout naturellement, signataires du plan d'action sur l'accompagnement des entreprises en sortie de crise adopté en juin 2021. La Banque de France utilise les différentes informations dont elle dispose sur les entreprises pour réaliser un diagnostic de leur situation dans le but de détecter celles susceptibles d'être affectées par des fragilités. Elle élabore ainsi des listes d'entreprises dites « sensibles » à partir d'un croisement de données endettement/trésorerie/cotation, des listes qui sont transmises par les succursales départementales aux conseillers départementaux à la sortie de crise chargés de l'orientation des entreprises ainsi détectées dans le dédale des dispositifs de soutien qui s'offrent à elles. Cette action spécifique de la Banque de France vient en complément notamment du dispositif « Signaux faibles ».

Face aux crises qui fragilisent la situation des entreprises, la Banque de France est donc très mobilisée dans les territoires. Elle y agit en étroite relation avec les acteurs de l'écosystème entrepreneurial pour accompagner les entreprises et faciliter, en cas de difficulté, leur accès aux dispositifs publics de soutien adaptés à leurs situations respectives.

Difficultés conjoncturelles et structurelles : que faire pour que le secteur automobile puisse se construire un avenir ?

Par Didier SEPULCHRE de CONDÉ
Industrie mécanique

L'industrie automobile est dans une tourmente, conjoncturelle, tout d'abord, avec un marché profondément affecté par le Covid, des pénuries de matériaux et composants et des clients désorientés ; structurelle, ensuite, avec la transition à marche forcée vers l'électrification.

Cette double crise est à haut risque pour l'industrie automobile, mais l'alignement de l'action de l'ensemble des parties prenantes devrait permettre à la filière française de rester dans la course pour l'automobile du futur.

Introduction

Après la crise de 2009-2011, le marché automobile mondial s'est fortement développé. Même si certains constructeurs absents du marché chinois (c'est le cas des groupes français) n'en ont pas réellement profité, les grands équipementiers français ont parfaitement accompagné ce mouvement et de belles ETI ont émergé. En revanche, beaucoup de PME/TPE n'ont pas pu bénéficier de cette croissance et en profiter pour se transformer. Beaucoup d'entre elles sortent trop affaiblies des crises successives dues à la disgrâce du diesel, à la pandémie de Covid-19, aux pénuries de composants et matières et à la baisse du marché pour aborder sereinement la transformation de notre industrie.

Depuis 2010, l'État français s'est beaucoup investi dans cette transformation, en structurant la filière, en créant un dialogue plus solidaire et en accompagnant financièrement les réflexions stratégiques. Au-delà des mesures générales prises en faveur de l'industrie, l'État a également mis en place ses propres dispositifs pour soutenir les entreprises de la filière. Où en sommes-nous aujourd'hui ? Que peut-on encore faire ?

Voilà ce que nous souhaitons aborder dans cet article.

Où en sommes-nous ?

Marchés, technologies et partage de valeur : état des lieux et perspectives

Sur les dix dernières années, la croissance du marché mondial a notamment été tirée par la Chine. Avec une croissance de 4 % des immatriculations en 2021, avec plus de 26 millions d'unités, le marché chinois continue de bien résister aux diverses crises. De plus, avec un taux d'équipement encore faible de 141 voitures pour 1 000 habitants (contre environ 600 en Europe occidentale et 800 aux États-Unis), la Chine devrait poursuivre sur cette trajectoire : les prévisions de l'Association chinoise des constructeurs automobiles (CAAM) faisant état de ventes de véhicules légers de l'ordre de 27,5 millions d'unités en 2022, soit 5,4 % de plus qu'en 2021. Un bond essentiellement lié aux ventes de voitures particulières (+ 8 % prévus en 2022, soit 23 millions d'unités), qui compensera le recul des véhicules utilitaires légers (- 6 %, soit un parc de 4,5 millions de véhicules) (voir la Figure 1 ci-dessous).

Devenue le premier marché automobile mondial, la Chine a beaucoup aiguisé les appétits des investisseurs : les groupes allemands, notamment, qui,

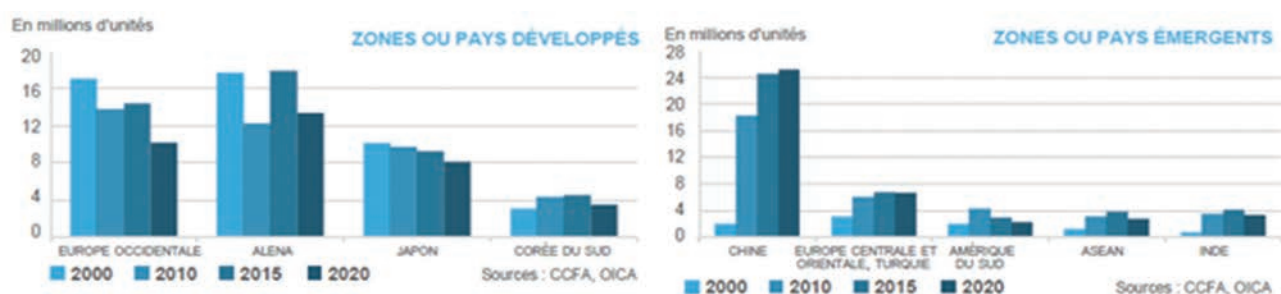


Figure 1 : Production mondiale de véhicules, en millions d'unités – Sources : CCFA et OICA.

historiquement bien implantés en Chine, ont su tirer avantage de cet essor et ont fait du marché chinois un relais de croissance qui a très opportunément compensé l'érosion du marché européen. C'est le cas de Mercedes, dont 50 % des ventes réalisées en 2022 l'ont été en Chine. En outre, si la Chine a échoué dans la voiture thermique, domaine dans lequel elle avait un siècle de retard, elle est en passe de réussir son pari sur l'électrique. Pour acquérir la technologie du moteur thermique, les Chinois ont cherché à attirer les investissements des constructeurs étrangers. Mais pour protéger leurs entreprises nationales, ils ont imposé à ces derniers de créer des coentreprises avec des partenaires locaux, tout en restant minoritaires. Cette stratégie a eu des effets spectaculaires. En dix ans, de 2000 à 2010, la production automobile dans le pays a bondi de 2 à 18 millions de véhicules. Grâce aux productions conjointes de Volkswagen avec FAW et SAIC ou de General Motors avec SAIC, le pays est même devenu, en 2010, le premier marché automobile mondial. Dès le début des années 2010, les autorités chinoises ont mis le cap sur la batterie. En 2014, le Président Xi Jinping a même déclaré que les véhicules électriques étaient le seul moyen pour la Chine de passer du statut de « grand pays automobile » à celui de « puissance automobile ».

De fait, la Chine concentre aujourd'hui une grande partie de la chaîne de valeur « électrique » mondiale, avec notamment les batteries, qui sont un élément clé de cette nouvelle technologie. L'objectif clairement affiché des autorités chinoises est de faire de leur pays l'une des principales puissances industrielles et non plus seulement l'atelier du monde, dans lequel sa contribution portait essentiellement sur des maillons à faible valeur ajoutée.

En Europe, une situation post-Covid compliquée...

Contrairement à la Chine, l'Europe doit « assumer » son passé thermique, dont la restructuration industrielle constitue de toute évidence un frein dans la course à

l'électrique. Cette transition se fait en outre dans un marché en décroissance, d'un point de vue conjoncturel, mais également structurel.

En parallèle, les réglementations européennes en matière d'émissions ont été renforcées (interdiction de vendre des voitures thermiques à partir de 2035 ; norme Euro 7), faisant peser une pression supplémentaire sur la filière automobile (voir la Figure 2 ci-après).

... mais, malgré tout, de nombreux projets

Ce contexte, à première vue défavorable aux équipementiers, voit cependant émerger un grand nombre de projets, qui peuvent se transformer en réelles opportunités. Pour les fournisseurs de moteurs et de boîtes de vitesses thermiques (Powertrain), l'enjeu est de se positionner sur des projets équivalents dans l'électrique, même si la valeur de ces composants électriques est six à sept fois moins importante que celle des composants thermiques correspondants. Plus globalement, les fournisseurs automobile devront se placer sur les nouvelles chaînes de valeur, que sont les batteries et l'électronique de puissance, et tirer avantage des mutations qui vont inévitablement s'opérer dans la plupart des fonctions du véhicule (freinage, climatisation, suspension, direction, etc.). Le poids important des batteries embarquées va devoir être compensé, ce qui va entraîner un allègement nécessaire des autres équipements, créant ainsi de nouvelles opportunités de marché. C'est également le cas avec les contraintes thermiques et acoustiques, qui vont permettre aux équipementiers d'innover dans ces domaines. Les développements liés à la connectivité et à l'autonomie seront, eux aussi, à l'origine de nouvelles applications.

Ce bouleversement total de l'industrie va nécessiter des investissements colossaux et risqués de la part des entreprises, notamment des petits fournisseurs ; des investissements à réaliser dans les domaines de la R&D, des compétences et des installations de production, et ce dans des délais très courts.

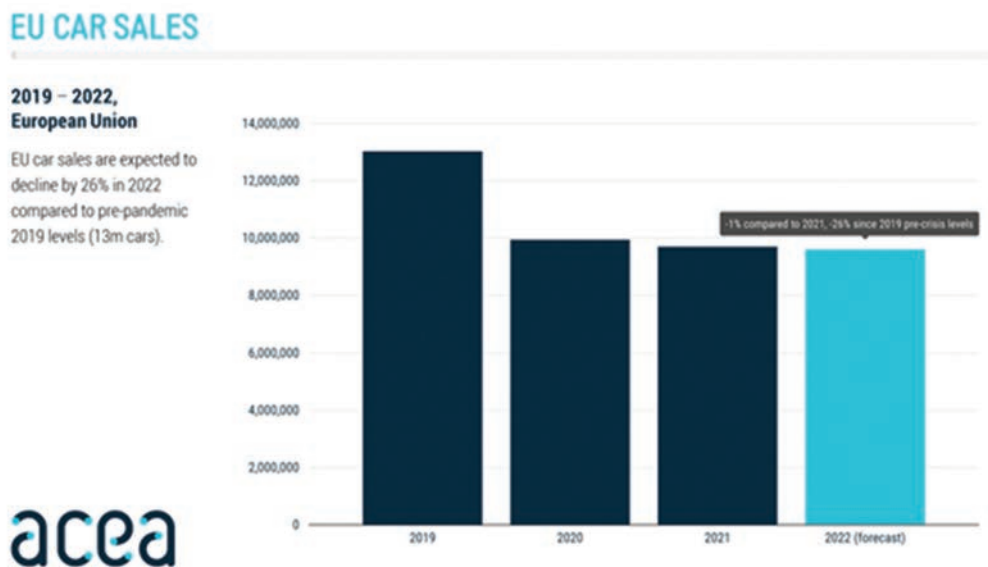


Figure 2 : Ventes de voitures dans l'Union européenne entre 2019 et 2022 – Source : ACEA.

Et la France dans tout cela ?

Dans un contexte de marché atone depuis plusieurs années, suivi d'un effondrement depuis la pandémie de Covid-19, constructeurs et équipementiers ont cherché de nouvelles opportunités à l'international. Le tissu des PME et TPE, après quelques années de sursaut au milieu de la précédente décennie, est ainsi rapidement entré dans une période troublée et difficile (voir la Figure 3 ci-après).

Après deux années déjà catastrophiques, rares étaient les experts à oser des prévisions sur 2022. Après 1,65 million de véhicules vendus en 2021, on table aujourd'hui sur un volume de 1,4 million pour cette année. Il faut remonter à la fin des années 1960 pour retrouver un niveau aussi bas.

En termes de production, les volumes restent également faibles et la tendance est plus généralement orientée à la baisse depuis quelques années. En 2017, il se produisait encore 1,75 million d'automobiles sur notre territoire. En 2022, ce chiffre s'est réduit de presque la moitié (0,92 million). Et nous sommes très loin des scores de certaines années, comme 2005, où 3,11 millions de voitures sortaient des chaînes d'assemblage françaises.

Si la France représentait 5,5 % de la production de véhicules légers dans le monde en 2005 et 19,6 % en Europe (UE + Grande-Bretagne), quinze ans plus tard, c'est la chute libre. 2020 a été la première année où la production française de véhicules légers (VL) a représenté moins de 2 % de la production mondiale. Au niveau de l'UE, en 2019, elle en représentait à peine plus de 12 %. Cette tendance à la baisse est par ailleurs déjà inscrite dans le plan de production portant sur les cinq prochaines années. La production française de VL devrait rapidement tomber en dessous de 10 % de la production européenne (Grande-Bretagne incluse).

Sur cette même période de dix ans, un État français très impliqué

Pour accompagner ces transformations, les pouvoirs publics ont pris des mesures massives.

Ce sont, tout d'abord, des mesures transversales favorables à l'industrie dans son ensemble, qui ont été mises en œuvre depuis une dizaine d'années : baisse des impôts de production, de l'impôt sur les sociétés et des coûts de production, aides d'urgence, aides à la R&D (dont le CIR, le PIA, etc.)...

Ensuite, des mesures spécifiques au secteur automobile et de grande ampleur (représentant au moins 8 milliards d'euros de subventions et 6 milliards d'euros de prêts garantis) ont été adoptées depuis la crise du Covid et vont être déployées sur le présent quinquennat : il s'agit notamment du plan automobile du 26 mai 2020, des projets importants d'intérêt européen commun (PIIEC) relatifs à l'électronique, aux batteries et à l'hydrogène, ainsi que le volet Automobile de France 2030 destiné à stimuler l'innovation, l'investissement productif et la diversification.

Une organisation filière qui se structure

Au niveau européen, l'industrie automobile est dotée de structures représentatives chargées de défendre les intérêts du secteur. L'Association des constructeurs européens d'automobiles (ACEA) réunit ainsi les seize principaux constructeurs européens de voitures, de camions, de fourgonnettes et d'autobus, tandis que le CLEPA (Association européenne des fournisseurs automobiles) représente les équipementiers.

Au niveau national, les années 2010 ont vu émerger une réelle volonté de faire évoluer la représentation de la profession, avec notamment la création, en 2010, de la PFA (Plateforme de la filière automobile), une

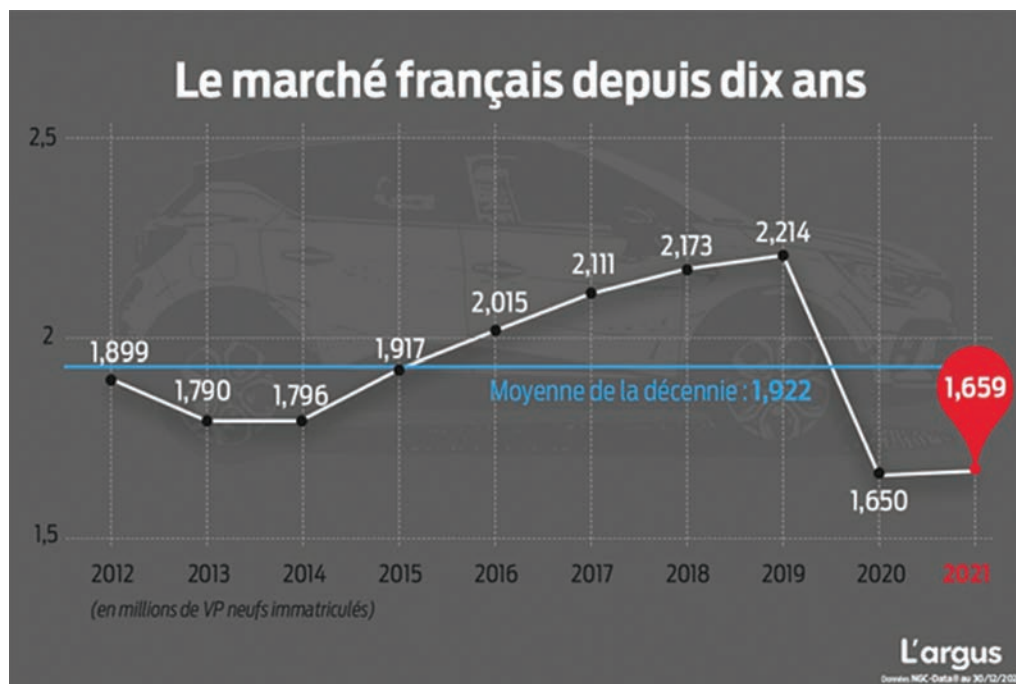


Figure 3 : L'évolution du marché français depuis dix ans – Source : L'argus, données NGC-data au 30 décembre 2021.

création largement soutenue par le gouvernement. À la suite de la crise de l'industrie automobile liée à celle des *subprimes*, l'idée était d'associer, dans une même structure, fournisseurs et constructeurs (à l'instar du VDA en Allemagne), alors que, jusque-là, il y avait, d'un côté, le CCFA, le représentant des constructeurs, et, de l'autre, la FIEV, structure regroupant les fournisseurs. Une grande majorité d'entreprises du secteur, essentiellement des PME et des TPE, avaient confié la défense de leurs intérêts à des organisations généralistes couvrant l'ensemble de leurs activités, par exemple la FIM (Fédération des industries mécaniques). Seul le secteur de la plasturgie avait, en 2000, créé une organisation lui étant dédiée, le GPA (Groupement Plasturgie Automobile) ; la filière en « aval », de distribution/réparation, étant, quant à elle, représentée par un seul syndicat, MOBILIANS.

Parallèlement à cette structuration des organisations représentatives de la filière, le maillage territoire/filière a été significativement renforcé bénéficiant d'une dynamique régionale se traduisant par la création de pôles de compétitivité en 2005, dont certains sont spécialisés dans le secteur automobile, et par le développement des ARIA (Associations régionales de l'industrie automobile) (voir la Figure 4 ci-dessous).



Figure 4 : Carte de l'implantation des différents pôles de compétitivité de la filière automobile française.

Par ailleurs, avec la création en 2010 du FAA (Fonds Avenir Automobile) au sein de BpiFrance, c'est un outil financier spécifique qui est ainsi mis au service de la filière automobile.

Enfin, une feuille de route sectorielle, évaluée régulièrement sous l'égide du comité stratégique de la filière (CSF) automobile, vient chapoter et compléter le dispositif.

Diverses études ont en outre été réalisées pour mieux comprendre les enjeux qui se profilent et anticiper les évolutions des besoins en pièces et composants à horizon 2030, en lien avec l'électrification du parc automobile. C'est notamment le cas de l'étude multi-sectorielle PFA/AlixPartners de 2021, qui donne une vision consolidée de l'ensemble de la filière automobile et constitue une analyse homogène de celle-ci et de ses acteurs.

Quelques pistes : du soutien conjoncturel à l'accompagnement structurel

Il y a urgence pour les acteurs de la filière à prendre conscience des échéances fixées par les autorités européennes (interdiction de la vente des voitures thermiques en 2035) ainsi que par les constructeurs eux-mêmes (gammas entièrement électriques dès 2030), tout en gardant en tête, s'agissant de la réglementation européenne, qu'il existe une possible clause de revoyure en 2026.

Face à de tels enjeux, des plans de transformation à cinq ans semblent s'imposer pour les entreprises qui ambitionnent de se positionner sur les nouveaux marchés de l'électrique ; des plans qu'il convient de mettre en œuvre sans délai.

Rappelons le contexte : un marché européen potentiellement en baisse de façon très significative au cours des prochaines années et sur lequel il sera difficile pour les constructeurs comme pour les équipementiers de trouver les volumes et les flux de trésorerie leur permettant d'alimenter le financement de leurs plans de transformation. Les prévisions de l'Association des constructeurs européens d'automobiles (ACEA) ont ainsi été revues à la baisse : au lieu d'une légère amélioration par rapport à l'année dernière, le marché en 2022 devrait se clore sur un recul de 1 %, avec 9 600 000 voitures vendues, s'éloignant encore plus de l'année de référence qu'est 2019 avec plus de 13 millions de véhicules vendus en Europe. Par rapport à cette année de référence d'avant-crise, cela traduit donc une baisse marquée de 26 % des immatriculations en Europe. L'ACEA craint aussi une crise de la demande dans les prochains mois sous l'effet de l'inflation et de la peur de la récession. De son côté, Carlos Tavares, directeur général de Stellantis, a estimé, début octobre 2022, que « la situation restera très compliquée jusqu'à fin 2023, puis se détendra ensuite ». De plus, le marché chinois devient de plus en plus difficile pour les constructeurs occidentaux, qui auront du mal à conserver la place (et les marges) qu'ils avaient réussi à conquérir. Quant aux Allemands, ils ont tendance à faire « cavalier seul », avec des plans massifs de transformation de leur industrie. Enfin, les constructeurs français (de moins en moins français) sont poussés à des changements radicaux qui ne seront pas sans conséquences pour leurs fournisseurs, ni pour « l'esprit de filière » déjà bien malmené. L'urgence est donc bien là pour les entreprises, la filière, mais aussi pour l'État et l'Europe.

Pour les entreprises : passer du *business plan* au plan de transformation

Même si beaucoup d'entre elles sont déjà en ordre de marche, il reste un nombre non négligeable de PME et de TPE qui n'ont pas encore entamé les démarches stratégiques structurées, telles qu'elles étaient recommandées notamment dans le rapport final 2016 de la *Task Force Automobile*.

Est-il encore pertinent de soutenir des entreprises qui n'ont toujours pas de véritables plans de transformation ? Cela pose directement la question de la gouvernance et du management à adopter et des compétences et des ressources à réunir pour appréhender les défis qui se posent à la profession et élaborer des réponses à ceux-ci.

Le contexte actuel doit nous conduire à faciliter l'émergence de nouvelles ETI et à soutenir celles qui font déjà partie du tissu industriel. Notons que la concentration de la population des fournisseurs auxquels les constructeurs font appel pour leurs programmes d'électrification peut constituer une opportunité. On constate en effet qu'avec l'électrification, les constructeurs modifient leurs politiques d'achats : moins de valeur ajoutée à partager, on l'a vu et, paradoxalement, des volumes colossaux notamment pour certains composants de batteries. En outre, les constructeurs se trouvent dans la nécessité de contracter avec des partenaires extrêmement robustes pour mener à bien leur stratégie en matière de R&D, de CAPEX, d'implantations, etc.). Enfin, ils subissent une énorme pression sur les prix pour aligner le coût d'un véhicule électrique sur celui d'un véhicule thermique.

L'accès aux marchés que représentent les constructeurs va de toute évidence devenir très difficile pour nos PME et TPE. En effet, la prise de risque associée à ces nouvelles activités, dans un délai aussi court, est un élément majeur à prendre en compte pour ces petites et moyennes entreprises.

En synthèse, il convient donc de mieux cibler toute action menée en matière d'accompagnement des fournisseurs pour faire émerger une nouvelle génération d'ETI, mais aussi favoriser l'apparition de grands équipementiers leaders dans le monde de l'électrique.

Pour la filière : passer d'une feuille de route à la planification

À court terme, la tendance qui se dessine est que les grands acteurs de l'électrique, à l'exception de Tesla, seront avant tout chinois, japonais et coréens, et que la France risque d'entrer dans un schéma industriel à l'image de celui de l'Espagne ou de l'Angleterre. Ce panorama rebat totalement les cartes de l'organisation de la filière, l'écart se creusant par rapport au modèle rêvé de l'aéronautique. Il y a là un chantier à ouvrir, dès maintenant, en veillant à bien renforcer le maillage filière-territoire compte tenu des disparités que l'on voit émerger quant aux implantations liées aux véhicules électriques. Enfin, les PME/TPE attendent de la filière qu'elle leur offre une plus grande visibilité de ce monde en transformation ; pour la filière, cela sous-entend sans doute de troquer une simple feuille de route contre une planification plus exigeante.

Pour l'État : passer d'un soutien conjoncturel massif à un accompagnement structurel ciblé

Après le soutien massif apporté tout au long de la période Covid et le plan de relance, l'accompagnement dans la transformation de la filière doit mettre en valeur les entreprises portant des projets innovants (ceux permettant une réelle différenciation et d'acquérir le

leadership), structurants (permettant la réorganisation de l'activité des entreprises) et impactants (sur le territoire et dans la filière par la création de valeur).

Cela suppose une concentration de l'aide sur quelques entreprises répondant à ces critères et ayant formalisé un véritable plan de transformation.

En outre, la consolidation de la filière sera sans doute nécessaire pour accélérer sa transformation. Les entreprises, dont la croissance organique ne permettrait pas d'accéder à une taille suffisante dans les délais aussi courts qui s'imposent, devraient en effet s'ouvrir à des opérations de rapprochement, voire de fusion, ce qui suppose d'insuffler une nouvelle dynamique financière dans un esprit de partage des risques.

Pour l'Europe : donner du temps au temps industriel

L'industrie automobile est aujourd'hui très engagée dans la conduite de sa propre révolution, mais, à ce stade, le rythme de l'électrification imposé par la Commission européenne constitue une ouverture bien plus favorable aux constructeurs asiatiques et compromet, de fait, les chances pour les Européens de trouver les volumes nécessaires à leur montée en puissance au cours des prochaines années.

Les États-Unis l'ont bien compris en décidant d'accompagner et de protéger leurs entreprises nationales pendant toute cette phase de transition. L'Europe se doit de faire la même chose.

Il appartient aussi à l'Europe de mettre en place, et ce dès maintenant, un système d'évaluation de la montée en puissance de l'écosystème voiture électrique européen (marché, infrastructures de production européenne d'équipements automobiles, bilan énergétique...) de façon à poser les bases d'une discussion réaliste, et non plus dogmatique, le moment venu, tout en gardant le cap.

Conclusion

Les années 2010 ont permis à la Chine de s'installer en tant que superpuissance automobile. Le tout-électrique en a également fait un leader.

L'Europe, elle, a décidé d'être exemplaire. Mais à quel prix ?

Dans un monde où les marchés sont ouverts et perméables et où les constructeurs ont depuis bien longtemps joué la carte de l'internationalisation, quelle place dès lors pour la filière française et ses PME et TPE ?

Nous avons la chance d'avoir un État français volontariste sur le sujet. Avec son appui, toutes les parties prenantes de la filière doivent s'engager d'urgence dans une véritable planification nationale, tant l'enjeu est important et l'échéance proche.

Nous n'avons traité ici que de la filière en « Amont », mais n'oublions pas la filière en « Aval », laquelle est forte de ses 600 000 personnes travaillant en France dans la commercialisation, la réparation et les services.

Cette filière est tout aussi impactée par la transformation que connaît le secteur de l'automobile ; c'est également un sujet d'importance, mais que nous ne pouvons traiter ici sans prendre le risque d'être superficiels.

Reste la question des clients usagers de l'automobile. Comment ne pas craindre en effet que l'accès à la mobilité de demain, notamment aux voitures électriques, soit compromis faute d'anticipation. Peu consulté, le client s'invitera sûrement à la table des discussions le moment venu, quand il s'agira de réévaluer les décisions politiques européennes qui viennent d'être prises.

Bibliographie

ALIX PARTNERS (2021), « Accompagner la filière automobile dans la transition énergétique, connectée et partagée », rapport d'étude.

ROLAND BERGER (2020), rapport d'étude sur le secteur de la fonderie.

OLIVER WYMAN (2020), rapports d'étude sur les secteurs du caoutchouc, de l'électronique, du décolletage, de l'emboutissage et de la plasturgie.

ADVANCY (2020), rapport d'étude sur le secteur de la forge.

HERVÉ GUYOT (2020), « Les conditions pour maintenir et relocaliser la production automobile en France », rapport.

TASK FORCE AUTOMOBILE (2016), rapport final.

Le plan national d'aide à la sortie de crise : accompagner chaque entreprise

Par **Gérard PFAUWADEL**
Conseiller national à la sortie de crise

Le plan national d'accompagnement des entreprises à la sortie de crise a permis de proposer une solution adaptée à la situation de chaque entreprise fragilisée par la crise sanitaire. Il a démontré la capacité des administrations à construire un partenariat innovant au service d'une politique publique ambitieuse de soutien aux entreprises.

Le plan national de sortie de crise mis en place en juin 2021 a pour objectif d'accompagner les entreprises en passant de la logique des aides générales mises en place pour faire face aux conséquences de la crise sanitaire à des soutiens ciblés et adaptés aux entreprises les plus fragilisées par la crise. Il se décline en trois volets : détecter de manière anticipée les fragilités financières des entreprises, orienter les entreprises en situation de fragilité vers le meilleur dispositif de soutien et proposer à chaque entreprise une solution adaptée à sa situation.

Ce plan ambitieux constitue une innovation importante à plusieurs titres. Il a permis d'apporter une réponse adaptée à la situation de chaque entreprise tout en démontrant la capacité des pouvoirs publics à concevoir et à mettre en œuvre sous fortes contraintes des politiques publiques qui renouvellent les modalités du soutien aux entreprises en difficulté.

Le plan constitue un dispositif innovant au service des entreprises

Un partenariat entre le public et le privé au service de l'accompagnement des entreprises

Le plan réunit l'ensemble des parties prenantes privées et publiques concernées par l'accompagnement des entreprises en difficulté : représentants des entreprises, des professionnels du droit et du chiffre et des associations professionnelles du droit des procédures collectives, ainsi que les administrations relevant du ministère chargé de l'Économie et du ministère chargé de la Justice, la Banque de France, le Médiateur du crédit, le Médiateur des entreprises et la caisse centrale des URSSAF, entre autres. Il associe aussi les conférences des présidents des juridictions et des procureurs et procureurs généraux. Il présente, s'agissant des partenaires publics, un caractère interministériel, ayant été

élaboré sous l'égide du ministère chargé de l'Économie et du ministère chargé de la Justice. Le plan se devait d'assurer la mobilisation de tous ces acteurs afin que les entreprises soient accompagnées au mieux.

Ce plan repose sur une logique de partenariat dans le cadre duquel tous les signataires du plan ont pris une série d'engagements afin de pouvoir aider les entreprises qui le souhaiteraient : cela recouvre la mobilisation des réseaux professionnels et la possibilité de rencontrer un professionnel (avocat, administrateur judiciaire, mandataire judiciaire, expert-comptable et commissaire aux comptes, etc.) pour un entretien ou un diagnostic gratuit (ou, en cas de complexité, payant, mais à des conditions tarifaires très compétitives). Le chef d'entreprise est ainsi accompagné pour évaluer la situation de son entreprise et envisager les options et solutions possibles.

Une organisation opérationnelle au plus près des entreprises pour mieux répondre à leurs besoins

L'organisation du plan repose sur un dispositif national de coordination de l'intervention des différentes parties prenantes et la déclinaison dudit dispositif au niveau local, au plus près des entreprises.

Au niveau national, un comité, présidé par le conseiller national à la sortie de crise, réunit tous les représentants des différentes parties prenantes du plan, publiques comme privées. Il se réunit à intervalle régulier (tous les deux ou trois mois). Destiné à piloter la mise en œuvre du plan, il est rapidement devenu un lieu de partage des informations et des expériences de ses membres.

Au niveau local, un comité départemental à la sortie de crise, présidé par le préfet, assure la coordination de l'action de l'ensemble des représentants locaux des parties prenantes. Le directeur régional ou

départementale de la direction générale des Finances publiques (DGFIP), auquel est rattaché le conseiller départemental à la sortie de crise, assure la vice-présidence de ce comité. Le comité peut aussi se réunir en formation restreinte, qui se compose des membres du comité départemental d'examen des difficultés des entreprises (CODEFI), afin d'évoquer, de manière totalement confidentielle, la situation d'entreprises rencontrant des difficultés.

Reposant sur un réseau constitué des 101 conseillers départementaux et des comités départementaux à la sortie de crise, la mise en œuvre du plan a ainsi pu se déployer au plus près du terrain dans l'accompagnement des entreprises en leur proposant la solution la plus adaptée à leurs difficultés, notamment en recourant, le cas échéant, à une procédure de prévention ou à une procédure collective.

Enfin, un numéro vert, pris en charge par des agents de la DGFIP, est opérationnel depuis septembre 2021. Il a permis d'opérer une première orientation des entreprises en fonction de leur situation et de leur présenter, le cas échéant, les outils pouvant être mobilisés pour les aider.

Des outils de détection et de traitement innovants permettant de résoudre les difficultés des entreprises

Afin de pouvoir intervenir le plus en amont possible, le plan a prévu de mettre à la disposition des pouvoirs publics de nouveaux outils, notamment un dispositif innovant de détection des fragilités des entreprises. Issu d'un partenariat entre la DGFIP, la direction générale des Entreprises et la Banque de France, le dispositif « Signaux faibles » est devenu opérationnel rapidement. À l'aide d'un algorithme prenant en compte de nombreuses informations relatives aux entreprises comptant plus de dix salariés (informations issues notamment des URSSAF, de la DGFIP ou de la Banque de France), ce dispositif permet d'identifier les entreprises fragilisées par la crise sanitaire afin de pouvoir anticiper très en amont les difficultés qu'elles pourraient rencontrer avant même leur survenance. Les dirigeants de ces entreprises peuvent être contactés de manière totalement confidentielle par les membres des CODEFI afin d'évoquer leur situation.

Le plan prévoit aussi la mise en place d'outils spécifiques de traitement des difficultés pour pouvoir répondre de la manière la plus souple et la plus efficace aux besoins des entreprises. À cette fin, le législateur a adopté, avec la loi du 31 mai 2021⁽¹⁾, une nouvelle procédure collective accélérée et simplifiée de traitement de la sortie de crise sanitaire. Applicable aux plus petites entreprises, celles comptant moins de vingt salariés et justifiant de moins de trois millions d'euros de passif, hors capitaux propres, cette nouvelle procédure a connu une application limitée depuis sa création, mais elle demeure l'une des options à la disposition du chef d'entreprise.

⁽¹⁾ Loi n°2021-689 du 31 mai 2021 relative à la gestion de la sortie de crise sanitaire, <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORF-TEXT000043567200>

Enfin, pour les entreprises viables qui rencontreraient des difficultés de financement, le plan avait prévu, dans le cadre du désencadrement du régime européen des aides d'État, la création d'un fonds de transition de trois milliards d'euros pouvant être utilisé jusqu'au 30 juin 2022 pour apporter des fonds propres ou des quasi fonds propres à ces entreprises, en complément des autres outils de financement : en particulier, les prêts participatifs Relance et les obligations Relance.

L'application du plan a permis d'apporter une réponse adaptée à la situation de chaque entreprise, une individualisation d'autant plus utile que la conjoncture s'est détériorée depuis le lancement du plan

La réussite de la mise en œuvre opérationnelle du plan

Le plan a pu être mis en œuvre rapidement et a permis la mobilisation de l'ensemble des parties prenantes, publiques et privées. En dix-huit mois, le comité national s'est réuni à sept reprises. En octobre 2022, près de 200 réunions des comités territoriaux avaient eu lieu.

La large mobilisation de la DGFIP, en particulier, a contribué à la réussite de ce plan. Cette administration a pu démontrer qu'elle était en capacité de renouveler ses missions traditionnelles en accompagnant les entreprises dans une démarche active et en s'organisant dans les meilleurs délais au service de cette nouvelle politique publique. Mais ce succès est dû plus largement à l'implication de l'ensemble des partenaires du plan qui s'est manifestée tant au niveau du comité national que des comités territoriaux auxquels ils ont participé avec assiduité.

Au-delà de cet engagement de l'ensemble des acteurs, la mise en œuvre a permis de donner de la visibilité à l'action publique et d'introduire plus de cohérence dans les collaborations entre les acteurs, en incitant à plus de dialogue à leur niveau, que ce soit entre les acteurs privés et les acteurs publics, et pour ces derniers, entre les administrations et le pôle judiciaire.

Le plan a permis de trouver des solutions rapides et pragmatiques aux difficultés rencontrées par les entreprises fragilisées par la crise sanitaire. Ce sont en moyenne près de mille entreprises qui, chaque mois, ont été prises en charge dans le cadre du dispositif. La logique du guichet unique et de l'interlocuteur identifié a démontré son efficacité.

L'apport d'une réponse adaptée à un besoin identifié

Bien qu'il ait été mis en place pour répondre au contexte particulier de la sortie de la crise sanitaire, le plan a comblé un besoin plus ancien et plus général de coordination de la mobilisation des acteurs concernés en faveur des entreprises, selon des modalités nouvelles.

Il s'agit tout autant de trouver le moyen d'aider l'entreprise que de briser la relative solitude dans laquelle son dirigeant peut se trouver, ne sachant pas toujours à qui s'adresser pour réaliser un diagnostic de sa situation et envisager les solutions possibles. Cette initiative a contribué ainsi à dépasser les résistances culturelles traditionnelles des chefs d'entreprise face aux procédures collectives qui peuvent les conduire à attendre avant de chercher une solution permettant de pérenniser leur entreprise.

En cherchant à anticiper, en brisant l'isolement du dirigeant d'entreprise et les risques afférents et en assumant pleinement la mission de soutien que l'État peut lui apporter, le plan amorce un changement de paradigme du positionnement de l'État dans ce domaine. De ce point de vue, la coordination de l'action de tous les intervenants autour d'un acteur central, le conseiller départemental, pleinement identifié par tous dans l'exercice de cette mission est une innovation qui pourrait être utilement étendue à d'autres domaines.

La nécessité de prendre en compte l'évolution du contexte et de capitaliser sur l'expérience acquise

Depuis la signature du plan, la situation conjoncturelle de la France s'est dégradée ; de nouvelles contraintes sont apparues : difficultés de recrutement et d'approvisionnement, inflation, remontée des taux d'intérêt et donc augmentation des coûts de financement, incertitudes liées à l'évolution internationale... À ces données conjoncturelles, se sont ajoutés les premiers remboursements des prêts garantis par l'État (PGE) (80 % des 140 milliards empruntés restant à rembourser en quatre ans) et ceux liés aux plans d'apurement des dettes sociales.

Alors que l'année 2021 avait été marquée par une reprise soutenue et une trésorerie abondante au niveau des entreprises, grâce aux outils de soutien public, les derniers mois ont vu une remontée des risques pouvant de nouveau fragiliser les entreprises. Pour cette raison, le besoin d'un accompagnement individualisé est toujours bien présent.

Le nombre des ouvertures de procédures collectives a crû régulièrement au cours des derniers mois : une augmentation de 40 % au premier semestre 2022 par rapport à la même période en 2021 et de 37 % en octobre 2022 par rapport à octobre 2021. Même si le nombre des procédures collectives demeure encore en deçà de celui des ouvertures enregistrées au cours de la période antérieure à la crise sanitaire, les incertitudes fortes sur l'évolution de la situation des entreprises justifient de faire preuve d'une grande vigilance. Et ce d'autant plus qu'au-delà de ces données globales, les situations sont contrastées selon la taille des entreprises et les secteurs d'activité, qui pour certains sont sortis très fragilisés de cette période.

Afin de ne pas se priver d'un dispositif qui avait prouvé son efficacité, le gouvernement avait décidé le prolongement d'application du plan au-delà de son échéance initiale (fin de l'année 2021). En parallèle, il a aussi pris plusieurs initiatives destinées à prévenir les difficultés des entreprises, comme la mise en place d'aides nouvelles (notamment pour atténuer le choc de l'augmentation du prix des énergies) et l'accord de place de janvier 2022 permettant la restructuration des PGE, *via* la Médiation du crédit.

Le défi pour les pouvoirs publics est désormais de poursuivre leur action en matière d'accompagnement des entreprises confrontées à ces nouvelles difficultés et de réussir à capitaliser sur l'expérience acquise depuis le lancement du plan.

Rôle et place du Médiateur des entreprises et constats faits en matière de prévention des difficultés des entreprises

Par Pierre PELOUZET

Médiateur des entreprises

Le Médiateur des entreprises devait célébrer ses dix ans en 2020. La crise de la Covid-19 a modifié son agenda pour passer de l'analyse de son bilan à la gestion d'une crise sans précédent. Ironie de l'histoire, le Médiateur des entreprises est né en 2010 des conséquences d'une autre crise financière, celle de 2008. Cependant, au-delà de la stupeur qui a saisi le monde entier, cette crise a, dès le départ, permis au Médiateur des entreprises de mettre à profit son expérience et sa connaissance des enjeux auxquels sont confrontées les entreprises.

Depuis douze ans maintenant, le Médiateur des entreprises travaille pour permettre aux acteurs économiques de trouver des solutions rapides à leurs litiges, mais en veillant à toujours maintenir la relation de confiance. Afin de prévenir tout différend, il promeut depuis ses débuts les bonnes pratiques d'achat et les outils qui permettent de faciliter la vie de ces acteurs.

Son action et son expérience ont permis, pendant la crise de la Covid-19 et depuis, de maintenir l'accompagnement au quotidien des entreprises et des secteurs en difficulté.

La relation client-fournisseur : un déséquilibre en défaveur des plus petites entreprises

Un état d'esprit à insuffler

En 2009, les États généraux de l'industrie ont permis à l'ensemble des fédérations professionnelles du secteur industriel de souligner le déséquilibre des relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants. Cette situation faisait peser un poids sur le tissu industriel et la compétitivité de l'économie française. La création de la Médiation inter-entreprises industrielles et de la sous-traitance a donc été décidée en lui assignant quatre objectifs : prévenir ce type de déséquilibres en mettant en lumière les mauvaises pratiques, insuffler un nouvel état d'esprit *via* une charte dédiée aux achats, constituer un réseau de médiateurs pour traiter les litiges et mettre en œuvre des médiations collectives. Conséquence de son efficacité, son action sera pérennisée et étendue à tous les secteurs de l'économie. Le Médiateur des entreprises a pour mission de ré-humaniser la relation entre les partenaires économiques et a vu son champ d'action élargi à la commande publique ou encore à l'innovation.

Depuis sa création, le Médiateur a ainsi pu accompagner et aider des milliers d'entreprises, que ce soit par la médiation ou par les autres outils qu'il met en œuvre, à mieux appréhender les différents enjeux auxquels font face les acteurs économiques. La crise de la Covid-19 et la situation économique très complexe que nous connaissons depuis rendent nécessaire la mission du Médiateur des entreprises. Ce n'est pas par hasard que le gouvernement a, dès le départ, intégré la Médiation au cœur de son plan d'action et de soutien – un point que nous développerons plus tard. Cet état d'esprit que nous avons propagé dans le monde économique, ce réseau d'entreprises tournées vers l'achat responsable que nous avons contribué à mettre en place et la prise en compte des besoins des partenaires ont, nous le pensons, servi à beaucoup d'entre elles pour affronter les conséquences néfastes de cette crise. À ce titre, nous avons réalisé, dès mars 2020, une étude avec l'Association des directeurs et des responsables achats (ADRA), qui a confirmé que les organisations investies dans les achats responsables étaient mieux préparées et résistaient davantage. Les liens renforcés qu'elles ont tissés avec leur écosystème fournisseurs leur ont permis d'éviter, autant que possible, les litiges souvent liés à un manque de dialogue avec les partenaires.

La problématique des délais de paiement

Révélatrice de ce déséquilibre entre donneurs d'ordres et sous-traitants, la problématique des délais de paiement est un enjeu majeur de l'action du Médiateur. En effet, les retards dans le paiement des factures sont à l'origine d'une grande partie des litiges traités par la Médiation depuis 2010. Malgré les limites posées par la loi de Modernisation de l'économie (LME), les délais de paiement n'ont jamais vraiment été respectés, ne permettant donc pas d'atteindre l'objectif fixé en 2015 d'arriver en moyenne à un paiement n'excédant pas quinze jours au-delà du délai légal. Des dispositifs ont été mis en place pour lutter contre ces dérives : la DGCCRF⁽¹⁾ a renforcé ses contrôles et les sanctions ont été alourdies. Par ailleurs, le Médiateur des entreprises a multiplié ses actions de sensibilisation à travers la constitution d'une communauté d'acteurs économiques autour de l'achat responsable ou la promotion de dispositifs visant à faciliter le paiement des factures.

Tout cela a permis d'améliorer, lentement, la situation pour arriver à moins de onze jours de retard en 2019. Malheureusement, la crise de la Covid-19 a changé la donne et cet effort collectif a quelque peu volé en éclats. Il faut souligner que la période de reprise économique, qui a suivi la crise de la Covid-19, a certes permis une inversion de la courbe, mais sans pouvoir revenir aux niveaux initiaux.

La médiation : une solution alternative et créative pour maintenir la confiance

Guérir les plaies résultant d'une relation parfois conflictuelle et restaurer la confiance

Depuis 2010, le Médiateur a permis à des milliers d'entreprises et d'acteurs publics de résoudre gratuitement et rapidement leurs litiges, mais surtout de manière apaisée. L'approche à travers la médiation a cet avantage de proposer aux partenaires de créer les conditions d'un dialogue propice à la recherche d'une solution négociée. La Médiation travaille sur l'origine du conflit et met en place les solutions coconstruites par les parties, dont l'ambition est d'éviter que le problème ne se reproduise à l'avenir. Avec 70 % de réussite, ce sont de nombreux acteurs économiques qui, au-delà de leur volonté de résoudre un litige, repartent sur une relation améliorée et basée sur le dialogue et la confiance. C'est justement cette confiance et cette meilleure connaissance de leurs partenaires dont les entreprises ont besoin pour éviter des situations litigieuses, mais également pour affronter dans de meilleures conditions les périodes économiquement difficiles. Son action au plus près des acteurs économiques a permis au Médiateur des entreprises de les accompagner au mieux depuis la crise de la Covid-19.

⁽¹⁾ Direction générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des fraudes.

Agir différemment pour donner confiance aux acteurs économiques

Dès sa création, le Médiateur des entreprises s'est organisé de façon à apporter un service différent. L'objectif était bien évidemment de permettre la résolution des litiges *via* la médiation, mais en adoptant une approche innovante visant à prendre en compte les enjeux des entreprises et des acteurs publics. C'est pour cette raison que le réseau du Médiateur des entreprises s'appuie sur une équipe de médiateurs régionaux et nationaux, au positionnement et aux compétences pluriels. Le Médiateur n'est ni un juge, ni un arbitre, ni un conciliateur, ni un « sauveur ». Il agit comme un intervenant neutre, impartial et indépendant, dans le but d'aider les parties à trouver une solution mutuellement acceptable à leur différend.

Les médiateurs régionaux sont des fonctionnaires exerçant au sein des directions régionales de l'Économie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités (DREETS). Cette implantation locale leur permet d'être proches des entreprises de leur région et de bien connaître les problématiques sectorielles et locales auxquelles celles-ci sont confrontées. Les médiateurs nationaux délégués, quant à eux, s'investissent bénévolement. Ce sont des personnalités ayant exercé de hautes responsabilités dans différents secteurs majeurs du paysage économique que ce soit en entreprise, dans des tribunaux de commerce... Les médiateurs régionaux et nationaux assurent la même mission et font preuve du même savoir-faire, mais d'un « background » différent. Ce sont des professionnels de l'écoute et de la compréhension, leur positionnement leur permet de s'adapter rapidement à toutes les situations.

C'est cette façon de faire qui a permis, dès le début de la crise de la Covid-19, au Médiateur des entreprises de s'adapter pour aider les entreprises, en jouant sur deux tableaux :

- la reconnaissance de la qualité de notre travail a attiré de nombreux médiateurs bénévoles qui se sont très rapidement joints à notre équipe pour gérer l'afflux massif de dossiers ;
- la résilience et le sens du devoir de notre équipe à l'échelon central ont amené nombre des agents y exerçant à se former à la médiation pour pouvoir eux aussi répondre aux sollicitations et gérer au mieux les situations difficiles.

Des outils au service de la vie des entreprises

Prévenir les litiges en développant des outils d'accompagnement

Au-delà de permettre aux entreprises de surmonter leurs difficultés, le Médiateur des entreprises s'est donné pour mission de prévenir les situations litigieuses. Nous utilisons le plus efficacement possible notre positionnement pour promouvoir tous les outils qui peuvent améliorer la vie des entreprises. Pour contrer la dynamique négative des retards de paiement, nous portons avec l'Association française des sociétés de financement

le dispositif « Paiement Fournisseur Anticipé » (PFA). Défini et encadré par la loi PACTE du 11 avril 2019, ce dispositif d'affacturage inversé collaboratif⁽²⁾ permet une plus grande souplesse pour le fournisseur, qui peut lui-même décider des factures qui peuvent être réglées immédiatement en accord avec son client. Cet outil insuffle donc plus de transparence et de confiance entre les partenaires économiques. Dans le même état d'esprit, la facturation électronique (qui sera rendue obligatoire en 2026) permet aux entreprises de récupérer de la trésorerie beaucoup plus rapidement.

Par ailleurs, les équipes du Médiateur des entreprises et du Conseil national des achats ont travaillé conjointement, dès 2010, à la mise en place de deux dispositifs d'accompagnement et de valorisation des bonnes pratiques d'achat dans le domaine des relations client-fournisseur, il s'agit de la charte et du label « Relations fournisseurs et achats responsables » (RFAR). La communauté constituée autour de ces deux outils phares du nouveau « Parcours national des achats responsables » regroupe désormais plus de 2 300 signataires de la charte et 75 labellisés.

L'achat responsable pour passer d'une simple relation à une collaboration

Le label RFAR, qui a fêté en 2022 ses dix ans d'existence, suscite de plus en plus l'intérêt des acteurs économiques. En décembre 2022, on dénombrait 75 organismes labellisés, ce qui représente une augmentation de l'ordre de 30 % chaque année, depuis deux ans. Les acteurs publics constituent de véritables locomotives de cette progression. Ainsi, les trois plus importants ministères en termes d'achats sont désormais labellisés : ce sont le ministère des Armées, celui de l'Éducation nationale et, pour le dernier en date, le ministère de l'Intérieur. Ces labellisations représentent 55 % des achats de l'État, ce qui nous rapproche un peu plus de l'objectif fixé en 2021 par Olivia Grégoire, alors secrétaire d'État chargée de l'Économie sociale, solidaire et responsable, d'atteindre 80 % d'achats de l'État labellisés.

Avec la succession des différentes crises, il y a eu une véritable prise de conscience collective chez les décideurs, qu'ils soient privés ou publics. En effet, les entreprises comme les acteurs publics ressentent la nécessité d'être plus responsables et solidaires. Le parcours national des achats responsables mis en place l'an dernier a pour vocation d'encourager tous les acteurs économiques à s'emparer de la problématique des achats responsables. Nous sommes là clairement dans notre rôle préventif et non pas seulement curatif. La charte et le label RFAR donnent la possibilité aux acteurs économiques de se positionner sur trois enjeux marquants : matérialiser leurs engagements afin de contribuer pleinement à une économie plus solidaire et plus responsable, bénéficier d'un marqueur de différenciation positive dans le contexte actuel et, enfin, faire partie d'une communauté qui est chaque jour plus forte et plus engagée.

⁽²⁾ Mécanisme par lequel un donneur d'ordres reconnaît une facture auprès d'un « factor » (autrement appelé société d'affacturage ou affactureur) et garantit de la payer à échéance.

Le Médiateur des entreprises adapte son action aux nouveaux enjeux économiques

Les crises et leur impact sur les entreprises

La crise de la Covid-19 et ses conséquences sur les délais de paiement ou les approvisionnements, ainsi que le contexte géopolitique et ses conséquences sur les prix des matières premières ou de l'énergie ont eu un impact inédit sur les entreprises. Mais au-delà de ces crises successives et de leurs conséquences économiques, les acteurs économiques sont confrontés à une crise aussi bien au niveau de leur visibilité que de leurs repères. Bien évidemment, les conséquences de ces différentes crises ont été très dures sur la trésorerie des entreprises et sur leur capacité à commercer. Cependant, l'État, au travers du « Quoi qu'il en coûte », a mis en place un système d'aides sans précédent, qui a permis à une grande partie des entreprises de passer le cap. Aujourd'hui encore, avec les pénuries d'approvisionnement et la hausse des prix des matières premières, l'État leur vient en aide pour leur permettre de payer leurs factures d'énergie.

C'est une crise de visibilité, car personne ne pouvait imaginer qu'une telle crise se traduirait finalement par un renforcement des entreprises (les dernières études portant sur les défaillances d'entreprises confirment que pour l'instant, on est bien en dessous des niveaux habituellement constatés lors des périodes de crise). Et, *a contrario*, personne n'a anticipé le fait que la reprise économique de 2021 allait générer de telles tensions et une inflation galopante. Dans ces conditions, les entreprises avancent un peu dans le brouillard, et c'est à nous de les guider le mieux possible.

Un renforcement des missions historiques du Médiateur...

Pour ces différentes raisons, le Médiateur des entreprises s'est adapté et s'est donc organisé différemment pour maintenir son rôle d'accompagnateur auprès des entreprises. Comme évoqué précédemment, les conséquences de la crise sur les différents aspects de l'activité du Médiateur ont été d'ampleur, mais il est important de souligner que cette crise a été le facteur déclencheur de plusieurs évolutions majeures de la mission de celui-ci au service des entreprises, avec l'appui du gouvernement. Tout d'abord, l'engagement portant sur les achats responsables s'est renforcé : comme mentionné précédemment, il s'est traduit par la mise en place d'un parcours national des achats responsables, qui doit faire émerger, dans un avenir proche, une nouvelle génération d'acteurs privés comme publics engagés dans une démarche vertueuse et responsable au regard de leur développement et de leurs relations avec leurs partenaires économiques. Par ailleurs, le nombre des sollicitations et donc des médiations a été multiplié par dix sur l'année 2020, il est resté très haut depuis. Il a donc fallu nous organiser très vite pour apporter une réponse rapide aux situations complexes dont nous étions saisis, tout en gardant un haut degré de réussite, ce qui est un gage de confiance pour les entreprises.

... en les ciblant sur un seul objectif : être au service des entreprises

Dès le début de la crise, le Médiateur a été au cœur des dispositifs d'accompagnement prévus dans le plan d'action du gouvernement ; il a ainsi pu accroître fortement sa visibilité. Nous avons par ailleurs été missionné pour mettre en place un comité de crise sur les retards de paiement. Coanimé avec la Médiation du crédit et regroupant l'ensemble des organisations socio-professionnelles et des réseaux consulaires, ce dispositif a pour objectif de traiter en temps réel les situations de retard de paiement et de valoriser les bonnes pratiques. Compte tenu de la situation d'urgence dans laquelle se trouvaient les entreprises, il a fallu adopter une approche basée sur l'écoute, le dialogue et la compréhension, en s'appuyant sur l'expérience et le positionnement du Médiateur des entreprises, dans le but de trouver des solutions basées sur l'humain, et non sur le jugement ou la sanction.

Fort de cette première expérience, le Médiateur a ensuite été missionné pour répondre à de nombreuses problématiques et intervenir auprès de différents

secteurs, dans le cadre de comités collectifs ou *via* des médiations de filière et dans le but de fluidifier les relations et permettre de trouver des solutions aux conséquences des crises successives.

Les baux commerciaux, l'envolée des prix des matières premières, les difficultés d'approvisionnement ou la hausse du prix de l'énergie cet hiver... : ce sont là autant de crises successives qui créent de nouvelles problématiques, auxquelles le Médiateur des entreprises doit apporter, en temps réel, un traitement différent tenant compte des conditions du moment ; un traitement basé sur le dialogue et la recherche du meilleur équilibre pour toutes les parties. La souplesse de notre organisation permet d'apporter une réponse rapide aux différentes sollicitations dont nous sommes l'objet. Notre action complète efficacement celles de l'État. Le Médiateur des entreprises est né des conséquences de la crise de 2008, c'est donc un outil adapté aux situations d'urgence comme l'a été la crise de 2020, liée à la pandémie de Covid-19. Le Médiateur continue aujourd'hui de proposer un accompagnement quotidien aux acteurs économiques.

Les entreprises de la filière aéronautique et spatiale française font preuve de résilience

Par Philippe BERNA

Médiateur de la filière aéronautique et spatiale du Groupement des industries françaises aéronautiques et spatiales (GIFAS)

Avec la pandémie de Covid-19, la filière aéronautique et spatiale française a connu une crise sans précédent, avec des répercussions inenvisagées, venant notamment mettre fin brutalement à des décennies de croissance ininterrompue.

Et, pourtant, elle a su résister et même rebondir en sauvegardant l'excellence technologique qui la caractérise, en renforçant la qualité de la relation entre les entreprises, mais aussi, et surtout, en préservant les femmes et les hommes qui la constituent. Si, en 2020, le chiffre d'affaires global de la filière a baissé de plus de 30 %, seulement 3 % des emplois ont été touchés. Et, dès 2022, la filière a été à nouveau créatrice d'emplois et 15 000 embauches sont prévues !

Et, au-delà de tout cela, une nouvelle expertise s'est développée dans l'art de la gestion des crises successives...

L'objectif de cet article est d'expliquer les ressorts qui ont permis à la filière de surmonter cette (ces) crise(s) dans des conditions maîtrisées, en particulier grâce à l'articulation entre les instances de pilotage, la *task force* mise en place au niveau du GIFAS et la Médiation de filière afin que l'aviation puisse continuer à jouer son rôle sociétal indispensable à un progrès responsable, tout en s'assurant que la France puisse conserver sa position de leader mondial.

16 mars 2020 :

« Nous sommes en guerre »

À peine quatre jours après sa première prise de parole, le chef de l'État revient devant les écrans de télévision. L'heure est grave. « Nous sommes en guerre », martèle le Président de la République, qui annonce le premier confinement à compter du mardi 17 mars, à midi.

Les déplacements sont strictement restreints, le mot d'ordre est « Restez chez vous », résumeront ensuite les ministres. La sidération s'empare des habitants de l'Hexagone (source : France Info).

17 mars 2020 : début du confinement

Le 17 mars, à midi, la France s'arrête. Une attestation est exigée pour chaque déplacement, 100 000 policiers et gendarmes sont mobilisés pour contrôler la détention de ce document et une amende est à payer en cas d'infraction à cette règle : la France entre officiellement en confinement. Le second tour des municipales est reporté, les réformes, notamment celle des retraites, sont suspendues. La situation se tend de plus en plus, les hôpitaux de l'est de la France et de l'Île-de-France sont débordés. Certains patients sont évacués dans les régions moins touchées, notamment dans l'ouest du

pays. Et, le 7 avril, le seuil des 10 000 morts est franchi (source : France Info).

Le PIB va chuter de plus de 5 % au premier trimestre. Un plan d'urgence de 100 milliards d'euros est alors annoncé pour les entreprises.

Dans l'immédiat, les entreprises s'arrêtent de fonctionner, les rideaux se baissent, les portes se ferment et la crise s'installe durablement sans que l'on puisse en imaginer l'issue et encore moins ses conséquences. C'est toute l'industrie manufacturière et de services qui est touchée de plein fouet.

La filière aéronautique et spatiale face à la crise

La filière aéronautique et spatiale, que représente le Groupement des industries françaises aéronautiques et spatiales (GIFAS), est confrontée à une situation d'une extrême gravité et jamais envisagée, surtout après des décennies de croissance ininterrompue : les avions sont cloués au sol, les aéroports sont fermés et toutes les entreprises de la filière sont tétanisées et se recroquevillent sur elles-mêmes afin de tenter de résister au mieux à cette tornade qui vient de s'abattre sur elles, qu'elles soient grandes ou petites, locales ou internationales...

Il faut réagir, vite et bien ! Des mesures doivent être prises, des dispositifs créés, des mécanismes inventés et déployés au regard des enjeux et des risques pour la filière aéronautique et spatiale française.

30 mars 2020 : le message délivré par **Éric Trappier, président du GIFAS**

Confrontée à la crise de la Covid-19, toute la filière aéronautique et spatiale est depuis plusieurs semaines mobilisée sans relâche, en particulier le GIFAS, pour se mettre au service des salariés et des clients des 400 entreprises qui la composent.

C'est dans cet esprit qu'Éric Trappier, le président du GIFAS et également le PDG de Dassault Aviation, a décidé de réunir autour de lui, sur un rythme hebdomadaire, les principaux dirigeants de la filière que sont Guillaume Faury, le CEO d'Airbus, Philippe Petitcolin, le directeur général de Safran, Patrice Caine, le PDG de Thales, ainsi que Patrick Daher, le président du Groupe des équipements aéronautiques et de Défense (GEAD) et également le président de Daher, Christophe Cador, le président du Comité Aéro-PME et le PDG de Satys, et, enfin, Pierre Bourlot, le délégué général du GIFAS.

Ces réunions ont pour objectifs d'évaluer toute situation affectant la filière et ses entreprises, de dialoguer et d'échanger de manière directe et transverse, de prendre des décisions et d'établir des plans d'action au bénéfice de la filière dans son ensemble.

Pour la gestion de cette crise, nous sommes en dialogue permanent avec le gouvernement et les autorités publiques. Dans le même esprit, nous saluons la position commune de l'UIMM (Union des industries et métiers de la métallurgie) et des organisations représentatives du personnel en faveur d'une continuité de l'activité et d'un retour progressif à la normale dans l'intérêt de l'ensemble de nos concitoyens.

En l'espace d'une semaine, nous avons ainsi organisé la sécurisation des postes de travail de nos salariés en suivant les recommandations et les modes opératoires établis par l'UIMM, en concertation avec les instances représentatives du personnel. Grâce à ces mesures de sécurité efficaces dont la mise en œuvre a été immédiate, la filière a pu redémarrer progressivement ses activités. Pour minimiser le nombre de personnels présents sur site, nous avons aussi demandé aux équipes pour lesquelles le télétravail était possible de le pratiquer.

L'industrie est une des forces vives de la nation. Elle doit pouvoir travailler.

Le chemin sera long. Cette démarche traduit concrètement la solidarité qui existe au sein de la filière aéronautique et spatiale, et la solidité des liens qui unissent ses membres en cette période difficile. Les dirigeants du GIFAS, en tête son président, n'ont cessé d'exprimer leur forte volonté de permettre à la filière et à ses entreprises – des grands groupes donneurs d'ordres aux ETI, PME et TPE – de tout faire pour résister aux difficultés et passer dans les meilleures conditions possibles cette épreuve délicate.

Cela a également été l'occasion de réaffirmer l'engagement de toute une profession sur la préservation de la santé et de la sécurité de ses salariés, qui reste sa priorité, et pour assurer la pérennité du service et du soutien qu'elle apporte à ses clients, civils et militaires.

La Covid-19 sera tôt ou tard vaincue. Toutes les forces du GIFAS et de la filière aéronautique et spatiale française se sont mises en ordre de bataille et continuent de se mobiliser pour gagner ce combat.

Concrètement, quel plan d'action du GIFAS pour la filière ?

Dans la foulée des premières conséquences de la pandémie de Covid-19 et du confinement, qui exacerbent les tensions et l'anxiété au niveau de toutes les entreprises et leurs collaborateurs, et dans le prolongement des engagements du président du GIFAS, une réponse opérationnelle, collégiale, pratique et adaptée doit impérativement être apportée à l'ensemble des acteurs de la filière.

De manière très concrète, des actions vont être engagées au travers de trois axes complémentaires :

- mise en place d'une *task force* de gestion de crise pour identifier et évaluer les risques susceptibles d'impacter significativement la *supply chain* ;
- établissement de la charte d'engagement de la filière ;
- renforcement du rôle de la Médiation pour faciliter le dialogue et renforcer la solidarité économique au sein de la filière.

La *task force* GIFAS

Constituée dès le mois de mars 2020 pour faire face aux risques que la crise de la Covid-19 allait faire peser sur la filière, le GIFAS a réuni à son initiative un représentant exécutif des chacun des grands groupes que sont Airbus, Dassault Aviation, Safran et Thales, ainsi que les présidents du GEAD et du Comité Aéro-PME, ainsi que le délégué général du GIFAS.

Les objectifs assignés à cette *task force* sont nombreux :

- renforcer la capacité de résilience de la filière ;
- contribuer à l'élaboration d'un plan de soutien et de modernisation de la filière ;
- réécrire la charte GIFAS définissant les principes de bonnes relations entre les clients et fournisseurs de la filière ;
- mettre en place le fonds de soutien d'urgence et d'investissement géré par Tikehau Ace Capital. Doté de 750 M€, ce plan s'applique au travers d'un volet Support aux PME et d'un volet Plateforme, lequel est destiné à favoriser les consolidations ;
- créer un observatoire *task force* pour consolider les données de près de 200 entreprises identifiées comme « sensibles » ou « critiques » au niveau de la filière ;
- stimuler les initiatives d'une transformation positive (en matière de compétitivité, de consolidation, d'innovation, de décarbonation, de cybersécurité...);

- mettre en œuvre un accompagnement Rebond, financé à 50 % par la direction générale des Entreprises (DGE) et destiné aux TPE et PME de la filière qui ont besoin d'un accompagnement pour réaliser un diagnostic de crise, des opérations de restructuration ou d'adossement, engager des démarches de diversification ou encore de sécurisation de leur montée en cadence.

La *task force* s'installe alors durablement dans le paysage de la filière et y occupe une place stratégique et vitale. Elle produit des rapports et des analyses et émet des alertes de façon régulière ; elle initie également des actions et initiatives visant à limiter les risques principaux de défaillance des fournisseurs de la *supply chain*. Enfin, elle travaille en étroite collaboration avec la Médiation de la filière et les différentes commissions concernées du GIFAS.

La charte d'engagement relative aux relations avec les clients et les fournisseurs au sein de la filière aéronautique et spatiale française

Dans le contexte de crise majeure que traverse la filière et afin de lutter contre les conséquences de celle-ci à court et moyen terme, notamment les risques d'une défaillance de certains acteurs de la *supply chain*, le GIFAS, représenté par son président, les présidents des grands groupes ainsi que les représentants des équipementiers et des PME du secteur ont réaffirmé leur engagement en faveur du maintien d'une relation de confiance avec les clients et les fournisseurs au sein de la filière aérospatiale française, dans le but de préserver l'emploi et les compétences en France. Dialogue, transparence, confiance et solidarité économique sont les valeurs qui doivent être mises en avant.

Aussi, dans le cadre de l'établissement du plan de relance propre au secteur de l'aéronautique, une charte traduisant l'engagement réciproque des membres du secteur sur la qualité des relations avec les clients et les fournisseurs au sein de la filière aéronautique française a été établie. Compte tenu de leur expérience et de leur pratique, les médiateurs internes des quatre grands maîtres d'œuvre industriels (à savoir Airbus, Dassault, Safran et Thales) ont été sollicités pour rédiger cette charte qui est entrée en vigueur le 9 juin 2020.

Les principaux objectifs de cette charte sont les suivants. Ils visent :

- dans le respect du droit de la concurrence, à renforcer la prise en compte d'une offre France qui soit durablement compétitive sur le territoire national ;
- à assurer la pérennité et la compétitivité de la filière aéronautique française ;
- à engager les acteurs du secteur à traiter leurs facteurs de non-compétitivité, en participant notamment aux actions de consolidation de la filière et au déploiement des outils de digitalisation ;
- à assurer des relations contractuelles équilibrées au sein de la filière ;
- à mobiliser et à engager l'intégralité de la filière dans la concrétisation des objectifs communs fixés en matière de réduction de l'empreinte carbone du secteur de l'aéronautique ;

- à renforcer les relations au sein de la filière au travers d'un dialogue constructif et d'outils adaptés, notamment en favorisant le recours à la médiation.

Cette charte se veut être un outil de régulation vertueux rappelant les « droits et devoirs » de tous les acteurs de la *supply chain* ; avec pour seul souci, celui d'assurer la compétitivité de la filière. Si les bonnes pratiques en matière de relations clients-fournisseurs sont rappelées, les axes stratégiques de l'action qui permettra à la filière de ressortir encore plus forte de cette crise sont exposés très concrètement ; ils sont au nombre de quatre : l'innovation, la décarbonation, la digitalisation et l'excellence opérationnelle. Elle fera l'objet de communications régulières et de rappels systématiques dans le cadre des réunions organisées par le GIFAS à l'attention des acteurs de la filière.

Le rôle des médiateurs dans le déploiement de la charte

Pour s'assurer du bon déploiement de cette charte, le GIFAS a créé un groupe de travail (GT) spécifique chargé du suivi du respect de celle-ci, lequel est présidé par le Médiateur de la filière aéronautique et spatiale et est composé de représentants du Comité Aéro-PME, du GEAD, des directions Achats des grands groupes, des fournisseurs de rang 1, ainsi que des médiateurs internes des entreprises.

Les objectifs poursuivis par le GT sont de :

- s'assurer du déploiement de la charte et de sa bonne application au sein de la filière ;
- mesurer l'évolution de la qualité de la relation avec les clients et les fournisseurs en définissant un ou des indicateurs de mesure. À cette fin, un observatoire a été mis en place, à qui incombe l'élaboration d'un tableau de bord régulier, lequel est ensuite partagé et commenté par les différentes entreprises de la filière ;
- mettre en place des processus d'amélioration continue de la qualité de la relation.

Des actions de promotion de la charte sont régulièrement réalisées par le GIFAS à l'attention de ses adhérents, en particulier des PME, mais également à l'attention de l'ensemble des acteurs de la filière et sur tout le territoire.

Un des objectifs de la charte est de renforcer les engagements pris par les acteurs de la filière en matière de généralisation des bonnes pratiques dans le cadre des relations avec les clients et fournisseurs, *via* notamment un dialogue constructif et des outils adaptés. Le rôle des médiateurs internes des entreprises est crucial dans cette démarche. En effet, si la Médiation s'attache à résoudre les différends à l'amiable, les médiateurs ont également un rôle de « facilitateur » en développant en amont une approche bienveillante vis-à-vis des fournisseurs.

Tout acteur de la *supply chain* aéronautique et spatiale peut donc, s'il le souhaite, faire appel à la Médiation lorsque survient un différend relatif à une relation contractuelle ou dans la mise en œuvre des engagements de la charte.

C'est grâce à cette mobilisation sans précédent que la filière aéronautique et spatiale a pu traverser les mois suivant la crise en faisant preuve d'une résilience et d'une solidarité exemplaires.

28 avril 2022 : conférence de presse donnée par Guillaume Faury, président du GIFAS : avec deux mots d'ordre, résilience et rebond – Extraits

2020 a été une année de crise, mais surtout de résilience pour toute la *supply chain*, qui ne s'est pas effondrée. La filière s'est avérée résiliente, elle a su se mobiliser et résister, bénéficiant d'une aide efficace de l'État (plan de soutien aéronautique) et d'une mobilisation immédiate et sans faille du GIFAS.

2021 a, quant à elle, été une année de transition et de préparation à la reprise de la croissance dans un contexte marqué par des exigences fortes (compétitivité, décarbonation, exigences environnementales, sociales et de gouvernance...) et par un enjeu majeur, celui de la souveraineté afin d'éviter toute nouvelle déstabilisation.

Le GIFAS poursuivra son action pour, collectivement, mener à bien ce rebond. Cela passera par :

- une excellence opérationnelle toujours aussi forte ;

- une politique active de soutien aux formations aéro et spatiales ;
- une politique sociale forte.

La filière a prévu de recruter plus de 15 000 salariés et, pour y parvenir, va mettre en place la campagne « L'Aéro recrute ». Vont venir s'y ajouter 6 000 postes en alternance !

L'aviation est indispensable au progrès humain et joue un rôle sociétal significatif, tout en faisant face à des enjeux environnementaux forts. Une équipe de France est en place pour faire de notre pays un leader mondial de l'aviation décarbonée. Cela passera par des ruptures technologiques à réaliser dans un cadre collaboratif et inclusif, avec tous les acteurs de la filière – maîtres d'œuvre et intégrateurs, PME-ETI, laboratoires et *start-ups* –, et dans une démarche d'innovation agile conduite en étroite collaboration avec le Conseil pour la recherche aéronautique civile (CORAC).

La filière aéronautique et spatiale française a toujours joué un rôle de pionnier et continuera à assumer une position de leader mondial dans ce domaine pour inventer l'aviation de demain.

Mais la tâche sera ardue, au regard des crises qui se succèdent, notamment celle résultant du déclenchement, le 16 février 2022, de la guerre entre la Russie et l'Ukraine.

Quelques mots sur le GIFAS

Depuis plus de 110 ans, des hommes et des femmes se fédèrent autour d'un projet : se structurer, s'organiser, coopérer et innover afin de créer, développer et faire rayonner l'industrie aéronautique française.

Le GIFAS doit son existence à une vision commune apparue dès les prémices de l'aéronautique

La fierté du ciel français

Depuis les tout premiers vols, la France est un grand pays aéronautique.

En 1903, le premier vol des frères Wright suscite en France un élan créatif. Celui-ci pousse des concepteurs et des aventuriers à se dépasser. Des prototypes voient le jour sur le territoire national. Chaque nouveau vol est un exploit.

C'est dans cette ferveur que Robert Esnault-Pelterie, Louis Blériot, Louis Breguet et Gabriel Voisin décident de s'affranchir de la tutelle de l'industrie automobile et d'affirmer la vocation du « plus lourd que l'air ».

La naissance de l'industrie aéronautique française

Nous sommes le 11 janvier 1908 lorsque le groupe constitué des pionniers précités se réunit à l'Automobile club de France pour examiner la possibilité de créer une chambre syndicale chargée d'imprimer « un caractère industriel et commercial à ce qui avait été jusqu'alors considéré comme un sport ».

La création d'une chambre syndicale des industries aéronautiques fut alors votée à l'unanimité, avec comme président, Albert de Dion. Parallèlement, plusieurs constructeurs d'aéroplanes se réunissent pour constituer l'Association des industries de la locomotion aérienne.

À l'automne 1909, cette dernière organise la première Exposition internationale aéronautique au Grand palais. Alors qu'un marché émerge et se structure, avec notamment les premières commandes émanant du ministère de la Guerre, le syndicat et l'association fusionnent en juillet 1910.

Robert Esnault-Pelterie et André Granet deviennent ainsi, respectivement, le premier président et le premier secrétaire général de la Chambre syndicale des industries aéronautiques.

La vision du GIFAS

Élever l'expertise technologique au plus haut niveau

Symbole de liberté, de découverte et de voyage, l'avion crée la rencontre entre les hommes et l'échange entre les cultures. Il désenclave et rapproche les territoires. Il contribue à la réalisation des opérations humanitaires. Au-delà de l'engagement et de la fierté que tout cela représente pour le monde de l'aéronautique, ce dernier est aussi investi d'une mission et d'une responsabilité.

Chaque vol doit aujourd'hui être encore plus sûr que le précédent. Nos réalisations requièrent une innovation permanente, et ce depuis plus d'un siècle. En investissant en permanence dans la R&D, les sociétés membres du GIFAS font de la recherche la meilleure alliée de l'essor de leur secteur.

Cette capacité de recherche et de développement inégalée fait de la France le seul pays au monde, avec les États-Unis, à être capable de concevoir et de construire de bout en bout un avion. Afin de contribuer à la poursuite du développement de l'aviation et des activités dans l'espace, le GIFAS veille à ce que la coopération entre les différents champs d'expertise de la filière aéronautique et spatiale française soit la meilleure possible.

Nous agissons pour que les acteurs de la *supply chain* travaillent tous ensemble et dans la plus grande synergie possible, au bénéfice de nos clients et de tous ceux que nos aéronefs transportent et font rêver.

Œuvrer pour décarboner le transport aérien

Le transport aérien a été le premier secteur économique à s'engager collectivement sur des objectifs précis en matière d'environnement, que ce soit au niveau international *via* l'OACI (Organisation de l'aviation civile internationale), l'agence spécialisée de l'ONU pour l'aviation civile, avec un objectif de stabilisation au niveau de l'ensemble des États des émissions mondiales de l'aviation à partir de 2020 ; ou au niveau des compagnies aériennes, de l'industrie manufacturière et des aéroports, qui ont formulé, dès 2009, un objectif de long terme encore plus ambitieux, avec une réduction de 50 % de leurs émissions de CO₂ en 2050 (par rapport à 2005).

Des mesures économiques visant à compenser les émissions du transport aérien ont été mises en place à l'échelle européenne (ETS), mais aussi mondiale (CORSIA). Elles ont vocation à s'appliquer jusqu'en 2035, en attendant l'introduction de nouvelles ruptures technologiques et l'utilisation massive de carburants alternatifs durables.

Chacune des innovations des industriels de la filière est pensée et mise en œuvre au bénéfice de l'aéronef du futur. Les innovations et les ruptures technologiques attendues dans les domaines de la propulsion, des matériaux, de l'aérodynamique ou des systèmes bord doivent impérativement être coordonnées afin de concevoir une nouvelle génération d'appareils qui intègre l'ensemble des innovations à venir. C'est tout l'objet des travaux menés par les industriels membres du GIFAS, en France, au sein du CORAC (Conseil pour la recherche aéronautique civile), qui est l'organe de concertation État-Industrie destiné à définir et à mettre en place le programme de recherche de l'ensemble de la filière française.

Contribuer à construire l'Europe de la Défense

Le GIFAS s'attache à toujours mieux anticiper et répondre aux besoins des forces armées. Cet enjeu de sécurité et de souveraineté dépasse le cadre français, étant devenu aujourd'hui totalement européen.

En France, le Groupement est vigilant sur la bonne mise en œuvre de la loi de programmation militaire, qui est le document cadre de la préservation de notre autonomie stratégique et de nos capacités de défense. Sa bonne exécution est essentielle pour assurer la pérennité de l'industrie de Défense, qui représente plusieurs dizaines de milliers d'emplois qualifiés très ancrés sur l'ensemble du territoire national.

Le Groupement travaille aussi avec ses partenaires des autres pays de l'UE, en coopération étroite avec la Commission européenne, dans le but de bâtir une « Europe puissance ».

Son soutien est en la matière total, car c'est la seule option possible pour espérer voir l'Europe recouvrer sa pleine autonomie et jouer un rôle stratégique, avoir une action qui pèse dans le monde.

Relever les défis de demain

La réussite de la filière aéronautique et spatiale s'appuie avant tout sur les talents des hommes et des femmes qui la composent. Nous avons donc à cœur de réunir les meilleures compétences, et ce dans le respect d'une politique de recrutement prônant l'inclusion et la diversité.

En outre, afin de relever les défis de demain, le GIFAS a créé le programme « Industrie du Futur », qui a pour ambition d'accompagner nos PME dans leur transformation numérique.

Faire gagner en compétitivité les plus de 400 acteurs économiques du secteur aéronautique et spatial, c'est s'assurer d'aller toujours plus loin dans l'excellence.

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.

Le Comité interministériel de restructuration industrielle

Par Cédric GARCIN

Ancien Secrétaire général du CIRI (2021-2022) et chef du Service économique de New-York

Le CIRI a fêté ses 40 ans en 2022, en pleine transition entre la crise du Covid et la crise énergétique et le retour de l'inflation qui touchent la France et le monde. Structure légère, créée au sein de la direction générale du Trésor pour accompagner les restructurations d'entreprises, le CIRI est l'héritier du CIASI, qui lui a transmis les principes fondamentaux qui guident aujourd'hui son action. Si l'économie française a profondément changé depuis 1982 et si les restructurations financières sont devenues plus complexes et le secteur s'est professionnalisé, le CIRI reste un organisme de place que les acteurs du *restructuring* sollicitent pour sa capacité à concilier des intérêts souvent antinomiques et à faire prévaloir la préservation des emplois durables et le respect des règles encadrant les négociations. Fortement sollicité durant la crise du Covid, le CIRI intervient aujourd'hui en soutien des entreprises touchées par l'explosion des prix de l'énergie.

Créé en 1974 en réponse aux conséquences du premier choc pétrolier sur les entreprises industrielles, puis pérennisé sous sa forme actuelle en 1982, le Comité interministériel de restructuration industrielle (CIRI) est devenu en quatre décennies une structure incontournable dans les opérations de restructurations financières des entreprises de plus de 400 salariés, et ce dans tous les secteurs de l'économie française.

Le CIRI accompagne, depuis quarante ans, les entreprises en difficulté employant plus de 400 salariés sur le territoire français qui en font la demande. Son objectif principal est d'assurer la continuité de l'activité économique des entreprises accompagnées et de préserver le maximum d'emplois, sous réserve que leur modèle économique reste viable. Organisme interministériel *ad hoc*, le CIRI représente les administrations compétentes en matière d'accompagnement des entreprises en difficulté et assure la coordination de l'action des services de l'État auprès des entreprises qui le saisissent. Son action est complétée, pour les entreprises de moins de 400 salariés, par celle des comités départementaux d'examen des problèmes de financement des entreprises (CODEFI), ainsi que par celle des 22 commissaires aux restructurations et à la prévention des difficultés des entreprises (ex-commissaires au redressement productif).

L'action du CIRI consiste, aux côtés du dirigeant, à définir un plan de transformation, puis à le négocier et à en préciser le financement avec les différentes parties prenantes (actionnaires, créanciers, etc.). Le CIRI intervient auprès des entreprises qui le sollicitent, généralement dans la phase de traitement amiable, dans le cadre de procédures de prévention prévues par le Code de commerce (mandat *ad hoc* ou conciliation). Disposant d'une expertise interministérielle, il peut intervenir dans tous les secteurs d'activité, à l'exception du secteur financier qui dispose de ses propres règles et institutions de résolution.

Le CIRI a construit sa réputation au travers de quarante années de gestion de crise et a su s'adapter aux évolutions des restructurations financières, sans jamais abandonner les grands principes de son action définis lors de sa création

Le CIRI est reconnu par tous les professionnels (avocats, banques, administrateurs judiciaires, professionnels du chiffre, créanciers...) intervenant dans les restructurations d'entreprises comme une structure neutre de médiation, un facilitateur dans le traitement de dossiers particulièrement complexes. Saisi par les entreprises en difficulté qui souhaitent placer leur dossier de restructuration sous son égide, le CIRI est devenu au fil des années une organisation de place, qui est gardienne des bonnes pratiques du *restructuring* et est garante de la recherche de l'équilibre des efforts entre toutes les parties prenantes (actionnaires, dirigeants d'entreprise, créanciers, État) dans le sauvetage des entreprises.

Des salons Napoléon III de la rue de Rivoli, où Michel Pébereau a posé les bases de l'action du CIASI en 1974, aux salles de Bercy éclairées par des « meurtrières », où se déroulent aujourd'hui les négociations du CIRI, les restructurations financières ont évolué. Les banques publiques ont été privatisées. Les outils et les structures de financement sont devenus plus complexes, obligeant les auditeurs financiers, les administrateurs judiciaires et les avocats à renforcer leurs compétences dans ces matières. Les créanciers se sont internationalisés, et les fonds de dettes ont fait leur apparition à côté des banques dans les négociations.

Le droit des faillites s'est construit sous l'influence des négociations conduites sous l'égide du CIRI pour les dossiers les plus complexes. La transposition de la directive Insolvabilité, qui crée en droit français un mécanisme forcé interclasse inspiré du droit américain des faillites, en est la dernière illustration et ouvre une nouvelle étape dans les restructurations en France.

Toutefois, en croisant mon expérience de Secrétaire général avec les témoignages de mes prédécesseurs et de nombreux rapporteurs, j'ai pu constater que les objectifs qui avaient présidé à la création du CIASI en 1974, devenu le CIRI en 1982, et les grands principes de son intervention restent toujours au cœur de son action.

Tout d'abord, la saisine du CIRI est le plus souvent motivée par la recherche d'un cadre de négociation structuré et impartial et par le recours à « l'autorité morale de l'État » pour faire émerger un consensus sur le sauvetage d'une entreprise entre des parties aux intérêts désalignés. Au-delà du concept, les entreprises en difficulté cherchent à bénéficier de la capacité du CIRI à réunir l'ensemble de leurs créanciers, leurs actionnaires, les assureurs crédits, et parfois même leurs clients et leurs fournisseurs, en les amenant à s'inscrire dans un processus de négociation rodé depuis quarante ans. À l'issue d'une série de réunions plénières ponctuées par des échanges bilatéraux avec chacune des parties et leurs conseils, ce processus doit permettre de faire émerger un accord, où chacun apporte une contribution au sauvetage de l'entreprise en fonction de ses responsabilités.

Ce processus, qui, en général, s'étend sur plusieurs mois, n'est pas sans embûches, et son succès dépend, notamment, mais pas seulement, de l'engagement des membres du CIRI. Le CIRI est une structure légère, qui intervient comme un « petit commando », dont les rapporteurs sont les pièces maîtresses. Dévoués, impartiaux et professionnels, ce sont eux qui coordonnent, tels des chefs d'orchestre, l'ensemble des acteurs d'un dossier, avec pour objectif de rechercher un consensus et de tenter de dégager entre eux un intérêt commun, en alternant conviction et autorité.

Enfin, le CIRI doit s'assurer de la viabilité des accords négociés, mais aussi veiller à ce que la solution trouvée corresponde bien à la situation de l'entreprise. Si la

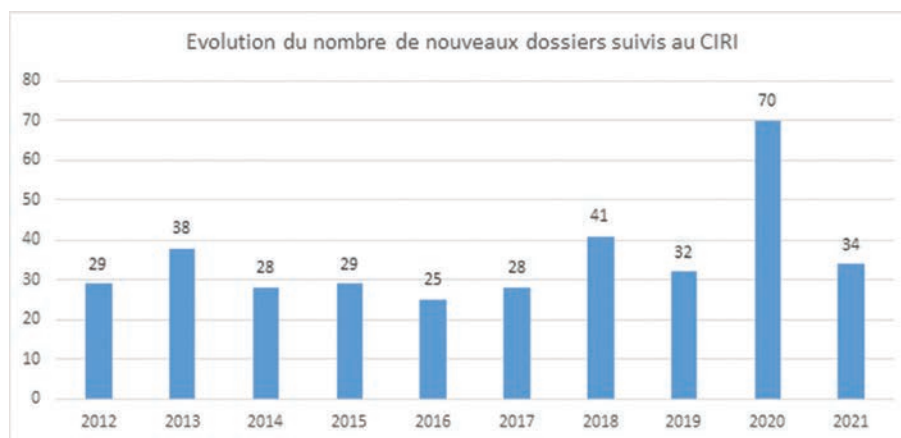
recherche d'un accord amiable reste la règle, il faut parfois accepter de recourir à une procédure collective pour tenter de sauver ce qui peut l'être. Le CIRI n'a pas vocation à se substituer à l'initiative privée ; à ce titre, il lui revient de fixer les limites de l'action de l'État. Si ses capacités d'intervention financière et le cadre de cette intervention ont été fortement accrus durant la crise sanitaire, le CIRI a depuis restreint ses prêts à des situations exceptionnelles, notamment pour compléter un tour de table de financements privés, et toujours au profit d'entreprises qui ont des perspectives réelles de redressement.

Le CIRI a été très fortement mobilisé depuis mars 2020 et le premier confinement. Si la volumétrie des nouvelles saisines a atteint un pic au cours de l'année 2020, la typologie des dossiers a évolué au cours des trois dernières années, suivant l'état de la situation économique française

Après une très forte hausse du nombre des saisines en 2020, qui est liée aux conséquences de la crise sanitaire, l'activité du CIRI s'est normalisée en 2021.

Sur l'année 2020, 70 entreprises ont saisi le CIRI : près de la moitié de ces saisines sont intervenues entre mi-mars et fin mai 2020. Le CIRI a été très fortement mobilisé dès les premières semaines de la crise et avant la mise en place complète des dispositifs d'aide de l'État. Sur l'année 2021, 34 entreprises ont saisi le CIRI. Cette réduction de moitié du nombre des nouvelles saisines s'explique par l'efficacité de la réponse apportée par l'État à la crise, grâce à un apport massif de liquidités sous la forme de subventions ou de prêts garantis par l'État, et ce jusqu'à la normalisation de l'activité économique. Lorsque j'ai quitté mes fonctions, en septembre 2022, le volume de dossiers traités était en ligne avec celui de l'année 2021 à la même période.

Se positionnant en première ligne dans le soutien aux secteurs les plus touchés par les fermetures administratives (commerce, tourisme, aéronautique), le CIRI



Source : CIRI, Rapport d'activité 2021.

a ensuite accompagné les entreprises les plus en difficulté dans la période dite de « sortie de crise », c'est-à-dire après le déconfinement et la fin des guichets d'aides publiques de masse.

Alors que le fonctionnement de l'économie a repris rapidement dans la plupart des secteurs, le secteur aérien ou le tourisme international ont, par exemple, continué à souffrir des restrictions sanitaires. Par ailleurs, l'arrêt de la production durant plusieurs mois a désorganisé les chaînes de production, alors que la demande des ménages et des entreprises a redémarré avec vigueur dès la fin des confinements. Le retour de l'inflation liée à l'augmentation des prix des matières premières, de l'énergie, du transport et de la logistique, après des décennies de stabilité des prix, a modifié le profil des entreprises qui ont saisi le CIRI à partir de l'été 2021. Des entreprises très consommatrices d'énergie, dans les secteurs de la construction, de la sidérurgie, de la verrerie, mais aussi des sous-traitants automobile paralysés par la pénurie de composants électroniques, ont vu leur modèle économique remis en cause par la hausse de leurs coûts de production. Si certaines d'entre elles ont pu compenser cette inflation en rognant temporairement sur leur marge le temps d'augmenter leurs prix, d'autres ne sont pas parvenues à répercuter la hausse de leurs coûts de production sur leurs clients et ont fait face à des crises de trésorerie.

Quelques dossiers traités en 2021 et 2022 illustrent la diversité de l'action du CIRI. Ainsi, dans le secteur du tourisme, le CIRI a accompagné la restructuration financière de Pierre et Vacances, en renégociant la dette de l'entreprise en parallèle de la levée de nouveaux financements en dette et en capital. Ce dossier a donné lieu à la première restructuration

d'ampleur d'un PGE, laquelle a été conduite par le CIRI dans un double objectif : tenter de concilier la préservation des intérêts de l'État, à travers la mise en place d'un mécanisme inédit de retour à meilleure fortune, avec le sauvetage de l'entreprise qui nécessitait un assainissement massif de son bilan et l'injection de capital. Dans un autre dossier, celui de GEFCO, le CIRI a coordonné l'action de différents services de l'État pour éviter la faillite de l'entreprise, dont l'existence d'un actionariat russe provoquait un retrait massif des partenaires de l'entreprise à la suite de la mise en place des sanctions financières liées à la guerre en Ukraine. Les discussions avec la Commission européenne, mais aussi avec les autorités américaines et britanniques en charge du respect des sanctions ont permis de sécuriser juridiquement la cession du groupe à un nouvel actionnaire, laquelle est intervenue en quelques semaines. Enfin, dans le dossier du sous-traitant aéronautique Figeac Aéro, le CIRI a organisé les négociations entre l'entreprise, son actionnaire majoritaire, les différents créanciers et un nouvel actionnaire. Après plusieurs mois de négociations, les parties prenantes se sont accordées sur le rééchelonnement de la dette de l'entreprise, sur sa recapitalisation *via* l'entrée dans son capital du fonds ACE Capital Partners et la levée de nouveaux financements bancaires garantis par l'État.

Le CIRI est ainsi avant tout une structure d'appui et de facilitation dans les négociations concernant des dossiers de restructuration très complexes. Sa souplesse d'intervention et les grands principes définis dès sa création, lesquels guident encore aujourd'hui son action, lui permettent d'apporter depuis quarante ans un soutien efficace aux entreprises françaises et de s'adapter aux évolutions de la vie économique.

Les restructurations d'entreprises, le dispositif mis en place au sein de l'État

Par **Guillaume CADIOU**

Délégué interministériel aux restructurations d'entreprises

Et **Olivier REMY**

Conseiller au cabinet de Roland Lescure, ministre délégué chargé de l'Industrie, en charge des restructurations et des filières aéronautique et navale

Le retournement d'une entreprise est une matière complexe, à la croisée de compétences diverses en droit, finance et management. Les pouvoirs publics accompagnent ces situations de restructuration qui couvrent un champ d'action large, allant de la prévention jusqu'au traitement des difficultés, qui s'accompagne de la gestion des conséquences sociales et territoriales de celles-ci. C'est une mission originale pour des agents qui, animés d'une forte culture du résultat, traitent des situations individuelles. C'est aussi un dispositif qui a été éprouvé avec succès par les crises récentes, avec une intervention sans précédent de l'État. Dans les prochains mois, marqués par un contexte toujours aussi incertain, le défi sera de maintenir un accompagnement des entreprises intense et ciblé, tout en préservant les intérêts financiers publics.

Le décret n°2017-1558 du 13 novembre 2017 a 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. La mission qui lui est confiée est d'animer, de coordonner et d'optimiser l'accompagnement par l'État des restructurations d'entreprises, notamment industrielles.

Le principe même de cette création et les cinq années de pratique qui ont suivi ont été riches d'enseignements sur l'activité du retournement des entreprises et la place de l'État dans cet environnement, qui peut varier fortement d'un dossier à l'autre et en fonction du contexte macro-économique.

Les missions de l'État dans le traitement des entreprises en difficulté sont variées et originales

Tout d'abord, si certains services de l'État doivent nécessairement connaître de la situation d'entreprises en difficulté (les Finances publiques, en tant que créanciers d'une entreprise au bord de la faillite, ou le ministère chargé du Travail, pour valider les mesures d'accompagnement d'un plan de licenciement), les restructurations sont l'un des rares domaines où l'État peut agir en dépassant son simple rôle réglementaire. Il est d'ailleurs fréquent que, lorsqu'une situation d'entreprise se tend, l'État soit appelé publiquement

à intervenir sur le dossier par les différentes parties prenantes, que ce soient les dirigeants de l'entreprise, les salariés ou les actionnaires de celle-ci ou encore les élus locaux, et ce quand bien même la situation serait entièrement privée. L'intervention de l'État, n'étant pas de prime abord cadrée, peut alors être extrêmement variée : appui lors de négociations financières avec les créanciers, soutien à la reprise d'une entreprise, accompagnement social d'un plan de licenciement, appui à la revitalisation et à la réindustrialisation post-fermeture d'un bassin d'emploi, etc.

Le retournement est en effet une matière complexe, à la croisée de compétences diverses : finance, droit des sociétés, droit social, gestion des opérations industrielles, communication, voire psychologie. Ce numéro des *Annales des Mines*, par la diversité de ses contributeurs et des matières traitées, reflète d'ailleurs cette richesse et illustre la variété des corps de métiers qui se penchent sur le sort d'une entreprise en difficulté.

Le choix d'une délégation interministérielle pour coordonner l'action des services de l'État en matière de restructurations prend ainsi parfaitement en compte les multiples facettes du métier, et l'État s'est organisé de manière à pouvoir répondre au mieux à chaque situation. Il s'engage et est présent à tous les niveaux, au niveau central comme local, au travers d'équipes reconnues de la place, comme le Comité interministériel de restructuration industrielle (CIRI), et d'autres fonctions plus récentes mais essentielles, comme les commissaires à la restructuration et à la prévention des

difficultés des entreprises (CRP). Sans faire abstraction du rôle joué respectivement par les services du ministère du Travail, par les Finances publiques, les URSSAF ou encore par les équipes en charge de la cohésion des territoires ; une intervention qui, bien entendu, se fait en lien avec les collectivités territoriales et les élus.

Les missions sont donc vastes (prévention, traitement des difficultés quand elles surviennent, gestion des conséquences sociales et territoriales d'une fermeture qui ne peut être évitée) et originales pour des agents de l'État qui ne réglementent pas, ne contrôlent pas, mais sont appelés à suivre des situations individuelles et à trouver des solutions, mûs par un esprit de culture du résultat.

Les missions des services de l'État ont dû fortement évoluer depuis la crise de la Covid-19

La crise de la Covid-19 a profondément modifié le rôle de ces services impliqués dans l'accompagnement des entreprises en difficulté, lesquels ont incarné le « Quoi qu'il en coûte » et œuvré au sauvetage des entreprises particulièrement touchées par les conséquences de la pandémie. L'accompagnement et la médiation de type traditionnel ont cédé la place à des postures plus actives, l'État étant devenu une partie prenante directe à de nombreux dossiers du fait de l'octroi par ses soins de subventions, de prêts ou de garanties de prêts. En effet, au-delà des presque 150 milliards d'euros de prêts garantis par l'État (PGE) souscrits par les entreprises, les pouvoirs publics sont également intervenus ponctuellement sous forme de prêts directs octroyés à un peu moins de 300 entreprises et plus de 500 millions d'euros alloués en faveur d'entreprises fragilisées n'ayant pas accès au PGE. Ces interventions, exceptionnelles compte tenu du contexte, ont cependant permis à l'État de trouver des solutions pour certains dossiers particulièrement complexes, comme celui d'Ascoval, un site qui, après de nombreuses difficultés, a été repris par le groupe sidérurgiste allemand Saarlouis.

La sortie de cette période Covid soulève aujourd'hui un double enjeu.

D'une part, il s'agit de ne pas gâcher le fruit des efforts engagés pendant l'épidémie, à un moment où les crises semblent s'enchaîner les unes après les autres. En effet, l'augmentation significative des prix de l'énergie et des matières premières, les besoins en investissement liés à la transition écologique et énergétique et les incidences de celle-ci sur les modèles de production (notamment, dans l'automobile) sont autant d'enjeux qui peuvent fragiliser les modèles économiques des entreprises et faire naître des besoins financiers nouveaux. C'est pour cela qu'ont été instaurés ou prolongés certains dispositifs d'aides (comme des subventions directes ou la capacité de recourir à nouveau aux PGE) appliqués de manière plus ciblée, notamment en faveur des entreprises directement concernées par la crise énergétique.

D'autre part, l'État est aujourd'hui une partie prenante financière directe de nombreuses entreprises en France. Il doit retrouver un mode d'intervention qui soit moins massif. En effet, les différents dispositifs d'aides mis en place pendant l'épidémie (PGE, prêts directs, reports de charges fiscales et sociales, etc.) ont généré un niveau d'engagement des pouvoirs publics envers le privé sans commune mesure par rapport à ce qui existait précédemment. Plus que jamais, l'État doit donc veiller à ce que les intérêts financiers de la collectivité nationale soient aussi défendus dans le traitement de chacun des dossiers d'entreprise en difficulté dont il est saisi. Par ailleurs, les moyens d'action de l'État sont aujourd'hui d'emploi plus ciblé, lequel est strictement réglementé par le droit des aides d'État, qui est devenu plus restrictif depuis la fin de la crise de la Covid-19. Les engagements financiers de l'État nés au cours des trois dernières années vont donc progressivement diminuer pour laisser la place à des moyens de financement privé plus classiques.

Préserver les intérêts de la collectivité nationale en tant que partie prenante financière, tout en aidant et en accompagnant les entreprises dans un contexte toujours incertain : répondre à cette injonction paradoxale sera le défi des prochains mois.

Politique de traitement des difficultés des entreprises en région Occitanie

Par Carole DELGA

Ancienne ministre⁽¹⁾, présidente de la région Occitanie-Pyrénées-Méditerranée⁽²⁾, présidente de l'Agence de développement économique Ad'Occ⁽³⁾ et présidente de Régions de France⁽⁴⁾

Le traitement des difficultés des entreprises se fait au sein de la cellule régionale pluridisciplinaire de veille et d'alerte précoce animée par les deux commissaires au redressement productif présents sur le territoire d'Occitanie. Les moyens d'intervention des partenaires sont ainsi mobilisés en coordination pour préserver l'emploi dans les territoires. Cela recouvre :

- l'échange d'informations confidentielles sur des entreprises en difficulté afin d'établir rapidement un diagnostic partagé ;
- la recherche de solutions pour favoriser la poursuite de l'activité : plan d'apurement URSSAF en cas de dettes fiscales ou sociales ; mise en place de la médiation bancaire en absence d'accès au financement ; lancement de prestations d'analyse de performance par le biais d'Expertise GEODE de la Banque de France si le problème est structurel ; prescription d'un des dispositifs déployés par la région Occitanie, à savoir : « Garantie Relance Foster », « Prêt Relance » ou « Aide au conseil stratégique » pour prévenir une situation délicate, et « Contrat Entreprise en difficulté » ou « Contrat Crise de Trésorerie Covid », si est identifié un besoin de financement pour compléter un tour de table ; et, le cas échéant, recherche de repreneurs avec le concours de l'agence Ad'Occ.

Le traitement des difficultés des entreprises se fait au sein de la cellule régionale de veille et d'alerte précoce animée par les deux commissaires au redressement productif présents sur le territoire d'Occitanie. Cette cellule réunit, à une fréquence bimensuelle, les services de la région Occitanie, de la DREETS, de la DRAAF, de la DRFIP, de l'URSSAF, de la Banque de France et de BpiFrance. C'est au sein de cette cellule que sont coordonnés les moyens d'intervention des partenaires. Cela recouvre :

- l'échange d'informations confidentielles sur des entreprises en difficulté (avec des conséquences possibles en termes d'emplois) afin d'établir rapidement un diagnostic partagé ;
- la recherche de solutions pour favoriser la poursuite de l'activité : plan d'apurement URSSAF en cas de dettes fiscales ou sociales ; mise en place de la médiation bancaire si absence d'accès au financement ; lancement de prestations d'analyse de performance par le biais d'Expertise GEODE⁽⁴⁾ de la Banque de France si le problème est structurel ; prescription du dispositif « Contrat Entreprise en difficulté » ou « Contrat Crise de trésorerie Covid » de la région Occitanie si est identifié un besoin de financement pour compléter

un tour de table ; et, le cas échéant, la recherche de repreneurs avec le concours de l'agence Ad'Occ.

La région Occitanie peut intervenir à plusieurs niveaux

En prévention des difficultés de financement, le dispositif anti-faillites

En sortie de crise Covid pour permettre aux entreprises de trouver des financements, de nouveaux vecteurs ont été créés :

- La garantie Relance Foster⁽⁵⁾ est une garantie gratuite de la région Occitanie *via* Foster⁽⁶⁾. Elle se situe à hauteur de 80 % du montant emprunté dans le cadre de prêts et prêts participatifs (prêts entre 10 et 1 000 K€). FOSTER TPE-PME-Agri⁽⁷⁾ est un fonds mis en place par la région Occitanie, avec l'appui des fonds européens FEDER et FEADER pour accompagner des TPE-PME et des exploitations et entreprises agricoles ou forestières dans le financement de leurs projets d'investissement *via* des garanties d'emprunts bancaires, des prêts aux entreprises innovantes ou une participation au capital des entreprises considérées.

⁽¹⁾ <https://france3-regions.francetvinfo.fr/nouvelle-aquitaine/haute-vienne/limoges/carole-delga-secretaire-d-etat-aux-commerce-de-bute-limoges-490683.html>

⁽²⁾ <https://www.laregion.fr/La-presidente-Carole-Delga>

⁽³⁾ <https://www.agence-adocc.com/agence-adocc/gouvernance/>

⁽⁴⁾ <https://entreprises.banque-france.fr/sites/default/files/media/2016/11/10/geode-banque-de-france-deroulement.pdf>

⁽⁵⁾ <https://hubentreprendre.laregion.fr/financement/garantie-relance-foster-tpe-pme>

⁽⁶⁾ <https://www.laregion.fr/foster>

⁽⁷⁾ <https://www.fi-compass.eu/publication/case-studies/foster-tpe-pme-agri-new-generation-multi-sector-fund-funds-occitanie>

- Des prêts Relance avec BpiFrance⁽⁹⁾ : ces prêts ont été mis en place pour financer la reprise d'une activité (répondre à un besoin en fonds de roulement (BFR), en investissement) en cofinancement avec un organisme bancaire (prêts entre 10 et 300 K€ sur des durées de cinq à sept ans).

Par la mobilisation d'une aide au conseil

Cette aide intervient :

- en faveur d'une entreprise en difficulté pour l'accompagner dans la redéfinition de sa stratégie ou l'élaboration d'un plan d'action ;
- en faveur d'un éventuel repreneur pour l'accompagner dans l'évaluation de la situation financière de l'entreprise qu'il souhaite reprendre dans la définition de son projet de reprise.

À travers le dispositif « Entreprise en difficulté »

Dans une perspective de sauvegarde et de maintien de l'emploi, ce dispositif régional permet à des PME, ayant un fort impact sur le tissu économique local et qui sont confrontées à des difficultés économiques mettant en jeu leur survie, de rétablir au plus vite leur situation.

Cet accompagnement est réalisé sous forme d'avances remboursables (à hauteur de 750 K€ au maximum) accordées à des PME qui présentent un projet de plan de restructuration ou de redressement approuvé par le tribunal de commerce compétent ou validé par les partenaires du comité régional du redressement productif, et qui soit de nature à assurer la viabilité à long terme de l'entreprise dans un délai raisonnable et selon des hypothèses réalistes. L'intervention de la région dans le cadre de ce dispositif ne peut excéder le total des financements privés mobilisés pour permettre le redressement de l'entreprise. Ces financements constitués des contributions propres de l'entreprise (recapitalisation des actionnaires) sont complétés éventuellement par des concours bancaires obtenus dans le cadre du plan de redressement ; le principe étant qu'au minimum 50 % du risque du redressement soient supportés par les actionnaires ou les créanciers privés.

Le partenariat avec la cellule du redressement productif permet à la région Occitanie de s'assurer que son intervention s'inscrit bien dans une démarche convergente de tous les acteurs visant à assurer le redressement de l'entreprise. Cette aide financière est le plus souvent couplée avec des moratoires concernant les dettes fiscales et ou sociales ou avec des rééchelonnements de celles-ci.

Période Covid : mise en place du dispositif « Contrat Crise de trésorerie Covid »

Adopté dès le mois d'avril 2020 par la région Occitanie, le contrat « Crise de trésorerie Covid » s'adresse aux entreprises comptant plus de dix salariés et aux ETI, non engagées dans une procédure collective, qui, non en difficulté au 31 décembre 2020, ont vu leur situation se dégrader suite à la pandémie de Covid-19 et qui, malgré les outils publics existants, ne parviennent

pas à se financer auprès des institutions bancaires, ou insuffisamment. L'intervention de la région se fait sous la forme d'une avance remboursable à taux zéro, d'un montant plafonné à 300 000 € et n'excédant pas 50 % des dépenses HT de l'entreprise. L'application de ce dispositif a pris fin avec l'arrêt du régime Covid⁽⁹⁾.

Recherche de repreneurs

Lorsqu'aucune action n'a permis d'éviter une liquidation judiciaire ou une fermeture de site, la région Occitanie, selon les situations, peut actionner différents leviers dans le but de rechercher des repreneurs :

- la mobilisation du réseau consulaire⁽¹⁰⁾ pour rechercher et mettre en relation des cédants avec des repreneurs de proximité, un dispositif financé par la région Occitanie et le fonds social européen (FSE) ;
- la mobilisation de l'agence régionale de développement économique Ad'Occ⁽¹¹⁾ pour procéder à la recherche de repreneurs à l'échelle régionale, voire extrarégionale (Business Opportunity) ;
- la mobilisation d'un cabinet spécialisé, mandaté par la région Occitanie, pour conduire une recherche de repreneurs à l'échelon national, voire international.

Les potentiels repreneurs peuvent être accompagnés, selon leurs besoins, dans le cadre des différents dispositifs d'intervention de la région Occitanie : aide à l'investissement (contrat Croissance⁽¹²⁾), appui à l'expertise pour étudier la faisabilité d'un projet (contrat Expertise⁽¹³⁾), entrée au capital de l'entreprise via l'Agence régionale des investissements stratégiques (ARIS)⁽¹⁴⁾, etc.

Soutien aux associations en difficulté à la suite de la crise de la Covid

Les associations ont, elles aussi, été percutées par la crise de la Covid. Elles sont aujourd'hui confrontées à une nécessaire adaptation de leurs modèles économiques fragilisés, mais aussi de leur manière de répondre aux enjeux sociaux et sociétaux. Depuis 2020, la région Occitanie agit aux côtés des associations au travers de Solution Association Occitanie⁽¹⁵⁾, qui apporte des réponses aux problématiques de trésorerie. En février 2021, la région Occitanie a également financé « Prev'Asso »⁽¹⁶⁾, le dispositif porté aujourd'hui

⁽⁹⁾ https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=OJ%3AJOC_2020_091_I_0001

⁽¹⁰⁾ <https://www.occitanie.cci.fr/article/transentreprise>

⁽¹¹⁾ <https://www.agence-adocc.com/>

⁽¹²⁾ <https://hubentreprendre.laregion.fr/financement/contrat-croissance>

⁽¹³⁾ <https://hubentreprendre.laregion.fr/financement/contrat-expertises>

⁽¹⁴⁾ <https://www.arac-occitanie.fr/les-filiales-de-larac/aris-occitanie/>

⁽¹⁵⁾ <https://www.laregion.fr/-associations->

⁽¹⁶⁾ <https://lemouvementassociatif-occitanie.org/Table/Nos-actions-pour-les-associations/PrevAsso-accompagne-les-associations-en-difficulte/>

⁽⁹⁾ <https://relance-region.bpifrance.fr/?regionId=occitanie>

par le mouvement associatif Occitanie et France Active Occitanie ; ce dispositif vise à informer et orienter les entreprises, à identifier des solutions et à accompagner leur mise en œuvre, à sauvegarder les emplois et à prévenir les dépôts de bilan des associations. Avec les *pass* « Ressources humaines et compétences »⁽¹⁷⁾, la région Occitanie finance des prestations de conseil s'adressant aux associations, qui peuvent ainsi réinterroger leur stratégie RH. La région contribue également,

⁽¹⁷⁾ <https://www.laregion.fr/Pass-Conseil-RH>

avec le centre régional des groupements d'employeurs, à donner de nouvelles perspectives *via* l'accompagnement des associations sur la voie de plus de mutualisation. Enfin, car les salariés et les bénévoles sont les piliers des associations, la région Occitanie propose plus de 155 cursus de formation en ligne et gratuits⁽¹⁸⁾ pour accompagner les évolutions que celles-ci traversent.

⁽¹⁸⁾ <https://occitanie-eformation.laregion.fr/>

Les fonds de retournement

Par Nicolas de GERMAY

Associé fondateur d'Alandia Industries

Les investisseurs en retournement financent les entreprises dont les difficultés ne peuvent plus être comblées par les acteurs traditionnels.

Il y a trois types de situations, lesquelles sont classées de la moins à la plus risquée : les restructurations financières traitant des déséquilibres du bilan ; le traitement du P&L (*Profit and Loss* – Pertes et profits) à la suite d'un accident ou d'un problème conjoncturel ; et la refonte du *business model* et du P&L.

Ces sujets sont traités par deux types d'investisseurs :

- les fonds, qui gèrent l'argent d'investisseurs institutionnels : ils font preuve d'une certaine passivité et d'une faible implication sur le plan opérationnel ; ils concentrent leurs investissements sur les situations les moins dégradées,
- les *holdings*, qui investissent l'argent de leurs associés : au contraire des fonds, ils sont très opérationnels et impliqués et investissent largement même dans les cas les plus critiques.

Les investissements en retournement sont des investissements risqués : sur les dix dernières années, seuls environ 10 % des investissements de ce type réalisés en France ont été des succès. Notre opinion est donc qu'il est compliqué d'offrir des retours sur investissement (et une régularité) adaptés au modèle des fonds (LBO).

Au regard de sa stratégie, Alandia cherche à prendre le contrôle majoritaire d'entreprises présentant un savoir-faire et dont les leviers permettant leur retournement sont activables par les managers de celle-ci (leviers non exogènes), pour les repositionner sur des marchés d'avenir et assurer leur pérennité par la génération de *free cash flows*.

Rappels liminaires

Tout au long de son parcours de vie, une entreprise passera par différents stades

À chacun correspondra un type d'actionnaires :

- Le *early stage* (*friends & family*).
- Les VC (*venture capitalists*).
- Le LBO (*Leverage Buy out, small, mid, large*).
- Les industriels ou les marchés financiers.

Tout au long de sa vie, toute entreprise passera par une ou plusieurs phases de difficulté. Il est donc normal de compter sur des investisseurs adaptés à chacune de ces phases.

On parlera d'investisseurs en retournement quand les difficultés ne peuvent plus être comblées par les acteurs traditionnels et que les actionnaires et dirigeants de l'entreprise concernée doivent dès lors se tourner vers des acteurs spécialisés.

Les différents stades de difficulté

Voici les principales situations rencontrées par les investisseurs en retournement, lesquelles sont classées par ordre croissant de gravité :

- Restructuration de la dette ou refinancement à la suite d'un « accident⁽¹⁾ » (il est ici remédié aux déséquilibres du bilan) ;

⁽¹⁾ Comme la défaillance d'un client ou d'un fournisseur.

- Difficultés opérationnelles conjoncturelles (ici sont traités les déséquilibres du compte de résultat) ;
- Nécessité d'une refonte totale ou partielle du *business model* (est opérée une refonte du compte de résultat).

En fonction de ces situations, les besoins et les contraintes seront très différents :

- Remédier aux déséquilibres d'un bilan nécessite de disposer 1) de capitaux, 2) de compétences financières et 3) d'une crédibilité (principalement financière) permettant de restaurer le crédit (au sens de la confiance que lui accordent ses principaux partenaires) de la cible.
- Traiter des déséquilibres d'un compte de résultat nécessite 1) d'avoir une capacité de financement du plan de retournement et des pertes de l'entreprise, 2) d'être en capacité d'aider le management à mettre en œuvre un plan (voire à assumer en direct certaines tâches⁽²⁾) et 3) de disposer d'un horizon de temps suffisant pour faire face aux aléas.
- Refondre le compte de résultat nécessite 1) d'avoir une capacité de financement du plan de retournement et des pertes de l'entreprise, 2) de faire preuve d'une implication directe au moins dans les premiers mois,

⁽²⁾ Plus on ira en profondeur dans la refonte du compte de résultat, plus le management pourra être en difficulté face à des situations extraordinaires au sens littéral du terme (des situations dépassant le cadre de son activité régulière) : par exemple, la mise en œuvre d'un ERP (*Enterprise resource planning*), le repositionnement de l'entreprise sur ses produits rentables ou la fermeture d'une usine, ce qui est irrémédiablement source d'enjeux sociaux, financiers et logistiques lourds pour un groupe.

3) de justifier de l'expérience managériale et industrielle nécessaire pour mobiliser les équipes, et 4) disposer de suffisamment de temps.

Cette diversité des besoins et des contraintes explique l'existence de plusieurs types d'investisseurs en retournement, dont le détail est donné dans le tableau ci-après.

Parti pris

Mon expérience (près de trente ans) du retournement au sens large du terme m'amène à considérer que procéder à un simple réaménagement du bilan ne suffit généralement pas. En effet, le déséquilibre du bilan n'est le plus souvent que la conséquence d'un manque récurrent de rentabilité de l'entreprise concernée par rapport à ses concurrents. Un simple rééchelonnement des dettes – même assorti d'un apport d'argent frais – consistera donc le plus souvent à repousser à plus tard une réorganisation nécessaire de l'entreprise pour que celle-ci retrouve un niveau de rentabilité cohérent avec celui du marché sur lequel elle intervient. Je vais donc prendre le parti de centrer mon propos sur les investisseurs qui concentrent leur action sur la refonte du compte de résultat.

Le métier du retournement est un métier risqué, ce qui explique que peu de fonds soient actifs sur ce créneau

Pour réussir, il faut être capable d'apporter de l'argent, mais surtout de mener une transformation qui soit rapidement opérationnelle, ce qui suppose des compétences et de l'expérience.

Sur les dix dernières années, il y a eu une forte dispersion de la réussite de ce type de transformations et donc des retours sur investissements (TRI⁽³⁾) pour les

investisseurs en retournement. En d'autres termes, les taux de réussite sont très aléatoires. Peu de retournements réussis assureront la rentabilité des capitaux investis.

Entre 2010 et 2020, mes équipes ont mené une analyse – à partir de données publiques – portant sur 220 sociétés reprises par les principaux investisseurs en retournement. Cette analyse s'est faite sur la base des critères d'appréciation détaillés dans la Figure 1 suivante.

Constat	Situation économique	Performance pour l'investisseur
Réussite	L'entreprise génère suffisamment de trésorerie pour financer ses projets de développement et rembourser ses dettes	Supérieure (50%) ou égale (50%) à celle des fonds de Private Equity classiques
Stable mais fragile	Pérennité assurée à court terme mais, de nouveau, problème de sous-investissement	L'entreprise reste en portefeuille. L'investisseur espère retrouver sa mise
Échec	L'entreprise consomme encore de la trésorerie, ce qui aboutit à un dépôt de bilan ou à une cession rapide	Perd l'essentiel de son investissement

Figure 1 : Les trois issues possibles pour les investisseurs en retournement – Source : Alandia Industries, 2022.

⁽³⁾ Taux de rentabilité interne.

	Fonds d'investissement	Holdings d'investissement
Profil et expérience des équipes	Professionnels de la finance gérant les fonds d'investisseurs extérieurs	Entrepreneurs (ex-PDG de PME / ETI...) investissant leur argent
Horizon d'investissement	3 à 5 ans maximum	Aucune contrainte de temps
Stratégie de l'actionnaire	<ul style="list-style-type: none"> - Rendre autonome - Améliorer la performance financière - Préparer l'<i>exit</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Rendre autonome - Améliorer la performance financière - Améliorer les opérations en s'appuyant sur sa propre expérience - Préparer l'<i>exit</i>
Implication / soutien au management	<ul style="list-style-type: none"> - Apport de conseils au management - Évaluation sur la base de la performance - Assurer la gouvernance 	<ul style="list-style-type: none"> - Implication à temps plein aux côtés de l'équipe de Direction - Accompagnement opérationnel du management dans la réalisation du plan - Assurer la gouvernance
Importance de la participation pour l'actionnaire	Nombreuses participations en portefeuille (~10-15) : attention limitée tant que la performance est satisfaisante	Quelques participations en portefeuille (~2-3) : forte attention dédiée à chaque participation
Déploiement	Pression des <i>Limited Partners</i> sur : <ul style="list-style-type: none"> - le timing de déploiement des fonds levés - le timing de l'<i>exit</i> 	Possibilité de rester « inactif » en fonction des opportunités

Tableau 1 : Les différents types d'investisseurs en retournement – Source : Alandia Industries, 2022.

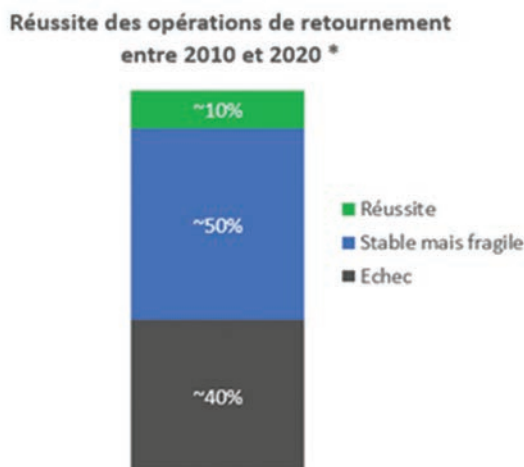
Voici un état de la situation en 2020 des 220 investissements soumis à analyse :

- 50 % des dossiers étaient toujours dans le portefeuille des investisseurs : le retour sur investissement pour ces derniers était égal à 0 % (pour un TRI potentiel qui serait de toute façon très faible au regard de la durée de détention) ;
- 25 % des investissements ont abouti à un dépôt de bilan, soit un retour négatif ou au mieux nul pour les investisseurs ;
- 12 % des investissements ont été cédés pour 1 euro, soit un retour négatif ou au mieux nul pour les investisseurs ;
- 8 % des entreprises reprises ont été cédées avec un retour compris entre deux et cinq fois la mise initiale, soit un gain pour les investisseurs conforme au *private Equity*, alors que le risque était beaucoup plus grand ;
- enfin, 4 % des investissements (moins de neuf entreprises) ont donné lieu à des retours très importants (plus de dix fois la mise). Ce sont les dossiers de ce type qui assurent un équilibre financier pour les investisseurs en retournement.

Le retournement semble donc – statistiquement et temporellement – peu adapté à des levées de fonds dans le cadre des *private equity* classiques.

À titre d'illustration, il est intéressant d'observer sur vingt ans l'évolution des principaux acteurs historiques :

- Butler Capital : créée en 1990 sous la forme d'un fonds d'investissement spécialisé en retournement, cette société a été transformée l'année suivante en une *holding* d'investissement (Butler Industries). En 2007, une partie de l'équipe en charge de l'investissement montera un fonds d'investissement concurrent, Perceva ;
- Caravelle : créée en 1995 sous la forme d'une *holding* d'investissement, elle est devenue en 2007 Arcole Industries. L'équipe d'Arcole a levé un fonds d'investissement en 2022, marquant l'un des rares mouvements entre *holding* et fonds ;



* Source : Analyse Alandia Industries d'un échantillon de 220 reprises par des investisseurs en retournement et en situations spéciales en France entre 2010 et 2020.

Figure 2 : Taux de réussite et d'échec des opérations de retournement – Source : Alandia Industries.

- Verdosso : créée en 1997, elle est devenue une *holding* en 2012.

L'Association des investisseurs en retournement (AIR – www.a-ir.fr) a recensé, en 2022, un total de seize investisseurs réguliers en retournement, dont 75 % opérant sous la forme de *holding*.

Quel type d'entreprises recherchons-nous en termes d'investissement ?

Nous recherchons des entreprises possédant un savoir-faire (par exemple, celles faisant preuve de leur utilité sur leur marché).

Nous préférons prendre le contrôle de celles-ci afin de pouvoir dérouler notre plan opérationnel de transformation.

Nous privilégions les contextes dans lesquels la réussite du plan est basée sur des facteurs que nous maîtrisons (à la main de l'entreprise) et non sur des facteurs exogènes, qui, par exemple, dépendent des décisions des clients ou des réactions des concurrents.

Quel objectif poursuivons-nous ?

Notre objectif est double :

- Repositionner l'entreprise sur des marchés d'avenir, en appliquant une stratégie de moyen terme privilégiant la compétitivité de l'entreprise, la diversification de son activité et les investissements productifs dans le but d'améliorer, année après année, le positionnement de l'entreprise sur son marché.
- Rendre l'entreprise autonome, c'est-à-dire faire en sorte que l'activité de celle-ci génère assez de *cash-flow* pour pouvoir financer ses investissements (*free cash-flow* positif). Elle pourrait aussi décider de s'endetter pour des raisons liées à l'accélération du rythme de son développement, mais elle pourrait tout autant s'en dispenser.

Quelles situations souhaitons-nous éviter ?

Des chiffres d'affaires très difficiles à stabiliser

Cela correspond à des entreprises opérant sur :

- Des marchés dont les perspectives sont mauvaises à horizon du *business plan*.
- Des marchés faisant face à une rupture technologique.
- Des marchés très exposés aux importations de pays hors UE et pour lesquels les barrières à l'entrée sont très faibles, et/ou des marchés peu protégés.

Des leviers de redressement dont la mobilisation repose essentiellement sur des facteurs exogènes

Cela correspond aux cas de figure suivants :

- Une forte croissance (hypothétique) du chiffre d'affaires liée à des gains de parts de marché, une expansion géographique à de nouveaux marchés, la diversification des ventes, les *business plan* présentant des chiffres d'affaires en forme de « crosse de hockey » ...
- Un retour à la rentabilité du modèle reposant sur un investissement dans la R&D, qui sera d'autant plus conséquent qu'aucune *proof of concept* n'aura été apportée en amont.

- Une amélioration des coûts de revient non assortie d'un plan crédible et quantifié (financement des CAPEX, nouveau contrat social ou réduction des coûts).

Les entreprises dont l'essentiel des actifs a déjà été cédé

Cela correspond à la situation d'entreprises présentant :

- Une absence de fonds de commerce : impossibilité d'utiliser une marque historique essentielle à la survie de l'entreprise, une base clients transférée à un tiers...
- Une absence d'actifs immobilisés ou des actifs « mobilisés » : *sales and lease back*, *leasing* d'installations industrielles, etc.
- Une absence d'actifs circulants ou des actifs « mobilisés » : *affacturage*, *daily*, financement sur stocks, *reverse factoring*...

Les principales conditions de la réussite

Ces conditions sont détaillées dans la Figure 3 ci-dessous.

De l'importance de préparer le bon adossement

Un retour à la rentabilité n'est pas suffisant pour assurer la pérennité à long terme de l'entreprise. L'adossement futur au bon repreneur doit être anticipé dès la reprise et dès le lancement du plan de retournement.

Notre structuration sous la forme d'une *holding* nous permet notamment de nous soustraire à la contrainte de temps liée à l'*exit*⁽⁴⁾.

Nous recherchons un adossement qui permette à l'entreprise de poursuivre sa croissance dans les meilleures conditions.

Cette recherche peut s'avérer complexe. Il faudra souvent convaincre des acteurs qui avaient fait le choix, quelques années auparavant, de ne pas investir dans l'entreprise concernée.

Les réflexions sur les axes d'un développement futur doivent être anticipées : se développer sur quels nouveaux marchés ? Avec quels produits ? Moyennant

quelles innovations ? Avec quelles synergies pour le repreneur ?

Le principal ennemi du retournement – Le déni de réalité

De façon compréhensible, le chef d'entreprise, voire certains de ses partenaires ou collaborateurs vont analyser la dégradation de l'entreprise comme temporaire ou vont lui chercher des causes exogènes retardant d'autant le diagnostic et, par conséquent, la mise en place de mesures correctrices.

Cette phase d'incertitude va être source d'un retard souvent mortel pour l'entreprise, dont la situation souffre :

- d'un diagnostic incomplet se limitant aux conséquences financières, alors que les difficultés proviennent de déséquilibres plus profonds (essentiellement liés à la compétitivité) ;
- d'une sous-estimation des besoins réels nécessaires à la mise en œuvre du retournement, que ce soit :
 - en matière managériale : pour éviter de faire reposer la mise en œuvre du plan de retournement sur la même équipe dont l'action a conduit l'entreprise à la situation rendant nécessaire la mise en œuvre d'un tel retournement ou, tout simplement, parce que la mise en place du plan nécessitera le recours à des compétences « inhabituelles », il est recommandé d'injecter du « sang neuf » dans l'équipe de direction ;
 - en matière financière : il est fréquent de voir le dirigeant limiter l'ampleur de ses besoins financiers soit par optimisme, soit parce que l'actionnaire rechigne à contribuer au financement du retournement et donc à accepter la recherche d'un nouvel investisseur ;

- enfin – conséquence fréquente du point précédent –, un simple report des dettes⁽⁵⁾, et non leur abandon, va condamner l'entreprise à seulement survivre : en effet, l'essentiel du *cash-flow* sera affecté au remboursement du passif, au détriment des investissements nécessaires à son développement, et à la protection de l'actionnaire.

⁽⁴⁾ Un fonds d'investissement a une durée de vie souvent limitée lui imposant une revente de ses participations selon des contraintes temporelles pas nécessairement compatibles avec la mise en œuvre d'un plan de retournement.

⁽⁵⁾ Bien des plans de sauvegarde ou de continuation ont le même effet.



Figure 3 : Les principales conditions de réussite – Source : Alandia Industries, 2022.

Les tribunaux de commerce et les administrateurs judiciaires

Par Hélène BOURBOULOUX

Administrateur judiciaire, associée au sein du cabinet FHBX

Et Henri LOCQUEVILLE

Administrateur judiciaire stagiaire et collaborateur au sein du cabinet FHBX

Dans l'écosystème de la restructuration d'entreprise, les tribunaux de commerce et les administrateurs judiciaires sont des acteurs spécialisés et indépendants qui œuvrent collectivement à la résolution des difficultés de la vie d'une entreprise. Leur champ d'action est fixé par le Livre 6 du Code de commerce, qui offre des outils diversifiés et adaptés à chaque situation rencontrée par une entreprise en crise. Les procédures amiables et confidentielles (mandat *ad hoc*, conciliation) permettent d'aboutir à des accords négociés dont l'équilibre et la pérennité sont contrôlés. Les procédures judiciaires (sauvegarde simple ou accélérée, redressement judiciaire) sont efficaces pour traiter les difficultés plus profondes auxquelles peut être confrontée une entreprise. L'administrateur judiciaire épaulé le chef d'entreprise pour élaborer et mettre en œuvre une solution de sortie de crise ; il est en lien permanent avec le tribunal à qui il rend compte du déroulé de sa mission.

Une juridiction et des professionnels spécialisés dans le traitement des difficultés des entreprises

Des tribunaux spécialisés dans les affaires commerciales et des juges qui sont des chefs d'entreprise

La France compte 134 tribunaux de commerce, offrant un maillage territorial complet et de proximité avec les entreprises.

La particularité de la juridiction commerciale, dont l'objectif est de statuer sur des affaires liées aux entreprises, notamment de traiter des difficultés économiques (procédures de prévention et procédures judiciaires), est d'être composée de juges commerçants ou assimilés, essentiellement des chefs d'entreprise, élus par leurs pairs (on dénombre environ 3 400 juges consulaires en France⁽¹⁾).

Bénévoles, les juges des tribunaux de commerce ont, depuis de nombreuses années, fait preuve de leur compétence et de la pertinence de leur rôle pour traiter des enjeux complexes pour une entreprise traversant une crise. Ce sont en général des professionnels qui ont eu préalablement une longue expérience professionnelle et crédible dans le monde des entreprises.

Depuis 2018⁽²⁾, la formation des juges a été formalisée, les juges consulaires bénéficiant tous désormais d'une formation initiale et continue dispensée à l'École nationale de la Magistrature, qui forme par ailleurs tous les magistrats professionnels de France.

La loi a également organisé une spécialisation accrue de certaines juridictions, en créant en 2015⁽³⁾ dix-huit tribunaux de commerce spécialisés chargés de connaître des procédures collectives des entreprises les plus significatives, dont les enjeux financiers, économiques et sociaux nécessitent une attention et un appui particuliers. Cette réforme est un succès, en tant qu'elle permet de mobiliser toutes les énergies nécessaires pour répondre à la situation d'urgence traversée par ces entreprises.

Le ministère public est très impliqué dans les procédures, en tant que gardien de l'ordre public économique. Il intervient aux différentes étapes clés de la procédure.

Des administrateurs judiciaires qui sont des relais entre l'entreprise et le tribunal

Pour accompagner l'entreprise en crise tout au long de la procédure, les tribunaux de commerce et les juges peuvent et doivent, lorsque l'entreprise dépasse une certaine taille, désigner un administrateur judiciaire.

⁽¹⁾ <https://tribunauxdecommerce.fr/le-juge-economique/le-juge/>

⁽²⁾ Décret n°2018-664 du 27 juillet 2018.

⁽³⁾ Loi n°2015-990 du 6 août 2015.

Auxiliaire de justice, l'administrateur judiciaire relève donc en France d'une profession réglementée, dont l'autorité de tutelle est la Chancellerie.

Expert de la crise et justifiant d'une formation poussée en droit et en gestion, l'administrateur judiciaire a pour mission de contribuer au redressement des entreprises auprès desquelles il intervient et de pérenniser leur activité.

Après un diagnostic approfondi de la situation économique, sociale et environnementale de l'entreprise en difficulté, l'administrateur judiciaire et le chef d'entreprise travaillent ensemble pour déployer la solution de sortie de crise trouvée en concertation avec toutes les parties prenantes : créanciers, fournisseurs, salariés, clients... L'objectif est de défendre l'entreprise comprise comme un bien commun au service d'intérêts qui deviennent parfois antagonistes à l'aune de la crise.

L'administrateur judiciaire peut également se voir confier une mission de négociateur et d'arbitre dans le cadre de discussions amiables et confidentielles (mandat *ad hoc*, conciliation) qui peuvent intervenir pour éviter une procédure collective.

Dans l'exercice de toutes ses missions, l'administrateur judiciaire maintient un lien constant avec la juridiction qui l'a désigné, au travers notamment des rapports qu'il lui remet régulièrement tout au long de l'avancée de sa mission.

L'administrateur judiciaire, par son indépendance, mais aussi par la sécurité juridique et la garantie d'équité et de transparence qu'il apporte dans les négociations, travaille à faire émerger des accords entre les parties à qui il est demandé des efforts partagés et équitables.

La culture de la prévention, qui prévaut en France, avec un mandataire *ad hoc* ou un conciliateur qui intervient en amont pour favoriser un accord multipartite négocié, a inspiré la directive européenne « Restructuration et insolvabilité »⁽⁴⁾.

Des outils variés pour répondre aux enjeux des entreprises

Les enjeux spécifiques aux entreprises en difficulté peuvent être nombreux et divers (crise de trésorerie liée à des difficultés conjoncturelles, problématiques structurelles de rentabilité, non-adaptation à l'évolution du marché, etc.). Depuis les années 1980, la France a construit un dispositif de prévention et de traitement qui s'est largement enrichi, tout particulièrement à compter des années 2000, pour offrir un panel de solutions adaptées à la diversité des difficultés rencontrées.

Des procédures amiables confidentielles pour parvenir à une solution négociée

Afin d'anticiper les difficultés, le législateur a d'abord mis à la disposition des chefs d'entreprise des cadres procéduraux souples pour leur permettre de négocier un accord amiable de façon confidentielle. Il s'agit des procédures de mandat *ad hoc* et de conciliation.

Ces outils flexibles, non contraignants et à la main du chef d'entreprise, permettent de résoudre des difficultés de diverses natures. Seul le président du tribunal est tenu informé du déroulé de ces procédures. L'obligation de confidentialité qui pèse sur les personnes atraites à la procédure permet de préserver l'entreprise vis-à-vis de son environnement.

L'administrateur judiciaire, nommé mandataire *ad hoc* ou conciliateur, a pour rôle d'inciter, sans pouvoir contraindre, les créanciers et les partenaires commerciaux à négocier sur de nouvelles bases et dans des délais brefs. La confidentialité permet la transparence sur la situation de l'entreprise pour permettre à chacun d'évaluer sa position par rapport à l'ensemble des créanciers concernés et d'apprécier pour lui l'intérêt d'opter plutôt pour une solution organisée que pour une procédure collective subie.

Le mandataire *ad hoc* (ou le conciliateur) organise les discussions avec pour objectif d'obtenir un accord unanime de toutes les parties, qui soit compatible avec les besoins de l'entreprise et sa situation financière, économique ou juridique et permette d'assurer la pérennité de l'exploitation.

Il veille à l'équilibre de l'accord et à l'équité de traitement entre les parties. Il instaure donc un climat de confiance dans les discussions, sous le suivi et le contrôle du président du tribunal.

Il n'est pas rare que les créanciers, eux-mêmes, invitent le chef d'entreprise à recourir à une procédure amiable pour éviter des discussions bilatérales qui peuvent être source de potentielles inégalités de traitement entre les créanciers et de solutions inadaptées à la situation de l'entreprise. Cela permet également d'accélérer les discussions entre les parties. Des accords complexes peuvent ainsi être finalisés dans des délais courts.

Enfin, la solution trouvée peut bénéficier d'une sécurité juridique *via* l'homologation par le juge de l'accord, qui permet, en outre, de conférer un rang de paiement privilégié aux apporteurs d'argent frais. Dans ces deux cas, les parties peuvent demander que le conciliateur se voie confier une mission spécifique de mandataire à l'exécution de l'accord pour sécuriser et suivre les engagements pris dans la durée.

Ces procédures amiables sont largement popularisées auprès d'entreprises de taille très significative. Elles permettent, par exemple, des restructurations d'endettement structuré ou LBO (*Leveraged buy-out*), comme dans les cas de Vallourec, de CGG, et d'Europcar Mobility Group, ou l'accompagnement de *carve-out*⁽⁵⁾ de filiales en difficulté de grands groupes *in bonis*⁽⁶⁾, à l'image de Lapeyre vendu par Saint-Gobain.

Tout au long de la crise sanitaire, ces outils ont également montré leur efficacité pour conduire en urgence des discussions portant sur la restructuration de l'endettement d'entreprises confrontées à un contexte économique bouleversant les équilibres ou encore pour

⁽⁵⁾ <https://www.daf-mag.fr/Thematique/reglementation-1243/droit-affaires-2117/Breves/carve-out-mode-emploi-358424.htm#>

⁽⁶⁾ <https://www.dictionnaire-juridique.com/definition/in-bonis.php>

⁽⁴⁾ Directive (UE) 2019/1023 du 20 juin 2019.

organiser la conclusion de nouveaux financements PGE, notamment dans le secteur aéronautique. Une nouvelle phase s'ouvre aujourd'hui visant à la renégociation de la dette Covid pour des entreprises dont les plans d'affaires sont fragilisés par la crise énergétique et l'inflation qui en découle. Le renforcement des fonds propres d'entreprises affaiblies par ces chocs successifs sera également crucial dans les prochains mois.

Les procédures amiables sont également très utilisées par des entreprises de taille intermédiaire pour structurer leurs discussions avec plusieurs banques dans le but de travailler à un accord pérenne de remboursement de leurs prêts.

Des procédures judiciaires pour traiter les difficultés d'entreprises présentant un caractère opérationnel et s'avérant plus avancées

Lorsque les difficultés de trésorerie de l'entreprise sont à un stade plus avancé ou que les difficultés présentent un caractère plus opérationnel, le chef d'entreprise peut recourir à des procédures judiciaires. Ces procédures publiques sont alors menées sous l'égide du tribunal de commerce, et non plus uniquement sous la supervision du président du tribunal.

Certaines procédures sont purement techniques, comme la sauvegarde accélérée, et visent à mettre en œuvre un accord qui a su emporter un vote majoritaire, mais non unanime, lors d'une procédure de conciliation. Ces procédures permettent de contraindre les créanciers minoritaires récalcitrants à se soumettre à l'accord amiable trouvé. Créées par la pratique, elles ont permis de restructurer des endettements obligataires cotés importants, tels que dans les procédures de CGG ou IKKS. Elles peuvent s'imposer à des classes de créanciers « hors la valeur », qui ne peuvent dès lors pas bloquer un accord de sauvetage.

L'administrateur judiciaire intervient alors dans le prolongement de sa mission de conciliateur pour constituer et réunir les classes de créanciers et les faire voter sur le projet de plan.

Le chef d'entreprise, qui anticipe des difficultés futures, peut également avoir recours à une procédure de sauvegarde pour bénéficier de la protection du tribunal contre les poursuites engagées à son encontre par ses créanciers et préparer un plan d'apurement de son endettement sur la base de délais pouvant aller jusqu'à dix ans et d'une progressivité des remboursements.

Le chef d'entreprise bénéficie d'un délai d'un an pour préparer et présenter un plan de sauvegarde. La loi permet le recours à des outils de restructuration opérationnels et efficaces, tels que la résiliation des contrats en cours, la fermeture de sites ou de réseaux, l'encadrement de la cession d'actifs non stratégiques ou l'accès aux aides participant au financement des mesures sociales liées à la restructuration.

L'administrateur judiciaire peut intervenir au titre des pouvoirs propres fixés par la loi ou en assistance du chef d'entreprise non dessaisi.

Il assiste également le chef d'entreprise dans la préparation de son plan de sauvegarde jusqu'à la présentation dudit plan devant le tribunal.

Cette procédure est un levier puissant permettant au chef d'entreprise de restructurer son endettement, tout en bénéficiant de l'accompagnement d'un administrateur judiciaire. Cette procédure est de moins en moins stigmatisée et les avantages qu'elle présente s'en trouvent d'autant plus efficaces. Les mesures de sauvegarde de Celio ou de Flunch sont de bons exemples de procédures d'accompagnement dont on peut bénéficier dans le cadre d'une restructuration opérationnelle, en parallèle d'un réaménagement financier du passif.

Face à une défaillance avérée avec un passif exigible devenu insoutenable, le chef d'entreprise doit solliciter l'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire et peut proposer l'administrateur judiciaire qu'il souhaite voir désigné.

La priorité pour l'administrateur judiciaire est de venir assister le chef d'entreprise dans sa gestion. L'objectif est de recréer de la confiance au sein de l'environnement économique de l'entreprise. Ce rôle de l'administrateur judiciaire est indispensable pour, par exemple, sécuriser les fournisseurs qui auraient pu subir des impayés importants avant l'ouverture de la procédure de redressement ou pour communiquer avec les salariés inquiets pour le devenir de l'entreprise.

Par la suite, l'administrateur judiciaire travaille au sauvetage de l'entreprise et de ses emplois.

La piste privilégiée est l'établissement avec le dirigeant d'un plan de redressement prévoyant l'apurement échelonné du passif au regard d'un *business plan*. Des abandons de créances ou des conversions de dettes en capital peuvent également être négociés avec les créanciers.

Dans le cas où l'entreprise ne peut assumer seule le remboursement de sa dette et que les actionnaires ne souhaitent plus en financer les pertes, l'administrateur judiciaire peut organiser la cession de l'entreprise dans l'objectif de préserver l'activité et l'emploi. Le prix de cession obtenu permettra de désintéresser les créanciers.

Dans toutes les procédures judiciaires, le tribunal est l'ultime décisionnaire du sort de la procédure et donc de celui de l'entreprise (il renouvelle ou met fin aux procédures, adopte ou non les plans proposés...).

Conclusion

La France dispose d'une justice commerciale efficace et de professionnels expérimentés pour sauvegarder les entreprises. Le législateur a su au fil des années compléter et adapter les outils qui, éprouvés par la pratique, démontrent aujourd'hui toute leur efficacité. L'enjeu est de taille puisqu'il s'agit de permettre aux entreprises de faire face aux crises conjoncturelles successives subies depuis début 2020. Les tribunaux et les administrateurs judiciaires pourront également compter sur les nouveaux dispositifs développés récemment (classes de créanciers, procédures de

traitement de sortie de crise...) ou sur la fiducie qui prend une place de plus en plus importante en matière de sécurisation des engagements pris.

L'écosystème vertueux du traitement des crises auxquelles sont confrontées les entreprises permet de sauver, en France, environ 68 % des emplois dans les entreprises concernées par une procédure collective, contre à peine 10 % en Allemagne, alors même qu'à l'étranger, le niveau de désintéressement des créanciers est proche, voire plus faible que celui observé en

France (21 % en France, contre 22 % en Allemagne et 13 % au Royaume-Uni), et ce pour un coût bien moindre par rapport au pourcentage de recouvrement réalisé (13 % en France, contre 26 % en Allemagne et 40 % au Royaume-Uni)⁽⁷⁾.

⁽⁷⁾ Conseil national des administrateurs judiciaires et des mandataires judiciaires, « À l'écoute, la newsletter du CNAJMJ », mai 2021.

Le rôle de l'avocat dans les restructurations d'entreprises en difficulté

Par Philippe DRUON et Alexandre HEYTE

Avocats à la Cour, Hogan Lovells

Les missions de l'avocat spécialiste en restructuration d'entreprises en difficulté sont diverses. Lorsqu'il conseille le débiteur, son rôle est celui d'un médecin urgentiste au chevet d'une entreprise malade. Il établit un diagnostic et oriente le chef d'entreprise vers la voie procédurale adéquate, en prenant soin d'éviter qu'un traitement de choc trop brutal ne conduise à tuer le patient.

La stratégie élaborée par l'avocat poursuit un objectif principal : la pérennité de l'entreprise. Pour cela, l'avocat assiste le débiteur dans la négociation et la mise en œuvre soit d'un accord amiable accepté par l'ensemble des parties prenantes dans le cadre d'un mandat *ad hoc* ou d'une conciliation, soit, à défaut d'accord unanime sur les termes de la restructuration, d'un plan de sauvegarde ou de redressement pouvant s'imposer à certains créanciers récalcitrants.

L'avocat peut également conseiller le repreneur d'une entreprise en difficulté. Promoteur d'un projet de reprise garantissant la pérennité de l'entreprise, l'avocat exploite l'ensemble des outils juridiques existants pour permettre à son client de prendre le contrôle d'une cible en difficulté, par voie d'entrée au capital de la société débitrice ou par l'acquisition de ses actifs et de son fonds de commerce dans le cadre d'un plan de cession.

Technicien, stratège et véritable chef d'orchestre de la restructuration, l'avocat joue un rôle central, qui est encore amené à se renforcer compte tenu des évolutions récentes du droit des entreprises en difficulté.

Professionnel des situations de crise, l'avocat spécialisé en restructuration intervient à tous les stades des difficultés que peut connaître une entreprise. Aux côtés du dirigeant, il participe à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une stratégie de protection de l'entreprise, adaptée à sa situation propre et soucieuse de son environnement économique. Lorsqu'il conseille le débiteur, l'avocat endosse alors le rôle d'un médecin urgentiste au chevet d'une entreprise malade.

Un autre rôle essentiel de l'avocat spécialisé en restructuration est d'intervenir aux côtés du repreneur d'une entreprise en difficulté afin de promouvoir un projet de reprise permettant d'en garantir la pérennité.

L'avocat dans son rôle de conseil de l'entreprise en difficulté : un médecin urgentiste au chevet d'un débiteur malade

Le droit français des entreprises en difficulté est d'une grande richesse, mais est également d'une grande complexité. Il offre aux entreprises connaissant des difficultés de toute nature de nombreux outils pour les anticiper, les prévenir et les traiter.

Fort de son expérience des situations de crise et de sa connaissance de ces outils juridiques protecteurs, l'avocat informe, explique et oriente les dirigeants de l'entreprise en difficulté vers la voie procédurale adaptée à sa situation. Une fois le diagnostic établi, l'entreprise peut engager des négociations avec ses partenaires dans le cadre d'une procédure amiable afin d'aboutir à un accord de restructuration accepté par tous. À défaut d'accord unanime sur les termes de la restructuration, l'entreprise peut solliciter l'ouverture d'une procédure collective afin de bénéficier de ses effets juridiques protecteurs et de mettre en œuvre un plan de restructuration en dépit de l'opposition de certaines parties affectées.

Avant l'ouverture de toute procédure : l'établissement d'un diagnostic, puis l'orientation de l'entreprise en difficulté vers la voie procédurale adéquate

Le droit français des entreprises en difficulté se caractérise par sa richesse et par sa technicité. Il offre aux entreprises débitrices des outils très variés pour faire face à leurs difficultés. Cette diversité permet aux entreprises de mettre en œuvre des solutions adaptées à leur situation propre, à la nature et à l'intensité de leurs difficultés, mais aussi à leur environnement économique et social. Une telle boîte à outils

procédurale permet au droit français d'être l'un des droits les plus performants en Europe⁽¹⁾ et de remplir les objectifs qui lui sont assignés : sauvegarder l'emploi, garantir la pérennité de l'activité et organiser le désintéressement des créanciers.

La richesse et la diversité du droit français s'accompagnent nécessairement d'un haut degré de complexité juridique. Le rôle de l'avocat est donc, d'abord, d'être un technicien et un pédagogue. Il présente et explique le sens et la portée des règles de droit applicables aux entreprises en difficulté ; des règles qui sont largement dérogoires aux principes bien établis du droit des sociétés, du droit des contrats ou encore du droit bancaire, et qui sont bien souvent peu connues des acteurs économiques.

L'avocat est également investi d'un rôle de stratège au service de la protection et du redressement de l'entreprise en difficulté. Il élabore une stratégie de restructuration en tenant compte de multiples facteurs et des spécificités du dossier dont il a la charge, afin de recommander l'option procédurale adéquate pour traiter les difficultés de l'entreprise malade, tout en évitant qu'un traitement de choc trop brutal ne conduise à tuer le patient.

En outre, l'avocat spécialisé en restructuration d'entreprises en difficulté tisse, au fil de ses années d'expérience, un important réseau de professionnels reconnus du secteur (auditeurs financiers, banques d'affaires, administrateurs judiciaires), qu'il peut mobiliser au service de son client. Il oriente le dirigeant d'une entreprise en difficulté vers un auditeur indépendant spécialisé en restructuration afin d'établir un diagnostic comptable et financier de l'entreprise. Il aide également le dirigeant à choisir le mandataire de justice (mandataire *ad hoc*, conciliateur, administrateur judiciaire) qui dispose des meilleures compétences au regard des spécificités du dossier.

Sa connaissance des acteurs du secteur facilite les contacts avec les différents intervenants et fluidifie la mise en œuvre de la stratégie de restructuration.

Appelé au chevet d'une entreprise malade, l'avocat joue un rôle central de pédagogue et de conseil, en participant à l'élaboration d'un diagnostic, à la mise en place d'une stratégie de restructuration et à la constitution d'une équipe d'experts spécialisés au service du débiteur en difficulté.

Dans le cadre d'une procédure amiable, l'avocat assure la conduite des négociations avec les créanciers, les actionnaires et les autres parties prenantes

Si l'entreprise a suffisamment anticipé ses difficultés, l'option la plus adéquate est souvent l'ouverture d'une procédure amiable, à savoir un mandat *ad hoc* ou une conciliation.

Dans le cadre de ce type de procédure, un plan de restructuration ne peut être adopté qu'avec l'accord unanime de l'ensemble des parties prenantes. Le président du tribunal désigne, à la demande du débiteur en difficulté, un mandataire de justice (selon le cas, un mandataire *ad hoc* ou un conciliateur), dont la mission est de favoriser la conclusion d'un tel accord amiable.

En pratique, l'entreprise sollicite, dans un premier temps, la désignation d'un mandataire *ad hoc* afin d'entamer des discussions et de trouver un accord de principe avec les créanciers. Puis, une fois cet accord de principe sécurisé (par exemple, à travers la signature d'un *term sheet*), le débiteur bascule dans une procédure de conciliation afin de formaliser cet accord dans un protocole de conciliation qui, le cas échéant, sera soumis à l'homologation du tribunal.

Dans le cadre de ces procédures amiables, tout n'est qu'affaire de négociation. L'entreprise est directement confrontée à ses créanciers et actionnaires et doit leur faire accepter les sacrifices nécessaires à son redressement. Dans cette tâche difficile, les dirigeants de l'entreprise en difficulté peuvent compter sur l'assistance de leur avocat, qui se retrouve alors en première ligne.

Sa première mission est de stabiliser les fonctions vitales de l'entreprise en sécurisant sa situation de trésorerie. Il faut à tout prix éviter que l'entreprise devienne la cible de poursuites émanant de ses créanciers et soit confrontée à un état de cessation des paiements. La première tâche de l'avocat est alors de négocier avec les créanciers des accords de suspension d'exercice de droits et de poursuites (*waiver, standstill*) pour éviter l'impasse de liquidités et bénéficier du temps nécessaire à l'élaboration d'une solution de restructuration de long terme.

À défaut d'accord des créanciers sur la suspension des poursuites, l'avocat revêt alors pleinement son rôle d'auxiliaire de justice en sollicitant, auprès du président du tribunal, des délais de grâce judiciaire s'imposant aux créanciers récalcitrants pendant toute la durée des négociations.

Une fois l'urgence traitée, l'avocat participe à l'élaboration et à la négociation d'un plan de restructuration prévoyant, notamment, des rééchelonnements de dettes, des amendements à la documentation de financement ou encore des apports de fonds nouveaux permettant de couvrir les besoins de financement futurs de l'entreprise et d'en garantir ainsi la pérennité.

Force de proposition et véritable chef d'orchestre de la restructuration, il mobilise son savoir-faire juridique, sa connaissance du marché et son expérience des situations de crise pour élaborer des solutions originales et adaptées à la situation économique, financière et sociale de l'entreprise, et pour faire accepter ces solutions par les créanciers dans l'intérêt bien compris de l'ensemble des parties prenantes.

Maîtrisant l'art de la négociation et s'appuyant sur l'expertise du mandataire *ad hoc* ou du conciliateur qu'il aura fait désigner, il œuvre ainsi pour assurer le redressement de l'entreprise et la préservation des emplois.

⁽¹⁾ CNAJMJ (Conseil national des administrateurs judiciaires et mandataires judiciaires), « Analyse comparative des systèmes de procédures collectives en Europe », rapport final, février 2021.

Toutefois, dans un tel cadre amiable, le plan de restructuration ne peut être imposé aux créanciers et aux actionnaires. Si, malgré ses efforts et l'assistance du mandataire *ad hoc* ou du conciliateur, l'avocat ne parvient pas à trouver un consensus acceptable par l'ensemble des parties prenantes, il recommande alors aux dirigeants de l'entreprise en difficulté de se tourner vers une voie procédurale plus protectrice et contraignante, celle de la procédure collective.

Dans le cadre d'une procédure collective, l'avocat veille à la mise sous protection judiciaire de l'entreprise en difficulté

À défaut d'accord amiable avec ses créanciers, la survie de l'entreprise est en jeu. Elle doit être protégée par l'ouverture d'une procédure collective afin de préserver sa substance économique et éviter des poursuites anarchiques de la part de ses créanciers. Là encore, le droit français se caractérise par sa grande richesse et sa diversité : ainsi, à chaque degré de difficulté correspond une procédure adaptée.

Lorsque l'entreprise connaît des difficultés insurmontables, mais n'est pas en état de cessation des paiements⁽²⁾, elle peut bénéficier d'une procédure de sauvegarde. Si elle est en état de cessation des paiements mais qu'il existe une chance de la redresser, elle est dans l'obligation de solliciter l'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire. Enfin, lorsqu'il n'existe plus aucune chance de redresser l'entreprise, la liquidation judiciaire s'impose.

Ces procédures offrent à l'entreprise un haut niveau de protection et, à l'inverse des procédures amiables décrites ci-avant, génèrent des effets juridiquement contraignants pour les créanciers.

Ainsi, à compter du jugement d'ouverture de la procédure, l'intégralité des créances nées antérieurement sont gelées, les créanciers ne peuvent plus en poursuivre le recouvrement, ni exercer les sûretés qui en garantissent le remboursement. Les créanciers sont soumis à une discipline collective stricte qui leur impose de déclarer leurs créances au mandataire judiciaire désigné par le tribunal et qui les empêche d'exercer la plupart de leurs droits contractuels.

Les règles régissant ces procédures collectives étant d'une grande complexité et étant largement dérogeatoires aux principes du droit commun des sociétés, du droit social, du droit bancaire ou encore du droit des sûretés, l'avocat endosse à nouveau son rôle de pédagogue en présentant les solutions protectrices s'offrant aux dirigeants de l'entreprise en difficulté. Il les guide vers la voie procédurale adaptée, lorsqu'un accord amiable avec les créanciers s'avère impossible, et leur explique la nature et la portée des effets protecteurs de telles procédures.

En plaçant l'entreprise sous une telle protection judiciaire, l'avocat agit, là aussi, comme un médecin urgentiste. En prise directe avec le tribunal, il défend en

justice les intérêts du débiteur en difficulté en activant l'ensemble des leviers judiciaires permettant de faire échec aux poursuites engagées par les créanciers de celui-ci.

Puis, dans ce cadre procédural protecteur, l'avocat assiste l'entreprise dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un traitement adapté à ses difficultés, à travers l'adoption d'un plan de restructuration.

Bien que l'objectif premier soit d'aboutir à un plan de restructuration accepté par tous, l'avocat peut, dans le cadre d'une procédure collective, mettre en œuvre des dispositifs d'adoption forcée qui permettent d'imposer le plan à certains créanciers récalcitrants. Ainsi, sous certaines conditions, des délais de paiement, des remises de dettes ou encore des conversions de créances en capital peuvent être imposés aux créanciers, sans leur accord.

Ce traitement de choc, qui fait primer l'intérêt de l'entreprise et l'ordre public économique et social sur les intérêts financiers des particuliers, permet alors, bien souvent, de rétablir durablement la situation de l'entreprise et de préserver les emplois associés.

L'avocat en tant que conseil du repreneur d'une entreprise en difficulté : le promoteur d'un projet de reprise garantissant la pérennité de l'entreprise

Dans certains dossiers, la continuité de l'entreprise peut impliquer sa cession à un repreneur. S'il n'est pas conseil de l'entreprise, l'avocat peut alors intervenir aux côtés du repreneur afin de promouvoir son projet de reprise et de mettre en œuvre ledit projet, soit par voie d'entrée au capital de la société débitrice, soit par voie de cession des actifs de l'entreprise en redressement ou en liquidation judiciaires.

La reprise d'une entreprise en difficulté par voie d'entrée au capital : le *distressed M&A* et la prise de contrôle par la dette (*debt to equity swap*)

Lorsque l'actionnaire d'une société en difficulté ne peut pas (ou ne souhaite pas) continuer à la financer, le redressement de l'entreprise peut impliquer l'entrée au capital d'un nouvel actionnaire qui s'engage à apporter les fonds nécessaires au financement du plan de restructuration.

L'avocat peut alors assister le repreneur dans l'élaboration d'une stratégie de montée au capital de l'entreprise en difficulté. Le rôle de l'avocat est alors de trouver une porte d'entrée juridique permettant à son client (un industriel ou un fonds de retournement) de prendre le contrôle d'une cible en difficulté, que ce soit dans le cadre d'une procédure amiable, d'une procédure collective ou même en dehors de toute procédure.

Lorsque l'actionnaire en place accepte de passer le relai, l'opération peut être mise en œuvre par voie de cession volontaire de ses actions au repreneur. Après

⁽²⁾ L'état de cessation des paiements est défini par la loi comme l'impossibilité, pour l'entreprise, de faire face à son passif exigible avec son actif disponible.

avoir effectué une *due diligence* permettant d'identifier les principaux risques juridiques inhérents à la mise en œuvre d'une telle opération dans un contexte de difficultés financières, l'avocat du repreneur œuvre donc à la réalisation de cette cession d'actions *via* la conclusion d'un *share purchase agreement* (SPA).

Compte tenu du contexte particulier qui entoure la cession des titres d'une société en difficulté, l'avocat spécialisé en restructuration joue un rôle central et coordonne les travaux des autres avocats mobilisés sur le dossier afin de traiter les problématiques se rapportant au droit des sociétés, au droit social ou encore au droit de la concurrence qui peuvent se poser dans le cadre de l'opération. Il peut également sécuriser cette dernière en la faisant homologuer par le tribunal dans le cadre d'une procédure de conciliation, et ce afin d'écartier tout risque de remise en cause ultérieure de cette cession sur le fondement de l'existence de difficultés financières au niveau de la cible et/ou du cédant.

Outre la cession d'actions, la prise de contrôle de la société en difficulté peut également être mise en œuvre par voie de conversion de créances en capital. Cette technique juridique est utilisée lorsque le repreneur est également créancier de la cible en difficulté. Elle consiste pour le repreneur à souscrire à une augmentation du capital de la cible, soit par voie de compensation entre son apport en numéraires et le montant de sa créance, soit par voie d'apport en nature de sa créance. À l'issue de cette opération, le repreneur reçoit des titres de la cible et, en fonction du montant de la créance convertie et de la valorisation des titres de la cible, dilue les anciens actionnaires en devenant l'actionnaire majoritaire, voire l'unique actionnaire.

Cette stratégie de prise de contrôle par la dette impliquant la réalisation d'une augmentation de capital ; elle ne peut, en principe, être mise en œuvre qu'avec l'accord des actionnaires en place. Toutefois, lorsqu'elle intervient dans le cadre d'une procédure de sauvegarde ou de redressement judiciaire, la conversion de créances en capital peut, sous certaines conditions légales strictes, être mise en œuvre contre l'avis des actionnaires en place.

Ainsi, lorsque le repreneur (par ailleurs créancier) est en mesure de se prévaloir d'un cas de défaut au titre de la documentation de financement, il peut utiliser ce levier pour contraindre l'entreprise à se placer en redressement judiciaire, puis proposer et même imposer un plan de restructuration prévoyant une conversion de sa créance en capital. De cette manière, et sous certaines conditions légales strictes, il peut entrer au capital de la société débitrice sans l'accord des actionnaires en place et menacer de diluer ces derniers s'ils n'acceptent pas de réinvestir dans ladite société.

Fort de sa maîtrise des techniques de prise de contrôle d'une société en difficulté, l'avocat élabore ainsi une stratégie de reprise adaptée aux spécificités du dossier, si besoin en forçant la main d'actionnaires en place qui

ne souhaitent plus la financer, et ce dans l'objectif de mettre en œuvre un projet de reprise garantissant la pérennité de l'entreprise.

La reprise d'une entreprise en difficulté dans le cadre d'un plan de cession, en redressement ou en liquidation judiciaires

Contrairement aux techniques de reprise évoquées ci-avant, le plan de cession consiste non pas en une entrée au capital de la société débitrice, mais en une acquisition de ses actifs à la barre du tribunal, dans le cadre d'une procédure de redressement ou de liquidation judiciaires.

Dans le cadre d'un plan de cession, la vente du fonds de commerce de l'entreprise n'intervient pas par accord entre un vendeur et un acheteur, mais sur jugement du tribunal à l'issue d'un processus compétitif mené par un administrateur judiciaire. Ce dernier lance un appel d'offres public et invite les potentiels repreneurs à lui présenter une offre dans un délai qu'il fixe. À réception des offres, l'administrateur judiciaire dresse un rapport au tribunal pour lui présenter leur contenu, leurs forces et leurs faiblesses.

Puis, au cours d'une audience, les candidats repreneurs assistés de leurs avocats se succèdent à la barre du tribunal pour défendre le bien-fondé de leurs projets de reprise respectifs. Le tribunal choisit alors l'offre qui permet, selon lui, de garantir au mieux la pérennité de l'activité de l'entreprise, le maintien des emplois et le désintéressement des créanciers.

Ce mode de reprise présente des avantages significatifs pour le repreneur. Sauf exceptions, il ne reprend que les seuls actifs de l'entreprise à l'exclusion des dettes, et ce pour un prix modéré. Le plan de cession présente néanmoins des risques. Le repreneur est susceptible de reprendre certaines dettes latentes de l'entreprise par exception au principe susvisé. En outre, très souvent, il doit apporter des fonds nouveaux pour financer l'activité d'une entreprise qui n'est pas rentable, et ne bénéficie d'aucune garantie, ni d'aucun recours contre l'administrateur judiciaire qui organise la vente.

Le rôle de l'avocat est alors d'aider le repreneur à arbitrer sur l'opportunité de présenter une offre compte tenu des risques identifiés. Si une offre est présentée, il guide le repreneur dans toutes étapes de la procédure, de la rédaction de l'offre à l'audience devant le tribunal, en passant par la conduite des discussions avec l'administrateur judiciaire et avec les représentants des salariés. Lors de l'audience, il assiste et représente le candidat repreneur pour convaincre le tribunal que son projet est le plus à même de garantir la pérennité de l'activité et de préserver les emplois.

L'avocat est ainsi le promoteur d'un projet de reprise qui constitue non seulement une opportunité d'affaires pour son client, mais aussi un nouveau départ pour l'entreprise en difficulté.

Conclusion

Qu'il soit le conseil de l'entreprise en difficulté ou celui de son repreneur, l'avocat spécialisé en restructuration agit dans un seul but : préserver l'entreprise en tant qu'unité économique et sociale à travers la mise en œuvre d'un traitement adapté à ses difficultés.

Technicien, stratège, négociateur et chef d'orchestre de la restructuration, il mobilise son savoir-faire juridique et sa connaissance fine des situations de crise au service de l'entreprise malade. En lien permanent avec les juridictions, il exerce pleinement son rôle d'auxiliaire de justice et actionne l'ensemble des leviers juridiques existants dans le but de protéger l'entreprise et de promouvoir un plan qui en garantisse la pérennité et en préserve les emplois.

Le rôle de l'avocat est encore amené à se renforcer compte tenu des évolutions récentes du droit des entreprises en difficulté ; celles-ci actent un véritable changement de paradigme dans l'adoption des plans de restructuration. La constitution des classes de créanciers au regard du nouveau critère de la communauté d'intérêt suffisante et la possibilité d'imposer un plan de restructuration malgré l'opposition de certaines classes créent de nouvelles opportunités en matière de restructuration d'entreprises en difficulté, que l'avocat ne manquera pas de saisir dans l'intérêt de son client.

Le rôle des banques d'affaires dans les restructurations

Par Jacques LE PAPE
Associé Ceres Partners

Dans les dossiers de restructuration complexes, on voit souvent intervenir des banques d'affaires. Cela est justifié par l'importance des montants en cause, les fortes contraintes de calendrier et la technicité des situations. Une autre raison de cela est que les questions à traiter portent en fait sur la façon d'apporter des financements nouveaux à une entreprise potentiellement défaillante : quel est le retour attendu sur ces concours ? Quels sont les droits attachés ? Quelle est la valeur revenant aux actionnaires historiques ? Quelle est la priorité affichée par les différents prêteurs – être en tout ou partie remboursés ou convertir la dette de l'entreprise en actions ? De ce fait, les discussions se rapprochent fortement de celles rencontrées dans les fusions-acquisitions.

Dans les nombreux dossiers de restructuration qui sont ouverts chaque année devant les tribunaux de commerce français, seuls quelques-uns voient l'intervention de banques d'affaires. Le rôle de ces intervenants est d'aider à trouver une solution capable de sauver l'entreprise et de rassembler pour cela les financements nécessaires. Ces « conseils en haut de bilan » interviennent quand l'importance des enjeux financiers ou de gouvernance le justifie. L'organisation de cette intervention s'opère au sein d'équipes pluridisciplinaires venant en appui à la négociation de l'accord de restructuration.

On peut établir une typologie des cas où peut être observée une intervention de ces conseils spécifiques, dont l'activité habituelle est le conseil en fusions-acquisitions. L'utilité d'un tel appui est souvent avérée quand plusieurs des éléments suivants sont réunis :

- un fort enjeu financier ou économique. Il s'agit ainsi de dossiers où la dette à restructurer peut aller de quelques dizaines de millions à plusieurs milliards d'euros ;
- une complexité du financement historique de l'entreprise en restructuration. On peut penser, en particulier, aux cas où l'entreprise est financée à la fois par de la dette bancaire et des dettes obligataires ;
- une problématique de recomposition du capital, de conversion de la dette en capital ou d'apport d'argent frais (*new money*) ;

- une situation où les créanciers et les actionnaires de l'entreprise sont soit des fonds d'investissement, soit des opérateurs étrangers, qui sont les uns comme les autres des familiers du recours aux conseils M&A (*Mergers & Acquisitions*/Fusions et acquisitions).

Depuis le début de la pandémie de Covid-19 (en 2020) et de la crise qu'elle a engendrée, les cas de restructuration les mieux connus où des banques d'affaires ont pu intervenir, sont notamment Europcar (en décembre 2020) et AccorInvest (en mars 2021). La Figure 1 ci-après en rappelle quelques autres.

Dans chacun de ces cas, l'enjeu de la négociation était non seulement de déterminer comment la dette de l'entreprise serait rééchelonnée ou en partie remise/convertie, mais aussi, et surtout, de déterminer qui seraient, à l'issue de cette restructuration de la dette, les actionnaires de l'entreprise et quels seraient les moyens financiers nouveaux que ces derniers apporteraient.

En pratique, quand un des acteurs de la restructuration comprend qu'un besoin de financement nouveau va donner lieu à une négociation entre l'entreprise et ses actionnaires, mais aussi avec les différents créanciers et les apporteurs de nouveaux financements, le recours à des conseils spécialisés est envisagé pour permettre à la négociation de se dérouler rapidement et d'apporter une solution aux besoins de l'entreprise.

Janvier 2020	Juillet 2020	Septembre 2020	Juillet 2021	Juin 2022
				

Figure 1 : Principaux cas de restructuration récents avec intervention de conseils en haut de bilan.

En général, c'est le dirigeant de l'entreprise lui-même qui, après concertation à la fois avec son avocat, le conciliateur ou le mandataire *ad hoc*, demande conseil à une banque d'affaires pour rechercher de nouveaux financements. Chacune des autres parties (prêteurs obligataires, prêteurs bancaires, actionnaires majoritaire ou minoritaires, autres potentiels apporteurs de capital) est, de ce fait, amenée à s'attacher les services d'une équipe de conseil comprenant banque d'affaires et avocat(s) spécialisé(s).

Le rôle opérationnel des banques d'affaires dans ces restructurations est, à la base, de négocier en priorité la restructuration de la dette et l'apport de fonds nouveaux dans l'entreprise, en établissant pour ce faire des valorisations sur la base desquelles ces opérations seront effectuées et, le cas échéant, d'animer un processus compétitif entre les différentes options qui seront présentées.

Pour ne donner qu'un exemple, celui de Pierre et Vacances, cette société a rencontré des difficultés conjoncturelles liées à la crise du Covid-19, dès 2020 ; elle a dû négocier plusieurs prêts garantis par l'État, mais aussi des aménagements de dette avec ses créanciers. Elle a souhaité à cette occasion rechercher un nouvel actionnaire au niveau du groupe et a pour cela mandaté une banque d'affaires. Les différents candidats à un investissement dans Pierre et Vacances ont formulé des propositions d'apport de capitaux nouveaux, en conditionnant ces derniers à des restructurations de dette et à la dilution des actionnaires historiques. Ce processus, qui s'est déroulé sur plus d'un an, a permis à un consortium constitué de prêteurs obligataires et bancaires, associés à un fonds spécialisé dans l'immobilier de tourisme, d'acquérir la majorité des actions de l'entreprise, à la fois par apport de capitaux nouveaux et par conversion de la dette en actions. Le groupe, avec ces nouveaux actionnaires, est depuis lors sur une nouvelle trajectoire, avec une dette considérablement allégée suite à la conversion de celle-ci.

De façon plus générale, les enjeux de la négociation d'un dossier de restructuration sont, sur le plan des principes, proches de ceux d'un dossier de fusion-acquisition ordinaire, mais l'arithmétique est différente.

Ainsi, dans le M&A classique, un nouvel actionnaire vient acquérir le capital de l'entreprise auprès des actionnaires en place ; le prix de cette acquisition est déterminé par la valeur de l'entreprise nette des dettes. Les cas de restructuration correspondent à des situations où l'actionnaire en place ne va pas être le contributeur principal à la recapitalisation de l'entreprise qui a besoin de liquidités. Il doit donc, pour éviter le défaut de paiement, céder une partie du capital ou voir sa part de capital diluée. La différence se situe donc au niveau des modalités financières de l'opération.

La vision de chacun sur la performance économique future de l'entreprise est, comme en M&A, le facteur clé. Un *business plan* plus favorable va permettre de soutenir un niveau de dette plus important.

Plus la valorisation sera élevée, et plus les augmentations de capital seront réalisées à un prix élevé et moins les actionnaires en place seront dilués.

Enfin, les moyens financiers des repreneurs et la capacité de voir lesdits moyens mobilisés à très court terme sont également un point d'attention des banques d'affaires, car le succès de la restructuration en dépend.

Les points importants qui vont faire débat entre les conseils des différentes parties sont donc le plan d'affaires (*business plan*), la valorisation retenue, les modalités de mise en œuvre du schéma retenu et les conséquences de celui-ci pour chacune des parties.

Alors s'engage une discussion avec les créanciers en fonction de leur rang : les créanciers les plus sécurisés vont voir leur dette « réinstallée » et celle des moins sécurisés sera convertie en capital. Mais cela ne règle pas le point d'argent frais (*new money*) dont a besoin l'entreprise pour poursuivre son activité une fois la dette traitée. Il faut pour négocier l'entrée de ces fonds nouveaux, déterminer une valeur d'entreprise, ce qui peut être plus difficile que dans les cas ordinaires de M&A. En particulier, l'usage des multiples⁽¹⁾ peut être inapproprié, car la marge n'est pas fiable. De même, le projet de plan d'affaires doit être particulièrement fiabilisé. Enfin, une des questions clés est de savoir quel niveau de dette va rester au bilan de l'entreprise : moins il y en aura, plus les chances d'un retour à la normale seront grandes, mais plus cela demandera d'efforts aux autres parties en présence.

Le plus souvent, les cas de restructuration sont d'une telle ampleur que non seulement il y a quasi toujours un problème imminent de liquidités (l'actionnaire n'ayant pas les moyens d'apporter suffisamment de liquidités nouvelles pour faire face aux échéances), mais qu'en outre, le montant de la dette est souvent proche de la valeur d'entreprise : les actionnaires et les créanciers ordinaires ne peuvent pas espérer retrouver la totalité de leur mise, les pertes étant inévitables (on dit qu'ils ne sont plus « dans la monnaie »).

Le volet le plus difficile de la négociation est donc de déterminer le traitement des actionnaires historiques et des créanciers non sécurisés. La Figure 2 de la page suivante donne une indication sur les résultats des négociations pour les actionnaires dans quelques cas récents.

Que reste-t-il aux actionnaires en place après conversion de la dette en actions ?

⁽¹⁾ <https://fusions-acquisitions.net/livre-fusions-acquisitions/25/l-approche-analogique-ou-methode-des-multiples.html>

On voit donc que la complexité des situations rencontrées comme l'urgence des négociations en cause justifient que des conseils, familiers de ces situations de crise, soient mobilisés pour trouver des solutions aux problèmes rencontrés. Un petit nombre de ces conseils interviennent sur le marché français. Les grandes banques françaises de financement en sont largement absentes du fait du risque de conflit d'intérêts que cela représenterait pour elles au regard de leur activité de prêteur. De même, les grandes banques d'investissement internationales ne sont actives sur cette activité de conseil que de manière exceptionnelle. Enfin, il est

utile que les banques d'affaires qui participent à ces négociations soient familières du contexte institutionnel dans lequel elles interviennent. Un contexte qui se caractérise le plus souvent par l'intervention des tribunaux de commerce et des professionnels (avocats et administrateurs judiciaires) qui exercent dans le même périmètre de compétence, et également des pouvoirs publics, comme le ministère chargé des Finances, pour la négociation du traitement des passifs publics ou l'octroi des PGE, ou le ministère chargé de l'Industrie, pour donner les meilleures chances possibles aux projets industriels post-restructuration.



Figure 2 : Participation au capital des actionnaires existants post-restructuration (absence de souscription aux augmentations de capital).

Inflation, hausse des taux, difficultés de recrutement... : une mobilisation nécessaire des compétences pour faire face à ces problématiques

Par Cédric COLAERT, Shafik HOSNI, Édouard DUTHEIL et Antoine LÉBOUCHER

Associés et Senior Manager du cabinet Eight Advisory

Comment faire face à la crise en tant que chef d'entreprise ? La France a su développer une vraie pratique permettant d'accompagner les entreprises en difficulté et leurs dirigeants. Afin de faire face à de telles situations critiques, il est avant tout crucial de savoir poser le bon diagnostic, grâce à la détection rapide des symptômes. Une fois cette étape passée, il est nécessaire d'identifier les axes de retournement et de négociations avec l'ensemble des parties prenantes (entreprise, créanciers, État, salariés, etc.). Le contexte actuel nécessite de bien appréhender ce processus de traitement des difficultés qui a désormais fait ses preuves dans de nombreux dossiers d'entreprises de toute taille, de la TPE jusqu'au groupe coté.

Introduction

Dans un contexte de crises successives, renforcé dernièrement par une visibilité économique incertaine, la France a su développer une vraie pratique permettant d'accompagner les entreprises en difficulté dans le but de maintenir au maximum leur activité et les emplois associés, dans l'optique de préserver l'intérêt général. Ce processus a émergé au fil de la pratique de l'ensemble des professionnels du secteur et de toutes les parties prenantes du secteur privé comme public.

À l'instar de la médecine d'urgence, aucun traitement ne saurait fonctionner sans la pose d'un diagnostic précis. En effet, le traitement des difficultés d'une entreprise débute nécessairement par une prise de conscience de la part des dirigeants. Il s'agira alors de ne pas sous-estimer la situation qui pourrait être tronquée par la peur d'engager des démarches lourdes ou par le manque de recul. Cette prise de conscience interviendra d'autant plus tôt que l'entreprise se sera organisée en amont pour détecter les signaux faibles. Les symptômes identifiés, le diagnostic des causes réelles des difficultés n'en sera que plus aisé et permettra ainsi de définir le plan d'action financier et opérationnel qui soutiendra le succès du retournement. Ce n'est que par la mobilisation de l'ensemble des parties prenantes (le management, les actionnaires, les créanciers, l'État, les conseils et, bien entendu, les salariés) que la préservation de l'activité, de l'emploi et de l'intérêt des créanciers pourra être garantie. Ce succès est néanmoins conditionné par la nécessité de se réinventer, au risque, à défaut, de reproduire les errances du passé.

La détection des symptômes

La recherche de solutions passe nécessairement par l'identification de la véritable question à laquelle l'organisation doit répondre. Or, la perception de chaque individu souffre d'un biais cognitif en fonction de son histoire, de sa culture et de ses appétences. Ainsi, comme la fièvre peut n'être que le symptôme secondaire d'une infection virale, la première explication des tensions perçues par la société pourrait n'être que périphérique.

La première étape du traitement consiste donc en la prise de conscience par les dirigeants des difficultés réelles de l'entreprise et en la détection rapide de celles-ci. Cette étape, qui se situe en amont de la survenance des premières difficultés (par exemple, l'impossibilité de rembourser ses échéances bancaires, des difficultés dans le paiement des salaires, des tensions avec les fournisseurs, un dépôt de bilan), est en effet essentielle dans un contexte de crise. Les signes avant-coureurs de la défaillance des entreprises sont multiples et variés. Ils doivent pouvoir être identifiés grâce à des indicateurs permettant de déterminer leur origine : industrielle, commerciale, technique, sociale, organisationnelle, managériale ou financière. Dans le meilleur des cas, l'entreprise aura déjà détecté une dégradation de ses performances en matière d'exploitation ou de son besoin en fonds de roulement et aura alors pu réagir en amont pour répondre à des tensions de trésorerie. *A contrario*, sans anticipation, les dirigeants ne prendront conscience de leurs difficultés qu'au moment où la trésorerie ne sera plus suffisante pour faire face aux échéances,

condamnant alors la société au dépôt de bilan sans possibilité de retournement. Il arrive encore trop souvent que des dirigeants ne prennent conscience des difficultés que le 15 du mois, en s'apercevant qu'ils n'auront pas de quoi payer les salaires au 30 du même mois.

Il convient donc de mettre en place des outils de détection des difficultés au sein même de l'entreprise, qui permettront, si besoin, de prendre des mesures pour circonscrire l'impact de celles-ci. Les entreprises qui disposent de la fonction Finance la plus outillée seront celles qui seront en mesure de détecter plus rapidement ces difficultés. Ainsi, il revient au contrôle de gestion de suivre les indicateurs de performance les plus pertinents et de repérer un décrochage au niveau des ventes, de la marge, des coûts d'achat ou de tous autres éléments pouvant dégrader la santé financière de l'entreprise. Un possible décrochage au niveau des performances d'exploitation ou de la trésorerie par rapport à un prévisionnel est aussi un bon indicateur de sous-performance, mais encore faut-il que des prévisionnels de trésorerie soient réalisés régulièrement et que les écarts par rapport à la situation réelle soient analysés. Le suivi des éléments du bilan est souvent négligé, alors qu'il permettrait d'anticiper des difficultés liées, notamment, au besoin en fonds de roulement. Trop de sociétés connaissant une forte croissance ne voient que trop tardivement le financement nécessaire pour la soutenir. Par exemple, une entreprise, dont le cycle de production était de six mois, s'est vu confronter à une crise de trésorerie, alors même qu'elle avait battu tous ses records de termes de prise de commandes : alors qu'elle n'encaissait les paiements qu'à l'issue des projets, ses décaissements étaient réalisés rapidement, ce qui nécessitait de disposer d'un fonds de roulement important. Or, les résultats passés n'ont pas été suffisants pour absorber une croissance du chiffre d'affaires, qui est passé de 40 M€ en 2020 à près de 100 M€ prévus en 2022. L'analyse du poste Fournisseurs est également essentielle pour appréhender les retards de paiement constitués, volontairement ou non. Il est courant que les dettes fournisseurs augmentent progressivement, sans que la direction prenne conscience que ces décalages de paiement ont atteint un niveau tel qu'il n'est alors plus tenable et menace l'activité de l'entreprise. En effet, un fournisseur qui accepte pendant un certain temps d'être payé en retard peut lui-même être confronté à des difficultés, qui le forceront de raidir sa position et de demander le paiement immédiat de l'ensemble des retards pour continuer une relation commerciale qui peut être vitale pour l'entreprise. Le suivi des délais de rotation des différents postes du besoin en fonds de roulement permet de détecter rapidement les signes avant-coureurs d'une dégradation de la trésorerie. On soulignera aussi l'importance de disposer d'une fonction Trésorerie au sein de la direction financière, qui s'assurera notamment de la bonne utilisation des outils de financement à disposition (lignes de découvert, RCF, financement des créances clients).

La réalisation nécessaire d'un diagnostic sans concession de ces symptômes et la définition d'un traitement adéquat

Une fois les premiers signes de sous-performance détectés, il est essentiel de réaliser un diagnostic consistant en l'analyse notamment des causes des difficultés et des besoins de financement. Ce diagnostic réalisé par un tiers indépendant permet d'apporter un éclairage nouveau à la direction souvent absorbée par la gestion des tâches quotidiennes. Cette intervention permet aussi de confronter les dirigeants à la réalité des chiffres et parfois de les sortir du déni ou de l'image mentale qu'ils se font de la situation. Ce document, usuellement appelé « Independent Business Review » (IBR), doit, tout d'abord, s'attacher à détecter les causes qui ont conduit aux difficultés aujourd'hui constatées et, ensuite, identifier les axes possibles du retournement. Il repose sur l'analyse des performances historiques, s'appuyant le plus souvent sur les trois derniers exercices réalisés, sur une étude de la situation patrimoniale comprenant notamment l'analyse du passif et sa qualification (échu ou à échoir) ainsi que celle des actifs, notamment des éventuelles non-valeurs, afin d'identifier les bons enjeux, et, enfin, sur une analyse critique du *business plan* et du prévisionnel de trésorerie associé. Le nouveau *business plan*, qui doit permettre le retour à la profitabilité, doit être élaboré et porté par le management. Ce plan doit être crédible et doit donc être en ligne avec les performances observées avant la crise, mais doit aussi être suffisamment ambitieux pour permettre le retournement pérenne de l'activité. Ce travail ne peut se concentrer uniquement sur l'aspect financier, il doit aussi intégrer les dimensions opérationnelles et les dynamiques de marché.

Il est crucial de présenter un plan d'action opérationnel s'accompagnant d'une liste d'initiatives, des responsables de son application au sein de l'entreprise, des sponsors et du calendrier de déploiement du plan. Tout plan qui n'adopterait pas une telle approche serait nécessairement voué à l'échec, soit par manque de *leadership* pour faire face aux difficultés, soit par absence d'orientation stratégique à moyen terme. Il est également indispensable de bien identifier les limites et les zones de risque (dégradation du marché, hausse de l'inflation, variation de la parité EUR/USD), et ce dans une approche quasi stoïcienne afin de distinguer ce qui dépend de l'entreprise et nécessitera l'adoption à son niveau de mesures correctrices pour y faire face, de ce qui ne dépend pas d'elle et qui nécessitera, le cas échéant, des plans d'action complémentaires spécifiques.

Le plan de retournement ainsi défini, qui vise à restaurer la profitabilité de l'entreprise, engendre souvent un besoin complémentaire de financement à court terme (par exemple, pour assurer le financement de mesures sociales, les investissements, le développement de

l'activité, des coûts liés à la fermeture de sites...). Des négociations doivent alors s'ouvrir pour traiter le passif existant et trouver les nouveaux financements nécessaires à la mise en place du *business plan*.

Des négociations avec l'ensemble des parties prenantes

Le droit français permet de mener des négociations amiables entre les différentes parties prenantes. Ces négociations menées sous l'égide d'un médiateur s'inscrivent dans un cadre juridique protecteur pour l'entreprise et son mandataire social. Ainsi, la conciliation permet à l'entreprise qui est en cessation de paiement depuis moins de quarante-cinq jours d'ouvrir des négociations et de lever, pour une durée maximale de cinq mois, l'obligation qui lui est faite de déclarer son dépôt de bilan auprès du tribunal de commerce. L'ouverture d'une conciliation permet de nommer un conciliateur : dans les faits, il s'agit souvent d'un administrateur judiciaire, qui devra œuvrer pour que les différentes parties s'accordent sur une solution. Les acteurs de ces négociations avec l'entreprise sont en général les créanciers privés, le plus souvent des établissements bancaires, les actionnaires, les créanciers publics (URSSAF, Trésor public), et très souvent l'État *via* les différentes instances existantes : le CIRI (le Comité interministériel de restructuration industrielle, lequel est rattaché à la direction du Trésor et intervient sur les dossiers concernant des entreprises comptant plus de 400 employés), la DIR (Délégation interministérielle aux restructurations) ou encore le CRP (Commissaire au redressement productif). Par ailleurs, la société sera accompagnée par un conseil juridique, spécialisé dans le droit des entreprises en difficulté et rompu à ce type de discussions. Dans certaines situations nécessitant notamment des apports importants en capitaux, une banque d'affaires pourra accompagner la société dans la recherche de nouveaux investisseurs. L'objectif des négociations est la conclusion d'un accord unanime, global et équitable au regard de la répartition des efforts demandés entre les différentes parties, un accord dont l'unique but est de restaurer la pérennité de l'entreprise à moyen terme. Cet accord, généralement homologué par le président du tribunal de commerce dans le cadre de la procédure de conciliation, comprend généralement la prorogation des concours bancaires à court et moyen terme, la restructuration financière de l'entreprise (dette et fonds propres), avec éventuellement un apport d'argent frais par l'actionnaire actuel ou un nouvel entrant. Cette dernière solution facilitera l'adhésion des créanciers à un plan de report ou d'abandon des dettes de l'entreprise. Les créanciers publics (dettes fiscales et sociales) sont regroupés et représentés par la CCSF et peuvent, à travers lui, accorder, à l'instar des créanciers privés, des moratoires ou des abandons de créances, le CIRI pouvant alors jouer le rôle d'interface entre la société

et la CCSF. En cas d'échec des discussions amiables, la société pourra engager une procédure judiciaire qui s'imposera alors à l'ensemble des créanciers et s'accompagnera d'un gel du passif existant à la date de l'ouverture de la procédure. Ces procédures judiciaires peuvent déboucher sur un plan de continuation avec maintien de l'actionnaire en place et le remboursement des créanciers sur une période imposée par le tribunal. En cas d'échec du plan de continuation (par exemple, un passif trop important au regard de la génération de trésorerie ou un besoin immédiat de financement non pourvu), les actifs de la société seront cédés à des tiers dans le cadre d'un plan de cession. Les produits de cession serviront alors à indemniser les créanciers, tandis que les actifs non cédés seront liquidés.

Les négociations achevées, le plus dur reste à faire

Après l'urgence du traitement de la crise de liquidité, l'ensemble des forces de l'entreprise doivent être rassemblées pour œuvrer à la réalisation du plan de retournement qui aura emporté l'adhésion de tous, et ainsi restaurer la profitabilité promise afin de s'assurer de la rémission des difficultés. La mise en œuvre du plan passe par une restauration de la confiance aussi bien en interne qu'en externe. En interne, les collaborateurs auront pu être marqués par une période de négociation qui aura été pour eux une charge de travail additionnelle pour tenir la société à flot et parfois combler les départs, le tout dans un climat incertain et sans aucune garantie de résultat, ni reconnaissance. L'adhésion et l'engagement des collaborateurs sont des facteurs essentiels de la réussite du retournement. La direction doit alors rassurer en communiquant sur les enjeux stratégiques du plan et en garantissant un bon dialogue social. En externe, il est là aussi impératif de rassurer les fournisseurs ainsi que les clients, pour maintenir de bonnes relations et s'assurer de leur fidélité. Dans les deux cas, la maîtrise de la communication est essentielle durant toute la phase de négociation pour ne pas créer une anxiété qui viendrait s'ajouter aux difficultés existantes. La conciliation assure, en théorie, une confidentialité de l'intégralité de la procédure, jusqu'à l'homologation de l'accord. La mise en place du plan de retournement pourra nécessiter le recours à une prestation de management de transition, notamment si une restructuration sociale est prévue. Ensuite, le management devra veiller à effectuer un suivi rigoureux de l'exécution des actions et évaluer de manière régulière leur efficacité, grâce aux indicateurs de performance. Les accords contiennent généralement des clauses de rendez-vous qui prévoient un *reporting* régulier portant sur les performances d'exploitation et sur l'évolution de la situation de trésorerie à l'attention des différentes parties prenantes à l'accord.

Conclusion

Le traitement d'une entreprise en difficulté est dans les faits un exercice éprouvant pour les dirigeants qui doivent à la fois gérer le quotidien de leur entreprise fragilisée, s'investir dans la recherche, en lien avec les différentes parties prenantes, de solutions adaptées et, enfin, penser à la stratégie à mettre en œuvre à moyen terme pour redresser la situation. L'accompagnement des dirigeants par des acteurs spécialistes des problématiques financières, juridiques et stratégiques est alors indispensable pour mener à bien l'ensemble du processus et aboutir au retournement de l'entreprise. La pratique a permis de mettre en place un processus

relativement formalisé qui, nonobstant un environnement caractérisé par une diversité d'acteurs spécialisés (conseils, mandataires judiciaires, CIRI), a déjà fait ses preuves dans nombre de dossiers de sauvetage d'entreprises. On constate effectivement que sur le nombre conséquent des dossiers de ce type, les liquidations sèches, c'est-à-dire sans poursuite de l'activité, sont heureusement rares, le droit français et la pratique privilégiant le maintien de l'activité économique et des emplois. Sur ce point, nous ferons nôtres les propos de Winston Churchill, lorsqu'il écrivait : « un pessimiste voit la difficulté dans chaque opportunité, un optimiste voit l'opportunité dans chaque difficulté. »

Les restructurations d'entreprises : comment prévenir les licenciements et accompagner les plans de sauvegarde de l'emploi ?

Par Valérie GUERN

Ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion – Délégation générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle (DGEFP)

La prévention des licenciements économiques est un enjeu fondamental des politiques de l'emploi mises en œuvre par la délégation générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle au sein du ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion. L'anticipation et l'accompagnement des mutations économiques sont nécessaires pour maintenir les salariés dans l'emploi et préserver les compétences. À ce titre, plusieurs outils sont mobilisables : l'activité partielle, l'activité partielle de longue durée (APLD) et le FNE-Formation.

Lorsque les restructurations s'avèrent inéluctables, l'État est le garant du respect du dialogue social au sein des entreprises qui conduisent des réorganisations et s'assure que les moyens mis en œuvre par ces entreprises favorisent le reclassement des salariés.

Dans les situations les plus difficiles, il mobilise des dispositifs spécifiques au bénéfice des salariés dont le licenciement ne peut être évité (contrat de sécurisation professionnelle, prestations grands licenciements, fonds européen d'ajustement à la mondialisation et divers dispositifs sectoriels, comme le fonds automobile.

Prévenir les licenciements économiques et préserver les compétences grâce à l'activité partielle, à l'activité partielle de longue durée et au FNE-Formation

L'activité partielle

L'activité partielle, dont la mise en œuvre est encadrée par les articles L. 5122-1 et suivants et R. 5122-1 et suivants du Code du travail, est un outil au service de la politique publique de prévention des licenciements économiques.

Ce dispositif permet à l'employeur de réduire l'horaire de travail ou de fermer temporairement son établissement ou seulement une partie de celui-ci, s'il rencontre des difficultés ponctuelles. L'entreprise assure aux salariés une indemnisation en compensation de la perte de rémunération qui en découle et bénéficie d'une prise en charge de l'indemnisation des heures, dites chômées, par l'État et l'Unédic.

Dès le début de la crise sanitaire de 2020, le choix a été fait de soutenir massivement les entreprises et les salariés au travers du dispositif d'activité partielle, ce qui

a permis de doter la France d'un des systèmes les plus protecteurs d'Europe. La mise en place de ce dispositif exceptionnel et rénové d'activité partielle a permis de limiter fortement les répercussions de la baisse temporaire d'activité sur l'emploi, les revenus des ménages et le partage de la valeur ajoutée des entreprises.

L'activité partielle a ainsi concerné jusqu'à 8,4 millions de salariés en avril 2020, au pic du premier confinement. À partir du deuxième semestre 2021, la baisse de la propagation de l'épidémie de Covid-19 et la fin progressive des mesures de restrictions sanitaires ont entraîné une forte diminution du recours à l'activité partielle, sans toutefois revenir à son niveau d'avant-crise. Ainsi, 115 000 salariés bénéficiaient encore de l'activité partielle en juin 2022.

Si, dès le mois de juin 2020, le gouvernement a choisi de recentrer le bénéfice du dispositif sur les entreprises et secteurs les plus en difficulté en instaurant un régime modulé d'activité partielle, les taux de prise en charge dans le cadre du dispositif considéré sont désormais stabilisés. Les entreprises doivent rémunérer les heures chômées à hauteur de 60 % du salaire brut des salariés concernés et peuvent, en contrepartie, demander à percevoir une allocation financée par l'État à hauteur de 36 % de ce même salaire brut.

En parallèle, du fait des conséquences durables de la crise sanitaire sur l'économie du pays, un dispositif spécifique d'activité partielle, dit « activité partielle de longue durée » (APLD), a été mis en place en juillet 2020.

L'APLD offre à une entreprise confrontée à une réduction durable de son activité qui n'est pas de nature à compromettre sa pérennité, la possibilité de diminuer l'horaire de travail de ses salariés (dans la limite de 40 % de la durée du travail) et de recevoir, pour les heures non travaillées, une allocation en contrepartie d'engagements en matière de maintien dans l'emploi et de formation.

La mise en œuvre du dispositif d'APLD intervient par la voie de la négociation collective et se traduit par la conclusion d'un accord collectif d'établissement, d'entreprise ou de groupe ou par l'application d'un accord de branche étendu par l'employeur à travers l'établissement d'un document unilatéral conforme aux stipulations de l'accord précité et précisant notamment ses engagements en matière d'emploi et de formation professionnelle.

Le taux horaire de l'allocation versée à l'employeur recourant à l'APLD est égal à 60 % de la rémunération horaire brute du salarié placé en activité partielle de longue durée. Ce dernier reçoit, quant à lui, une indemnité horaire, versée par son employeur, correspondant à 70 % de sa rémunération brute. Le montant de cette indemnité est donc plus important en situation d'APLD et le reste à charge pour l'employeur est plus faible que dans le cas de l'application du régime d'activité partielle de droit commun.

En novembre 2022, soixante-huit branches étaient couvertes par un accord de branche étendu relatif à l'activité partielle de longue durée.

Le FNE-Formation

Par ailleurs, le ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion, tout en compensant la baisse d'activité au sein des entreprises, a souhaité soutenir l'effort de formation des salariés pendant leurs périodes d'inactivité, dans le but de préserver et de développer leurs compétences. Dans cet esprit, le FNE-Formation permet aux entreprises de répondre aux besoins en formation induits par les mutations économiques de leur secteur d'activité et de renforcer l'employabilité de leurs salariés. Adopté pour répondre en urgence aux conséquences économiques de la crise sanitaire de 2020, le FNE-Formation a évolué en 2021 pour soutenir la reprise de l'activité, favoriser le rebond et accompagner les entreprises en mutation économique et technologique.

Le FNE-Formation permet de prendre en charge des parcours de formation dont la durée maximale est de douze mois ; en contrepartie de l'aide, l'entreprise est tenue de maintenir dans l'emploi les salariés pendant toute la durée de leur parcours de formation.

Mais, malgré la mobilisation de ces dispositifs de soutien à l'activité qui ont permis de protéger l'emploi, les entreprises peuvent être contraintes, lorsque les

difficultés économiques deviennent trop prégnantes, de s'engager dans des projets de réorganisation qui affectent directement le niveau et la structure de leurs emplois.

Les plans de sauvegarde de l'emploi : un dialogue social rénové au service du reclassement des salariés

Dans certaines périodes marquées par des difficultés économiques importantes, les restructurations ne peuvent être évitées et vont conduire des entreprises à traiter une problématique de sureffectif en procédant à des licenciements économiques collectifs. Dans un tel cas, les entreprises comptant plus de cinquante salariés ont l'obligation de mettre en place un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE), dès lors qu'elles envisagent de procéder à plus de dix licenciements sur une même période de trente jours.

Le PSE présente alors l'avantage d'être une procédure encadrée dans le temps, qui impose à l'employeur la mise en œuvre de mesures destinées à la fois à limiter le recours aux licenciements (en privilégiant notamment les reclassements internes) et à favoriser la mise en place de garanties pour les salariés qui sont susceptibles de perdre leur emploi.

Ces garanties reposent notamment sur l'absence de discrimination dans le choix des salariés licenciés, lequel doit être fait de manière objective afin de respecter le caractère par nature non inhérent à la personne de la décision de licenciement pour motif économique. Les obligations de l'employeur portent ensuite sur les moyens engagés au niveau de l'entreprise ou du groupe auquel elle appartient pour permettre un reclassement en interne ou en externe des salariés au titre du traitement social des conséquences du licenciement qui incombe à l'entreprise.

La loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013 issue de l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2013 a confié aux directions régionales de l'Économie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités (DREETS) un rôle déterminant dans la mise en œuvre des plans de sauvegarde de l'emploi, qui se décline autour de trois objectifs :

- contribuer à une gestion apaisée des procédures liées aux plans de sauvegarde de l'emploi (PSE), en garantissant des conditions de dialogue social dans l'entreprise qui favorisent, autant que possible, une approche collective négociée du traitement des licenciements par la signature d'un accord d'entreprise. Ainsi, force est de constater que la négociation collective dans la gestion des restructurations a progressé au cours des dernières années : on a observé qu'en 2021, la part des PSE conduits sous la forme d'accords collectifs s'élevait à près de 64 %, contre 51 % en 2015 ;
- œuvrer au renforcement de la qualité des plans de sauvegarde de l'emploi qui doivent permettre de mieux accompagner le retour à l'emploi des salariés ou favoriser leur reconversion professionnelle. En l'absence d'accord, il revient à l'État de s'assurer que les efforts

de l'entreprise réalisés en matière de reclassement sont proportionnés à ses moyens ou à ceux du groupe auquel elle appartient ;

- assurer une sécurisation des procédures, encadrées dans des délais précis, par une intervention des services de l'État tout au long de l'exécution de celles-ci. Ils jouent le rôle d'un tiers de confiance, au travers, tout d'abord, d'un dialogue avec les entreprises et les représentants des salariés, mais aussi de la mobilisation d'outils de nature plus régaliennne allant de l'envoi de courriers d'observations ou d'une injonction, jusqu'à la prise de la décision d'homologation ou de validation nécessaire à la mise en œuvre de la réorganisation. Ainsi, le taux de contentieux qui était de 20,4 % en 2011 est passé en moyenne à 6,2 % depuis 2013.

Parallèlement à l'exercice de ces attributions très spécifiques et encadrées juridiquement, les DREETS interviennent également à l'occasion d'opérations de restructuration d'ampleur dans le but de mobiliser l'ensemble des acteurs du territoire, à commencer par les membres du service public de l'emploi, mais aussi les collectivités territoriales, les chambres consulaires, les entreprises ayant des besoins de recrutement... ; autant d'acteurs qui peuvent contribuer à favoriser le reclassement sur leur territoire de salariés menacés d'un licenciement.

Enfin, lorsque les entreprises sont en très grande difficulté, notamment celles engagées dans une procédure collective (redressement judiciaire, liquidation judiciaire...), l'État mobilise des moyens spécifiques pour prendre le relais et intervenir directement auprès des salariés et favoriser ainsi leur accompagnement en vue de leur reclassement.

Des outils adaptés et diversifiés pour accompagner les salariés des entreprises en grande difficulté

Le contrat de sécurisation professionnelle (CSP)

Le contrat de sécurisation professionnelle (CSP) est un dispositif d'accompagnement renforcé, qui se présente sous la forme d'un suivi individualisé. Ce dispositif, dont les règles sont définies par les partenaires sociaux, au sein de l'Unédic, et qui est mis en œuvre par Pôle emploi, prévoit l'organisation d'un parcours de retour à l'emploi. L'adhésion au CSP permet au salarié licencié pour motif économique de bénéficier de mesures d'accompagnement et d'une allocation de sécurisation professionnelle (ASP).

Le CSP s'adresse aux salariés des entreprises de moins de 1 000 salariés ou de toute entreprise, quel que soit le nombre de ses salariés, placée en redressement ou en liquidation judiciaire, et qui sont engagées dans une procédure de licenciement économique. L'employeur est tenu de proposer le CSP au salarié, qui peut le refuser.

L'adhésion du salarié, qui bénéficie d'un délai de réflexion de vingt-et-un jours, entraîne la rupture du contrat de travail ; le salarié perçoit une indemnité de

licenciement, mais pas d'indemnité compensatrice de préavis, laquelle est versée par l'employeur directement à Pôle emploi.

La durée du CSP est fixée à douze mois, mais peut être prolongée de trois mois en fonction des périodes travaillées.

Le montant de l'ASP varie en fonction de l'ancienneté du salarié dans l'entreprise :

- pour une ancienneté inférieure à 1 an, le montant de l'ASP équivaut au montant de l'allocation de retour à l'emploi (ARE) ;
- pour une ancienneté supérieure à 1 an, le montant de l'allocation équivaut à 75 % du salaire journalier de référence, mais ne peut être inférieur au montant de l'allocation de retour à l'emploi (ARE) qu'il aurait perçu s'il n'avait pas bénéficié du CSP.

La prestation « Grands licenciements » (PGL)

Lorsque des restructurations d'ampleur sont conduites par des entreprises engagées dans une procédure collective, les services du ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion ont la possibilité de mobiliser la prestation « Grands licenciements » (PGL). Celle-ci combine la mobilisation d'une cellule d'appui à la sécurisation professionnelle (CASP) destinée à accompagner le salarié en amont de son licenciement, avec le dispositif d'accompagnement prévu au titre du contrat de sécurisation professionnelle (CSP). La PGL est proposée aux salariés des entreprises placées en redressement ou en liquidation judiciaire qui licencient au moins 200 personnes exerçant dans des sites répartis sur tout le territoire. Ce dispositif permet un suivi renforcé et homogène de l'accompagnement de ces dernières.

Par ailleurs, dans le cas de filières d'activité particulièrement affectées par des mutations économiques, l'État peut décider de mobiliser des moyens spécifiques pour accompagner des salariés dont le licenciement économique ne peut être évité.

Le fonds exceptionnel d'accompagnement et de reconversion des salariés de la filière automobile

Dans le cadre du plan d'action et de soutien spécifique à la filière automobile prévu lors du comité stratégique la filière du 26 avril 2021, un fonds exceptionnel d'accompagnement et de reconversion des salariés de cette filière a ainsi été mis en place. Ce fonds, doté de 50 millions d'euros (20 millions d'euros apportés par les constructeurs Stellantis et Renault et 30 millions d'euros émanant de l'État), a fait l'objet d'un accord-cadre entre l'État et les constructeurs, signé le 17 juin 2021.

Il prévoit diverses mesures permettant de renforcer le dispositif de droit commun d'accompagnement vers le retour à l'emploi des salariés licenciés du secteur automobile, notamment au travers de prestations complémentaires en matière d'accompagnement ainsi que de financements supplémentaires en matière de formation. Des aides financières incitatives au retour

à l'emploi sont aussi prévues dans le cadre du fonds considéré : aide à la création ou à la reprise d'entreprise, prime de reclassement, aides à la mobilité et aides aux familles, indemnité différentielle de revenu en cas de reprise d'un emploi moins bien rémunéré, aide exceptionnelle au maintien du niveau de la rémunération pendant 6 mois au-delà de la durée du CSP en cas de suivi d'une formation dans le cadre d'une reconversion professionnelle ainsi que, sous certaines conditions, l'octroi d'une aide au rachat de trimestres de retraite. La mise en œuvre de ces mesures est confiée à Pôle emploi dans le cadre d'une convention spécifique.

Au 15 octobre 2022, ce sont les salariés de treize entreprises qui ont pu bénéficier des mesures de ce fonds, soit environ 2 000 personnes de la filière automobile, qui ont été licenciées pour motif économique (sous réserve de leur adhésion au CSP).

Le fonds européen d'ajustement à la mondialisation (FEM)

Enfin, le fonds européen d'ajustement à la mondialisation (FEM) peut également être mobilisé sous certaines conditions.

Créé en 2007 par l'Union européenne, le FEM visait initialement à financer des mesures de reclassement s'adressant à des travailleurs ayant perdu leur emploi en raison de la mondialisation. Doté d'un budget annuel de 209 millions d'euros pour la période 2021-2027, ce dispositif a été élargi aux licenciements résultant d'une crise économique mondiale ou liés à la transition énergétique et numérique.

Le FEM cofinance des mesures d'aide au retour à l'emploi qui vont au-delà des obligations légales de l'employeur ; une aide pouvant couvrir 85 % du coût total des mesures d'accompagnement financées par l'entreprise. Ce cofinancement européen est seulement accordé pour accompagner des plans sociaux d'ampleur, ceux se traduisant par au moins 200 départs prononcés dans le cadre d'une restructuration. Il est théoriquement possible de déroger à ce critère dans le cas de marchés du travail de taille réduite ou de PME dont les licenciements ont une incidence grave sur l'économie locale. Les départs prévus dans des entreprises se situant en amont ou en aval de la chaîne de production peuvent aussi être comptabilisés au titre d'une même demande formulée dans le cadre du FEM.

Le groupement de prévention agréé (GPA), un acteur orienté vers les TPE

Par Emmanuel LEMAUX

Adjoint au chef de la mission Restructuration des entreprises au sein de la direction générale des Entreprises (DGE)

Et Patrice DUCEAU

Président régional du réseau des GPA pour le Centre-Val de Loire

Le groupement de prévention agréé (GPA) est un acteur émergent au sein du monde du *restructuring*, dont l'action est parfaitement complémentaire de celle des présidents des tribunaux de commerce ainsi que de celle des commissaires aux restructurations et à la prévention des difficultés des entreprises (CRP). Au plus près du terrain, il s'adresse prioritairement aux TPE dans une double démarche de détection précoce des difficultés des entreprises ainsi que de remédiation de celles-ci. À ce titre, les membres qui le composent – principalement d'anciens dirigeants d'entreprise – ont vocation à accompagner les chefs d'entreprise, en toute confidentialité, y compris lorsque le retournement de l'entreprise n'est plus possible et que la seule issue crédible est celle de la liquidation judiciaire. À la façon d'un médecin de famille, le GPA suit sa patientèle dans la durée. L'agrément, qui lui est accordé par l'État, exige de sa part de mener au quotidien un travail collaboratif avec le CRP.

La genèse de la création du GPA

Le GPA est un acteur récent dans l'univers de la restructuration d'entreprises. Il puise ses racines dans la crise de 2008 qui avait été suivie par une recrudescence de procédures collectives, le plus souvent fatales pour des dirigeants de TPE parfois victimes malheureuses du syndrome des 3D (dépôt de bilan-divorce-dépression). Une génération de juges consulaires a alors pu constater les limites de la mission judiciaire de prévention, les chefs d'entreprise défaillants se présentant en général bien trop tard devant le tribunal de commerce pour que ce dernier puisse remédier au mal. C'est cette même génération de juges consulaires qui a été à l'origine des premières initiatives de GPA, en Indre-et-Loire (en 2012) ainsi que dans le Loir-et-Cher (en 2016).

Ces premières expérimentations s'étant révélées concluantes, elles se sont ensuite généralisées, d'abord en région Centre-Val de Loire, avec la mise en place d'un GPA dans chaque département sur la période 2018-2020, puis dans le reste de la France, où désormais la plupart des régions métropolitaines comptent un GPA sur leur territoire.

Le cadre juridique de l'intervention du GPA

Le GPA est un magnifique exemple de la richesse de notre corpus juridique, dans lequel peuvent parfois sommeiller de belles endormies. En effet, bien que nous ayons pu observer que l'émergence du GPA était récente, le livre VI du Code de commerce l'a érigé en acteur de la prévention des difficultés des entreprises dès 1984⁽¹⁾. L'article L. 611-1 dudit code, qui s'est enrichi au fil du temps pour élargir le champ d'intervention de ce groupement, dispose que :

« Toute personne immatriculée au registre du commerce et des sociétés ou au répertoire des métiers ainsi que tout entrepreneur individuel à responsabilité limitée et toute personne morale de droit privé peuvent adhérer à un groupement de prévention agréé par arrêté du représentant de l'État dans la région.

Ce groupement a pour mission de fournir à ses adhérents, de façon confidentielle, une analyse des informations économiques, comptables et financières que ceux-ci s'engagent à lui transmettre régulièrement.

Lorsque le groupement relève des indices de difficultés, il en informe le chef d'entreprise et peut lui proposer l'intervention d'un expert. »

⁽¹⁾ Loi n°84-148 du 1er mars 1984 relative à la prévention et au règlement amiable des difficultés des entreprises.

De prime abord, l'on pourrait considérer que le GPA joue uniquement un rôle de lanceur d'alerte, la frontière de son champ d'intervention avec celui d'organismes tels que les centres de gestion agréés ou les centres d'information et de prévention apparaissant bien ténue, d'autant plus qu'il s'adresse exclusivement à ses adhérents. À vrai dire, toute la subtilité de son rôle doit s'apprécier au regard du fait que le GPA est l'un des rares acteurs de la prévention à avoir le privilège de figurer au livre VI du Code de commerce ; qu'il a vocation non seulement à diagnostiquer les difficultés, mais aussi à accompagner le chef d'entreprise par une expertise dont il n'est pas spécifié qu'elle est nécessairement externe au GPA ; et que l'agrément accordé par l'État, sur lequel nous reviendrons *infra*, lui confère une légitimité forte en sus de son assise législative. De même, le critère d'adhésion au GPA n'est pas limitant, puisqu'en pratique, les entreprises intègrent celui-ci lorsqu'elles viennent exposer leurs difficultés.

L'ensemble de ces constats permettent de considérer le GPA comme un acteur à part entière dans l'écosystème de la prévention, dont l'intervention est plutôt tournée vers les TPE vu la typologie des opérateurs économiques qui y sont éligibles. À cet égard, il est, sans surprise, soumis à une stricte obligation de confidentialité.

Un agrément délivré par l'État

Comme indiqué *supra*, le GPA tient son agrément du préfet de région, ce qui lui confère une légitimité forte. La circulaire du 9 janvier 2015 relative aux modalités d'accueil et de traitement des dossiers des entreprises confrontées à des problèmes de financement en précise les modalités pratiques.

Le GPA doit constituer un solide dossier de demande d'agrément⁽²⁾ venant, notamment, expliciter ses méthodes de travail, mais aussi justifier de ses moyens,

⁽²⁾ Articles D. 611-3 et suivants du Code de commerce.

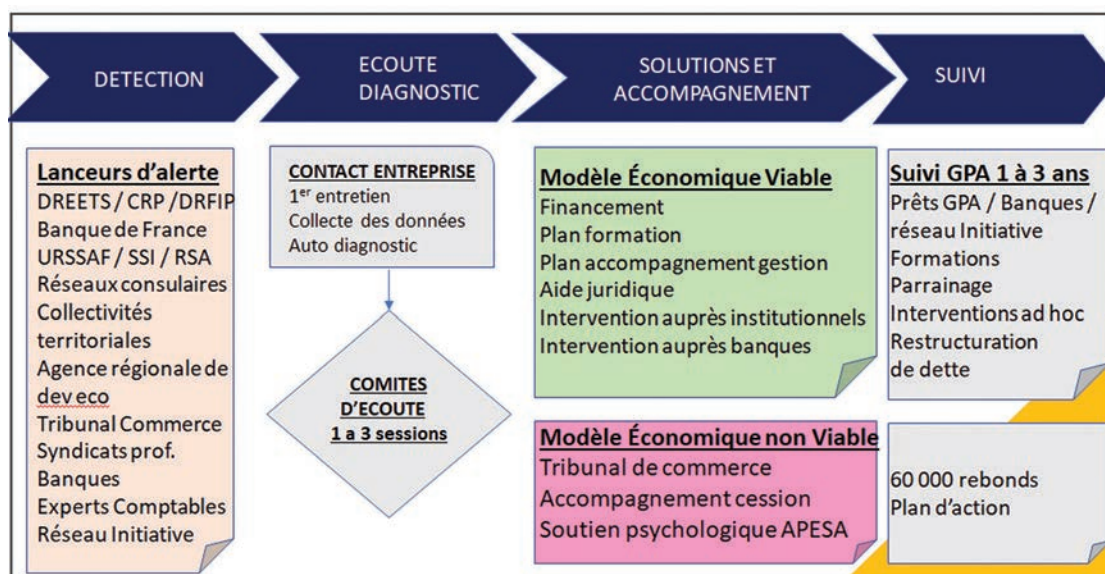
ainsi que de la probité et de l'expérience professionnelle de ses membres. Ce dossier est examiné par le comité départemental d'examen des problèmes de financement des entreprises (CODEFI), dont l'avis est consultatif. L'agrément n'est accordé que pour une durée de trois ans, renouvelable. L'administration dispose ainsi d'un droit de regard sur le travail du GPA.

Organisation, financement et méthode de travail du GPA

Suivant la lettre du Code de commerce, le GPA est une personne morale de droit privé. En pratique, le GPA est constitué sous la forme d'une association, dont le champ d'action est tantôt régional, tantôt départemental, selon les organisations locales retenues. Dans le second cas, des têtes de réseau régionales peuvent avoir émergé pour harmoniser les pratiques. Afin de coiffer le tout, une fédération nationale est en cours de constitution.

De par sa forme associative, le GPA rassemble des bénévoles, le plus souvent d'anciens chefs d'entreprise ou des experts-comptables à la retraite. Certaines fédérations professionnelles ou autres réseaux associatifs (CPME, EGEE...) ont contribué à la dynamique de la démarche, ce qui a aidé à la structurer.

Au plan financier, l'article L. 611-1 du code précité dispose que « les groupements de prévention agréés peuvent aussi bénéficier d'aides des collectivités territoriales ». Dans un communiqué en date du 20 avril 2020, l'association des régions de France et la CPME ont proposé aux conseils régionaux de soutenir financièrement les GPA afin d'accélérer leur déploiement. Cette approche est totalement cohérente avec la compétence renforcée de la collectivité régionale en matière de développement économique depuis la loi du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRe). Ce soutien subventionnel est d'autant plus salubre que la gratuité du recours au GPA apparaît comme une des clés de son succès ;



Les quatre grands axes de l'action du GPA – Source : GPA de la région Centre-Val de Loire.

une gratuité qui incite le chef d'entreprise à venir à la rencontre de ces bénévoles pour expliquer ses difficultés.

L'accompagnement proposé par le GPA se traduit par la mise en place de cellules d'écoute qui sont destinées à comprendre les difficultés de l'entreprise ainsi que le modèle économique de celle-ci (voir le logigramme de la page précédente). Un ensemble de bénévoles est ainsi réuni autour du chef d'entreprise en prenant soin, autant que faire se peut, de mobiliser d'anciens chefs d'entreprise ayant une connaissance du secteur dans lequel l'entreprise évolue. Le fait que cette cellule d'écoute comprenne d'anciens dirigeants d'entreprise permet d'instaurer un climat de confiance. Le chef d'entreprise en difficulté s'adresse à ses pairs, dont certains ont pu être confrontés par le passé aux mêmes problématiques que lui.

De même, le GPA va puiser dans ses ressources internes pour mobiliser les experts adéquats selon la nature des difficultés rencontrées (par exemple, d'anciens cadres bancaires, des huissiers, des avocats...). Les membres du GPA sont là pour prodiguer leurs conseils au chef d'entreprise sans se substituer à lui ; de même, ils interviennent à la façon d'un facilitateur, et aucunement comme des médiateurs, auprès des partenaires de l'entreprise (banques, créanciers...). Le GPA ne peut hélas pas trouver une solution de sortie par le haut dans tous les cas qui lui sont soumis. Il est d'ailleurs essentiel que le GPA puisse avoir un langage de vérité vis-à-vis du chef d'entreprise et l'inviter à prendre contact avec le tribunal de commerce, lorsque son modèle économique n'apparaît plus viable. D'autres réseaux associatifs seront alors là pour prendre la relève en tant que de besoin (par exemple, l'APESA⁽³⁾ pour l'apport d'un soutien psychologique).

Le GPA, un acteur de terrain

Pour mener à bien la mission qui lui incombe, le GPA se doit d'être un acteur de proximité. Le maillon départemental apparaît comme étant le plus approprié ; et lorsqu'un GPA est organisé à l'échelon régional, il dispose de points de relai en local.

Cela étant, il est essentiel pour le GPA d'être parfaitement intégré et visible au sein de son écosystème. Bien que pouvant bénéficier du fait qu'il n'inspire pas la même crainte que le tribunal de commerce auprès du chef d'entreprise, il n'en demeure pas moins que ce dernier ne sait pas forcément qu'il peut se tourner vers un tel opérateur pour faire face à ses difficultés. Il est dès lors essentiel que le GPA puisse s'appuyer sur le réseau de lanceurs d'alerte que constituent les organisations qui sont en contact direct avec les entreprises, au premier rang desquelles figurent les réseaux consulaires (CCI...) et les agences régionales de développement économique.

⁽³⁾ L'APESA (Aide psychologique aux entrepreneurs en souffrance aiguë) est elle aussi un réseau associatif, qui est né de l'initiative du tribunal de commerce de Saintes en 2013, là aussi à la suite de la crise de 2008. Ce réseau accompagne sur un plan psychologique le dirigeant en tant que justiciable afin de prendre en compte sa souffrance morale.

Dans le même ordre d'idée, le GPA peut nouer des partenariats avec des acteurs qui sont à même de repérer rapidement des signaux d'alerte, le facteur temps étant essentiel dans l'accompagnement des entreprises en difficulté. Ainsi, les URSSAF représentent pour le GPA un partenaire clé au regard de la régularité des créances qu'elles émettent. Certaines URSSAF prévoient utilement d'organiser des campagnes d'information à l'attention de leurs primo-débiteurs et signalent l'existence du GPA au moment de l'envoi de leurs lettres de rappel.

Relations du GPA avec les autres acteurs du restructuring

La circulaire du 9 janvier 2015 prévoit que les CODEFI et les GPA constituent les uns et les autres des interlocuteurs privilégiés dans la détection des entreprises en difficulté, sans en préciser les modalités opérationnelles. Nonobstant le contrôle exercé par l'État sur les GPA, ces derniers ont vocation à interagir avec les acteurs publics de la restructuration d'entreprises. L'article L. 611-1 du Code de commerce précise en effet que : « À la diligence du représentant de l'État, les administrations compétentes prêtent leur concours aux groupements de prévention agréés. Les services de la Banque de France peuvent également, suivant des modalités prévues par convention, être appelés à formuler des avis sur la situation financière des entreprises adhérentes ». Si ces dispositions ne permettent pas un partage d'informations, elles n'en constituent pas moins un jalon essentiel dans le travail collaboratif du GPA avec les administrations publiques au niveau départemental (directions départementales des Finances publiques, directions départementales de l'Emploi, du Travail et des Solidarités...).

S'agissant des mandataires de justice, la faculté pour le GPA de proposer au chef d'entreprise l'intervention d'un expert est une possible invitation à se rapprocher du président du tribunal de commerce afin que celui-ci désigne un mandataire amiable⁽⁴⁾. En effet, le GPA ne dispose pas des mêmes latitudes qu'un mandataire amiable pour contraindre un créancier récalcitrant, sauf à avoir conclu des accords de place avec certains créanciers récurrents, tels que les partenaires bancaires. À cet égard, l'article L. 611-1 du code précité permet au GPA de « conclure, notamment avec les établissements de crédit, les sociétés de financement et les entreprises d'assurance, des conventions au profit de leurs adhérents ». En pratique, les coûts de procédure inhérents à l'intervention d'un mandataire amiable conduisent plutôt le GPA à agir en direct, lorsque l'entreprise en difficulté est une TPE.

Pour une relation privilégiée du GPA avec le CRP

Parmi le « corps médical » amené à se rendre au chevet de l'entreprise en difficulté, le GPA fait office de médecin généraliste au même titre que le président du tribunal de commerce ou le CRP. Il ne doit pas être considéré

⁽⁴⁾ Procédures de mandat *ad hoc* et de conciliation respectivement prévues aux articles L. 611-3 et L. 611-4 du Code de commerce.

comme un concurrent de ce dernier. Bien au contraire, l'un et l'autre sont parfaitement complémentaires. Le CRP a vocation à se focaliser sur des cas à enjeux (entreprises industrielles de plus de 50 salariés⁽⁵⁾), du fait qu'il dispose de moyens humains contraints. Le GPA est ainsi l'acteur idoine pour se positionner sur l'accompagnement des TPE.

En région Centre-Val de Loire, le CRP s'appuie sur le réseau des GPA et lui apporte son concours pour le faire monter en compétence. Cette approche partenariale permet de créer localement une véritable communauté du *restructuring*. En période de crise, ce type d'initiative est particulièrement salutaire : il permet au CRP de s'appuyer sur une « réserve économique » pour faire face à des sollicitations pléthoriques, mais

également de disposer de « capteurs » des difficultés des entreprises afin de parfaitement appréhender les problématiques rencontrées par ces dernières. À ce titre, les services déconcentrés de l'État ont initié la création en 2017 d'un fonds régional de revitalisation⁽⁶⁾ (Revi'Centre), qui, sous l'impulsion du CRP, a permis aux GPA d'allouer des prêts à destination des TPE en difficulté. Cette heureuse initiative a trouvé tout son sens au cœur de la crise sanitaire, permettant de compléter certains tours de table financiers par des prêts directs de l'État pour répondre aux besoins de liquidités des TPE.

⁽⁵⁾ Circulaire du 20 juin 2018 relative à l'évolution du dispositif d'accompagnement des entreprises en difficulté.

⁽⁶⁾ Fonds abondé par les entreprises assujetties à l'obligation de revitalisation prévue à l'article L.1233-84 du Code du travail.

Comprendre le fonctionnement des écosystèmes économiques territoriaux et s'y insérer : une dimension essentielle du rôle des CRP

Par Sandrine ANSTETT

Commissaire à la reconversion économique du territoire de Fessenheim

Et Pascal THEVENIAUD

Commissaire aux restructurations et à la prévention des difficultés (CRP) et référent unique Investissement (RUI) auprès du préfet de la région Occitanie

Si les circulaires successives ont priorisé l'action des CRP sur les entreprises industrielles de plus de 50 salariés, rapidement leur mobilisation s'est adaptée aux enjeux et spécificités de chaque territoire. Les solutions concrètes pour accompagner les entreprises fragiles ou en difficulté ont souvent été le résultat d'un travail collaboratif entre les acteurs publics et privés composant l'écosystème local. Chaque cas d'entreprise traité a permis de renforcer la confiance et le partenariat entre les différentes parties prenantes au profit du tissu industriel local et du territoire.

Un peu d'histoire

Cela fait déjà plus de dix ans qu'ont été installés dans chacune des vingt-deux régions métropolitaines les commissaires au redressement productif (CRP), avec en toile de fond la prise de conscience de la désindustrialisation de notre pays, la conviction qu'une usine qui ferme ne rouvrira probablement jamais et l'émergence d'un consensus national et européen sur l'urgence d'une réindustrialisation⁽¹⁾.

Devenus depuis les commissaires aux restructurations et à la prévention des difficultés des entreprises, ils travaillent sous l'autorité du délégué interministériel aux restructurations (DIRE) et de la mission Restructurations mise en place à Bercy. Désormais tous positionnés au sein des Services économiques de l'État dans les DREETS (directions régionales de l'Économie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités) et placés auprès des préfets de région, tout en étant en lien constant avec les préfets de département, ils sont devenus localement des acteurs reconnus de la détection et de l'accompagnement des entreprises en difficulté.

Leurs missions, initialement ciblées sur l'accompagnement individuel des entreprises, les ont rapidement amenés à agir en interaction forte avec les territoires. C'est cette intégration naturelle et, finalement, très logique de cette dimension territoriale dans leur action, que nous allons mettre en lumière dans cet article au travers de quelques exemples de leur intervention dans les régions Grand Est et Occitanie.

Pourquoi la dimension territoriale s'est-elle imposée dans l'action des CRP ?

Quelques premières réponses évidentes

Le territoire, en tant qu'entité, se sent nécessairement concerné par la situation des entreprises fragilisées en raison du risque d'une fermeture de celles-ci et des difficultés associées (pertes en termes d'emplois, de fiscalité locale, de dynamisme et d'attractivité...). Pour y répondre, le territoire a souvent intérêt à contribuer à la construction d'une solution de « sauvetage » élaborée dans une logique « gagnant-gagnant ».

Le territoire peut créer des solutions spécifiques selon son histoire, ses caractéristiques et le volontarisme des acteurs publics et privés qui y sont présents. Au

⁽¹⁾ COHEN Elie & BUIGUES Pierre-André (2014), *Le décrochage industriel*, Paris, Fayard.

fur et à mesure des expériences, les coopérations se développent et la confiance s'instaure, renforçant à chaque fois la capacité de mobilisation et d'action dans un « jeu collectif ».

Le CRP a besoin de disposer d'un réel ancrage pour bien connaître les spécificités locales et d'un portage politique pour être reconnu comme légitime dans l'écosystème où il est installé. La technicité, le pragmatisme, la proximité⁽²⁾, la disponibilité et l'agilité sont des compétences clés dont il doit justifier. Face à l'urgence qui s'attache au traitement des difficultés que peut connaître une entreprise, la réaction est souvent une question de jours ; à ce niveau, l'ampleur et la pertinence du réseau, qu'a pu constituer le CRP, deviennent des atouts supplémentaires pour construire rapidement des solutions adaptées⁽³⁾.

De la difficulté passagère confidentielle à celle plus structurelle qui relève parfois d'une procédure collective, d'une simple tension de trésorerie au problème majeur que représente la perte d'un client, de la médiation avec les banquiers ou les fournisseurs jusqu'à la déclaration de la cessation des paiements, de la recherche d'un repreneur jusqu'à l'absence de solution : le CRP a à connaître tous les types de difficultés. Les situations trop dégradées débouchent souvent sur l'arrêt définitif de l'activité et s'accompagnent dès lors de la nécessité d'une revitalisation du territoire. Cette connaissance fine des différentes étapes du traitement des difficultés d'une entreprise rend le CRP particulièrement apte à expliquer aux acteurs l'impact des solutions et des choix à faire.

Finalement, l'expertise reconnue et la confiance instaurée facilitent le travail d'anticipation nécessaire au traitement le plus en amont possible des difficultés.

Avec la création des CRP, l'État s'est doté de spécialistes permettant aux territoires de bénéficier d'une expertise « neutre » réalisée en son nom

Avant la création des CRP, peu, voire aucun agent de l'État n'était formé au droit des procédures collectives, ce qui entraînait souvent des confusions entre ce qu'impliquent un redressement ou une liquidation judiciaire, l'instauration d'une période d'observation ou la poursuite de l'activité, un plan de continuation ou un plan de cession. Cette méconnaissance limitait largement la capacité d'anticipation et d'action de l'État.

La circulaire du 14 juin 2012 du ministre du Redressement productif adressée aux préfets de région installe les CRP auprès d'eux et leur confie un rôle de coordination à la fois en interne, au sein des

services de l'État et à l'échelle régionale, et en externe. Cette circulaire invite les CRP à rencontrer les experts comptables, les tribunaux de commerce et les procureurs ainsi que les partenaires sociaux... Il s'agit de rassembler et de coordonner l'action de tous les acteurs institutionnels d'un territoire dans le cadre des cellules de veille et d'alerte précoce (CVAP). Mais aussi, parfois, en fonction des fonctionnements locaux, il s'agit de recourir à d'autres instances, où sont définis, en lien avec d'autres partenaires, des objectifs communs et où chacun d'eux se voit assigner un rôle pour les atteindre.

Par nature, les difficultés des entreprises conduisent chaque partie prenante (banquiers, salariés, fournisseurs, créanciers publics, propriétaires d'actifs, et parfois même le chef d'entreprise) à tenter de protéger avant tout ses intérêts particuliers et à agir selon sa propre motivation et donc, parfois, de façon contraire à l'intérêt collectif.

La création d'une équipe de spécialistes au sein des services de l'État a permis de mieux appréhender les enjeux propres à chaque type de difficultés pouvant aller jusqu'à la procédure collective, mais aussi la faisabilité de l'une ou l'autre des démarches, les risques et les solutions envisageables, et ce avec une plus grande neutralité. Le CRP a été placé au cœur d'un réseau d'acteurs qu'il doit contribuer à constituer et à animer en faisant preuve d'agilité, de rapidité et de pragmatisme. Il ne peut être légitime dans son rôle d'acteur se situant au centre du jeu qu'au regard de sa neutralité et de son expérience, où seule la sauvegarde d'un outil industriel et d'une combinaison unique de compétences et de savoir-faire doit motiver son action.

Chaque territoire impacté par des restructurations d'entreprises produit des réponses spécifiques en fonction de son histoire, de sa culture et de sa gouvernance

La notion de territoire se situe à la frontière de l'économie, de la géographie, de la politique et de la société, ce qui explique son caractère polysémique. Longtemps absent des réflexions académiques en sciences humaines et en économie, les recherches autour de ce concept ont pris de l'ampleur au fur et à mesure du développement de la mondialisation et des délocalisations⁽⁴⁾.

Selon l'école des économistes de la proximité, il n'est pas seulement question de l'espace géographique ou de l'espace institué ou institutionnel, il s'agit aussi d'un territoire construit révélé correspondant à « un espace abstrait de coopération entre différents acteurs

⁽²⁾ Circulaire du 20 juin 2018 portant sur l'évolution du dispositif d'accompagnement des entreprises en difficulté (<https://www.legifrance.gouv.fr/download/pdf/circ?id=43697>) : « À cette fin, il importe en outre de conserver le maillage resserré actuel à l'intérieur du nouveau périmètre régional (...) ».

⁽³⁾ Circulaire du 20 juin 2018 (*op. cit.*) : « Je vous rappelle que le commissaire doit se distinguer par ses compétences en matière de compréhension de projets d'entreprises, d'analyse financière et de connaissance du rôle et des moyens d'action des différents partenaires de l'entreprise ».

⁽⁴⁾ GIRAUT Frédéric (2008), « Conceptualiser le territoire », *Historiens et géographes*, n°403, pp. 57-68. Pour une analyse économique des relations entre firme et territoire : VELTZ Pierre (1993), « D'une géographie des coûts à une géographie de l'organisation. Quelques thèses sur l'évolution des rapports entreprises/territoires », *Revue économique*, volume 44, n°4, pp. 671-684.

avec un ancrage géographique pour engendrer des ressources particulières et des solutions inédites »⁽⁵⁾. Dans cette même optique⁽⁶⁾, « le territoire est défini comme un espace infranational qui n'est pas découpé *a priori*, mais est déduit des phénomènes observés, structuré par des réseaux d'acteurs qui organisent des capacités d'action mobilisant diverses ressources – politiques, économiques, culturelles, naturelles – au service d'un projet de développement ou de préservation plus ou moins commun et plus ou moins explicite. »

Enfin, « les spécificités locales, entre autres historiques, culturelles ou géographiques, et les phénomènes de mémoire ou d'apprentissage amplifient le caractère unique de chaque expérience territoriale »⁽⁷⁾.

Les dynamismes des écosystèmes locaux sont des phénomènes bien connus⁽⁸⁾. Ces constats sous-tendent de nombreux dispositifs déployés dans les années 2000, autour de l'innovation, mais aussi plus récents, comme le programme « Territoires d'industrie ».

L'accompagnement des entreprises fragiles est lui aussi marqué par le volontarisme des acteurs du territoire. Notons le succès du dispositif ALIZE⁽⁹⁾ dans certaines régions : par exemple, en Occitanie, où cet outil a permis à Schneider Electric d'apporter des cofinancements pour soutenir des projets de développement d'entreprises avec à la clé des créations d'emplois venant compenser ses propres réductions d'effectifs sur le territoire d'Alès.

En Lorraine, les restructurations successives de groupes industriels majeurs à la suite de la crise de 2008 ont permis la création du Fonds lorrain de consolidation (FLC), qui vise à renforcer les fonds propres de PME à potentiel de croissance.

Parmi les nombreux cas, on peut citer, par exemple : le portage de projets dans l'immobilier par un EPCI pour accompagner le refinancement de l'activité dans le secteur ou favoriser une reprise dans le cadre d'un

⁽⁵⁾ CHAMARD Camille (sous la direction) (2014), « Marketing territorial », Paris, de Boeck, (p. 15), citant PECQUEUR Bernard (2005), « Les territoires créateurs de nouvelles ressources productives », *Géographie, Économie, Société*, pp. 255-268.

⁽⁶⁾ GUMUCHIAN Hervé & PECQUEUR Bernard (2007), « La ressource territoriale », Paris, Economica, p. 252, in DALMASSO Anne (2017), « 7. Territoires et désindustrialisations : trajectoires d'entreprises et marginalisation territoriale », in *La désindustrialisation : une fatalité ?*, Besançon, Presses universitaires de Franche-Comté, <http://books.openedition.org/pufc/20954>

⁽⁷⁾ LELOUP Fabienne (2010), « Le développement territorial et les systèmes complexes : proposition d'un cadre analytique », *Revue d'Économie régionale & urbaine*, n°4, pp. 687-705.

⁽⁸⁾ L'écosystème vendéen ou celui de la vallée de l'Arve sont régulièrement cités en exemple.

⁽⁹⁾ Dispositifs locaux implantés dans treize territoires français : il s'agit de mettre à disposition des PME des compétences de cadres de grandes entreprises (mécénat de compétences) : une aide qui est le plus souvent combinée avec l'octroi d'une avance remboursable. L'objectif est d'offrir au tissu local constitué de PME une meilleure efficacité, ALIZE permet ainsi d'impliquer sur le long terme les entreprises et acteurs locaux, lesquels nouent des partenariats durables construits sur la confiance. L'animation du réseau est assurée par l'association ASTREES et par des acteurs reconnus du développement économique local.

plan de cession ; l'accompagnement d'une entreprise dans la valorisation d'une externalité négative ou d'un déchet qui seront alors synonymes pour elle d'un chiffre d'affaires additionnel ; la mutualisation entre des entreprises implantées localement d'un équipement très capitalistique, ce qui leur permet ainsi de limiter leur besoin d'endettement ; ou encore, l'organisation du prêt de main-d'œuvre entre deux usines situées dans la même zone d'activité pour éviter des licenciements liés à la baisse d'activité de l'une d'elles.

Les décisions des tribunaux de commerce sont elles aussi marquées par l'histoire et l'économie du territoire. Force est de constater l'attention particulière portée à l'entreprise et l'énergie déployée dont il faut faire preuve quand il s'agit, grâce à un projet de reprise, de sauver de la fermeture définitive l'une des dernières entreprises d'une vallée.

L'ensemble de ces solutions inventées par et dans les territoires se combinent avec les outils spécifiques déployés par le conseil régional et « viennent compléter les mesures de sauvegarde de l'emploi mises en place par l'État »⁽¹⁰⁾. Le CRP doit les connaître et savoir les mobiliser pour apporter une réponse sur mesure.

Une mission centrée sur des entreprises industrielles à enjeux... et qui ont un impact territorial

Dès le début, et encore davantage depuis une circulaire du 20 juin 2018, l'action des CRP se focalise sur les entreprises industrielles de plus de 50 salariés, qui rencontrent des difficultés majeures risquant de mettre en péril leur activité.

Le seuil de 50 salariés n'est pourtant pas immuable ; c'est ainsi que le cas de certaines entreprises plus petites a pu être traité par le CRP, notamment lorsque la nature de l'activité ou la sensibilité du territoire le justifiaient.

La réalité du terrain peut donc faire bouger un petit peu les lignes. Les CRP se préoccupent donc d'entreprises souvent importantes pour l'économie locale, voire un bassin d'emploi. Cette importance est liée à la fois aux activités économiques qu'elles sous-tendent – l'industrie crée en moyenne trois emplois induits (sous-traitance, activités de services) – et au poids économique de l'entreprise à l'échelle du territoire.

Des entreprises parfois structurantes à l'échelle d'un bassin d'emploi

La taille de certaines entreprises, voire leur activité peuvent rendre celles-ci très structurantes pour un territoire ou une région. Les difficultés de la sidérurgie ont ainsi affecté une grande partie de l'est de la France. Dans un tel contexte, l'accompagnement d'entreprises à titre individuel, lequel serait donc déconnecté de toute stratégie de territoire ou de filière, n'aurait aucun sens. La stratégie de territoire est davantage du ressort des

⁽¹⁰⁾ POMMIER Paulette (2020), *Réinventer une planification concertée avec les territoires*, juillet, www.cpat.fr

élus locaux, tandis que les stratégies de filière sont à apprécier à des échelles plus macro-économiques. À ce niveau, l'État ainsi que les conseils régionaux se trouvent davantage en situation de responsabilité, aux côtés naturellement des organismes de branche et des organisations professionnelles concernées. Dès lors, le CRP se doit d'intégrer ces différentes dimensions dans son approche de l'entreprise qui lui demande un soutien.

Les difficultés du bassin de Decazeville, dans le nord de l'Aveyron, illustrent bien les problématiques de déclin de certains bassins d'emploi, lesquels cherchent un rebond au travers de nouvelles implantations. Cet ancien bassin minier et sidérurgique du nord aveyronnais a perdu 7 000 emplois et plus de la moitié de ses habitants entre 1950 et 1990. Il a subi la liquidation de la fonderie SAM en décembre 2021, avec le licenciement de ses 350 salariés. Cette fonderie avait été reprise en décembre 2017 par le groupe chinois Jingjiang. Cette fermeture a été un coup très rude pour le territoire, qui voyait un autre porte-drapeau de l'industrie métallurgique locale disparaître. Le CRP territorialement compétent a été impliqué dans la gestion de ce dossier dès les premiers signes de difficulté de l'entreprise, sous l'égide de la DIRE. Mais, malheureusement, aucun projet crédible de reprise n'a pu voir le jour.

Compte tenu des difficultés structurelles de ce bassin d'activité, également très impacté à l'échelle du département par le déclin de l'usine Bosch implantée à Rodez, l'État (à travers la délégation Territoires d'industrie) a apporté un soutien en ingénierie de développement local, mobilisant à cet effet des équipes de l'Agence nationale de cohésion des territoires (ANCT).

Cette mission d'ingénierie a permis de détecter et soutenir treize projets situés sur les territoires de Decazeville et de Rodez pour un montant de 6,3 M€ sur une enveloppe totale d'investissements de 48 M€. Au total, vingt-trois projets (correspondant à 93 M€ d'investissements et à 11,4 M€ de subventions) ont été aidés dans l'Aveyron au titre de l'action de revitalisation territoriale, grâce à une dotation « Chocs industriels » et à l'appel à projets « Investissement dans les territoires d'industrie », montrant ainsi la forte implication de l'État dans le redressement industriel de ce département.

Le CRP a été le témoin privilégié de ces événements, voire l'acteur direct quand il s'est agi d'apporter un soutien à des projets de reprise, en établissant un contact de proximité avec l'actionnaire chinois et en agissant en lien étroit avec la préfecture et la DDETSPP.

D'autres exemples montrent cette attention constante qui est portée aux territoires comme l'usine Saint-Mamet à Vauvert (30), qui fait vivre une filière locale comptant plusieurs centaines d'arboriculteurs. Après plusieurs années difficiles, pendant lesquelles le soutien de l'État a été déterminant, l'usine vient d'être reprise par le groupe Agro Mousquetaires (groupe Intermarché), qui souhaite consolider et développer la filière.

Un autre exemple : l'entreprise Jalatte située à Saint-Hippolyte du Fort (30) fabrique des chaussures de sécurité et emploie une centaine de salariés sur un territoire très peu industrialisé. L'investissement de

l'État (aux échelons régional et départemental) a été très important pour, à la fois, soutenir l'activité et faciliter la reprise en 2014 de cette entreprise par le groupe industriel italien U-Power, dont la stratégie visait à renforcer la compétitivité de cette usine vieillissante, tout en maintenant l'emploi sur le territoire.

L'usine Arcelor située à Saint-Chély (48) fabrique des aciers électriques et emploie 200 salariés sur un territoire très rural, où l'activité industrielle est rare. Depuis toujours, l'État s'attache à préserver l'activité de l'usine, au travers notamment d'actions portant sur son environnement : encadrement attentif des prélèvements d'eau ; maintien et entretien de la ligne de chemin de fer desservant l'usine...

Comprendre le territoire avant d'agir : une compréhension nécessitant souvent des éclairages historiques

Les entreprises importantes pour l'économie locale ont souvent un passé industriel qui a marqué le territoire de leur empreinte. Connaître une entreprise et ses difficultés, nécessite alors d'avoir une approche historique pour mieux comprendre la façon dont a évolué l'entreprise et ses liens avec le territoire (prévisions de recrutements ou, au contraire, de licenciements ; sous-traitance locale...). Cette approche historique conduit à essayer également de mieux percevoir l'évolution du territoire, son passé économique et le visage qu'il présente aujourd'hui. Certaines problématiques, comme les difficultés de recrutement, doivent être analysées tant en termes de constat que de pistes d'action, à l'échelle du territoire.

La relation avec les préfets de département : une approche forcément territoriale

Les CRP travaillent en étroite relation avec les préfets de département. Ils sont à la fois alertés par les préfets sur des situations particulières, mais sont aussi régulièrement en situation de dialogue avec eux et d'échange d'informations, lorsque les entreprises revêtent un caractère stratégique (en termes d'activité, de nombre d'emplois, en raison du contexte local ou social). Implicitement, les actions à mener ne peuvent que s'inscrire dans un cadre prenant en compte les situations locales, les spécificités des territoires. Le préfet, en tant qu'interlocuteur privilégié des élus du territoire, alimente ce dialogue permanent.

La prévention, une nouvelle priorité pour les CRP, où l'approche territoriale s'impose à aussi

Nous avons précédemment souligné que l'action des CRP, alertés sur des cas d'entreprises en difficulté et présentant des enjeux locaux, ne pouvait ignorer le contexte et les acteurs territoriaux.

La détection précoce des difficultés, qui était déjà dans leur feuille de route initiale, s'est souvent effacée dans le passé au profit de l'action dans l'urgence. La prévention est devenue récemment une nouvelle priori-

té clairement affichée pour les CRP, en relation avec les acteurs locaux, et en particulier avec les CODEFI (Comités départementaux pour le financement des entreprises) placés sous l'égide des préfets. Les CRP utilisent notamment l'outil d'intelligence artificielle « Signaux faibles », qui, développé par le ministère chargé de l'Économie, croise entre elles de nombreuses bases de données (celles de la Banque de France, de l'URSSAF ; données fiscales...) et détecte des entreprises qui sont sur une trajectoire à risque, c'est-à-dire qui sont susceptibles d'être concernées par une procédure collective dans les dix-huit mois.

Cet outil est d'un emploi partagé avec les autres services membres du CODEFI (préfets ; URSSAF ; DDFIP ; Banque de France ; DDETS), dans un cadre strictement confidentiel. Signaux faibles met à disposition de manière très régulière des listes d'entreprises « à risque ». L'examen de ces listes effectué dans les différents départements conduit naturellement à avoir une connaissance de la situation de chaque entreprise (par activité, le nombre d'emplois, le niveau de risque...), mais aussi à avoir une vision territoriale, car certains territoires peuvent être potentiellement gravement impactés si un grand nombre d'entreprises s'avèrent fragiles.

Par ailleurs, la détection des entreprises en difficulté s'appuie également sur des réseaux locaux (les chambres de commerce et d'industrie (CCI), les chambres des métiers et de l'artisanat (CMA), les organismes de développement...), qui intègrent dans leurs alertes des éléments de contexte relatifs aux territoires concernés, qui permettent de renforcer leur niveau de vigilance vis-à-vis de certaines entreprises (entreprises fragilisées sur un territoire déjà en difficulté présentant un fort taux de chômage ou de mauvais indicateurs sociaux (un faible revenu moyen, par exemple)).

C'est ainsi que l'action des CRP peut être priorisée au bénéfice de certains territoires fragilisés.

Le territoire est au centre des réflexions et des actions de revitalisation

Les défaillances d'entreprises, qui se soldent souvent par des réductions d'emplois ou des fermetures de sites, conduisent nécessairement à des actions de réparation. L'objectif est clair, il s'agit de recréer localement de l'activité et de l'emploi. Dans ce cadre, le CRP reste un acteur dont la connaissance de l'historique de la défaillance de l'entreprise, du contexte territorial avec ses atouts et ses faiblesses et sa culture industrielle, qu'il partage avec les autres services de la DREETS (notamment les Services économiques régionaux de l'État (SEER), qui sont en charge du suivi des filières industrielles), lui permettent de conserver une légitimité d'intervention dans le processus de sauvegarde de l'entreprise : il s'agit avant tout d'aider l'entreprise à rebondir, quand cela est possible, tout en faisant du rebond du territoire une seconde priorité. Dans ce cadre, sont examinées les opportunités de nouveaux

marchés, les besoins en compétences, les financements nécessaires, dès lors que la situation de l'entreprise est « stabilisée », c'est-à-dire sans risque de défaillance à brève échéance.

Cette intervention peut également s'entendre au plan territorial, lorsque les difficultés d'un territoire liées à des activités économiques en déclin ou défaillantes nécessitent d'adopter une stratégie de rebond à son échelle (implantation de nouvelles entreprises ; politique d'attractivité du territoire au travers du ciblage de nouvelles filières porteuses). Le soutien apporté à l'entreprise qui a sollicité l'intervention du CRP doit alors s'intégrer dans cette stratégie de territoire.

L'action du CRP est généralement associée aux initiatives de revitalisation des territoires qui, pilotées par les préfets de département et les DDETS (directions départementales de l'Emploi, du Travail et des Solidarités), se mettent en place à la suite de grands plans de licenciements. Les fonds privés collectés auprès des entreprises qui ont licencié, sont destinés à recréer de l'activité et des emplois sur le territoire. Il s'agit souvent d'apporter une réponse opérationnelle à une demande de soutien émanant d'une entreprise locale qui a un projet de rebond.

Conclusion – Vers un nouveau renforcement de la coopération entre les CRP et les autres acteurs du territoire ?

Comme nous venons de le voir, le CRP se rendant au chevet d'entreprises peut aussi se retrouver au chevet des territoires, se plaçant ainsi en marge de sa mission initiale, mais en restant dans une logique d'action intégrant à la fois la dimension individuelle de l'entreprise (ses atouts, ses handicaps) et celle territoriale. Le CRP mobilise le réseau composé des autres acteurs aux niveaux départemental (CODEFI), régional (conseil régional) et national (Délégation interministérielle aux restructurations des entreprises (DIRE) ; Comité interministériel pour les restructurations industrielles (CIRI)) dans l'optique de déployer des modes et des outils d'intervention pour aider les entreprises, tout en prenant soin d'intégrer nécessairement une composante territoriale dans son action.

Le territoire lui-même – au sens d'un réseau d'acteurs publics et privés qui se mobilise – contribue le plus souvent à construire une partie de la solution de « sauvetage ». La relation territoire-CRP s'inscrit dans une logique de coopération qui s'enrichit à la fois de l'expertise industrielle du CRP ainsi que de son expérience et de la connaissance qu'ont les acteurs locaux des atouts et faiblesses de leur propre territoire.

Si, dans l'exercice de ses fonctions, le CRP reste focalisé sur sa mission d'appui aux entreprises qui l'ont sollicité, l'importance croissante de l'approche territoriale pourrait l'amener à trouver une place nouvelle dans l'action publique menée en faveur du rebond économique des territoires.

Vingt ans de revitalisation : une responsabilité accrue au niveau local pour développer l'emploi durable sur les territoires

Par Maeva LAMAND

Ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion/DGEFP

Né en 2002, le dispositif de revitalisation des bassins d'emploi a pour objet de faire contribuer les entreprises, qui ont procédé à des licenciements économiques, à la recréation d'activité dans les territoires concernés par lesdites destructions d'emplois. Sa souplesse et la diversité des actions mobilisables font de ce dispositif un outil au service des territoires et adapté aux spécificités de chaque entreprise.

L'obligation d'une revitalisation des bassins d'emploi dans le contexte économique actuel conserve toute son utilité. La crise sanitaire a accéléré les mutations de l'économie et a conduit, dans certains secteurs d'activité, à la mise en œuvre de restructurations ayant de forts impacts dans les territoires concernés. Cette obligation joue donc pleinement son rôle réparateur et permet de privilégier le financement d'actions visant à recréer des emplois durables. Les conventions signées entre l'État et les entreprises assujetties ciblent, en ce sens, un nombre croissant d'actions en lien avec la transition écologique, démontrant ainsi que ce dispositif s'adapte aux enjeux de notre temps.

La revitalisation des bassins d'emploi : le versant territorial de la responsabilité des entreprises

Outre leurs obligations sociales à l'égard des salariés qu'elles licencient pour motif économique, une obligation territoriale incombe aux grandes entreprises dont les restructurations affectent, par leur ampleur, l'équilibre du ou des bassins d'emplois sur lesquels elles sont implantées.

Dans une logique réparatrice, ces entreprises sont tenues de contribuer à la recréation d'activité et au développement des emplois dans ces territoires, avec pour objectif de contribuer à générer autant d'emplois que ceux qu'elles ont supprimés.

La revitalisation des bassins d'emploi constitue ainsi un dispositif de soutien à l'emploi qui est activé par l'autorité administrative lorsqu'une entreprise procède à des suppressions d'emplois affectant un ou plusieurs territoires. Une négociation s'engage alors entre l'État et l'entreprise pour convenir du montant d'une contribution de l'entreprise destinée à financer des actions en faveur de l'emploi et du développement économique. Le montant de cette contribution et le contenu des actions envisagées font l'objet d'une convention signée par les deux parties. L'entreprise procède ensuite à la mise en œuvre des actions retenues avec l'appui et sous le contrôle de l'État.

L'obligation de revitalisation permet d'atteindre, grâce à la mobilisation de fonds privés et selon des modalités acceptables pour les entreprises, l'objectif d'un réinvestissement dans le développement économique et social des territoires. Elle incarne efficacement la responsabilité des entreprises vis-à-vis des territoires dans lesquels elles sont implantées et matérialise l'engagement de chaque employeur envers l'écosystème dans lequel il évolue. La revitalisation atteint ainsi ses objectifs d'atténuation des effets économiques et sociaux que peuvent entraîner les suppressions collectives d'emplois et constitue, grâce à sa mise en œuvre très déconcentrée, un levier efficace de la mise en réseau des acteurs publics et privés du développement économique et de l'insertion dans les territoires.

Un dispositif singulier permettant la mise en réseau des acteurs économiques locaux

La revitalisation a la particularité d'être un dispositif coconstruit par l'autorité administrative et l'entreprise dans le cadre d'une négociation tenant compte des souhaits de l'entreprise et des opportunités présentes dans les territoires.

Deux modalités principales de mise en œuvre peuvent être retenues : une convention locale, lorsque les suppressions d'emplois sont localisées sur un seul

territoire (par exemple, Bridgestone⁽¹⁾) ou des conventions nationales, lorsque les suppressions concernent plus de trois départements, ces conventions étant ensuite déclinées dans chacun des territoires bénéficiaires sélectionnés (cela a été, par exemple, le cas avec Oracle France⁽²⁾).

Comme l'a confirmé un rapport d'évaluation⁽³⁾ du dispositif, la politique de revitalisation permet la construction d'une dynamique partenariale entre les différents acteurs publics et privés du territoire qui sont mobilisés dans le cadre de la convention. Les services déconcentrés de l'État, l'entreprise assujettie, les collectivités territoriales, les acteurs locaux du développement économique et de l'emploi ainsi que les bénéficiaires des actions financées dans le cadre de ces conventions sont ainsi mis en réseau afin de concourir au déploiement des actions. Cette dynamique permet l'élaboration d'un plan d'actions répondant aux enjeux du territoire et aux intérêts des parties prenantes à la convention, ainsi qu'à l'impératif d'une bonne gestion des fonds alloués.

Les effets résultant de cette collaboration sont positifs pour les acteurs comme pour le territoire. On constate notamment le développement d'une meilleure interconnaissance des acteurs publics et privés et une meilleure compréhension des contraintes et intérêts de chacun. Cette connaissance mutuelle peut commencer à se construire lors de contacts préalables entre l'État et l'entreprise au sujet de l'assujettissement de celle-ci à l'obligation de revitalisation, en particulier lorsque celle-ci a bénéficié d'aides financières ou d'un accompagnement fournis par des services de l'État (activité partielle, négociation du PSE). Elle se poursuit à l'occasion de discussions portant sur la portée de cet éventuel assujettissement et, enfin, lors de la négociation de la convention. Cette connaissance mutuelle peut ensuite s'étendre aux autres partenaires impliqués dans la mise en œuvre de l'obligation de revitalisation : les collectivités territoriales, les acteurs du développement économique et les bénéficiaires de la convention. Pour ces derniers, le soutien que représente une convention de revitalisation peut également leur permettre de gagner en visibilité auprès des acteurs publics ou privés du territoire dans le cadre de leur développement ultérieur et de pouvoir s'informer sur les autres dispositifs publics de soutien disponibles sur le territoire et auxquels ils pourraient prétendre.

Cette mise en réseau peut ainsi conduire à l'émergence de partenariats ou de dynamiques territoriales à moyen ou à long terme. Ce constat est renforcé pour des grandes entreprises fortement implantées dans un territoire et dont l'activité économique les fait entrer dans une dynamique de restructurations récurrentes. La mise en place d'une relation de confiance entre tous les acteurs du territoire présente alors un fort intérêt

pour les deux parties principales – l'État et l'entreprise –, en tant qu'elle permet, notamment, de limiter la durée des négociations et d'arriver rapidement à un consensus sur les mesures à prendre.

Un cadre juridique souple et stable permettant de s'adapter aux enjeux des territoires et dans le temps

La souplesse du dispositif de revitalisation, permise par le cadre législatif et réglementaire en vigueur, constitue un véritable atout et explique qu'il n'ait fait l'objet jusqu'à aujourd'hui que de rares évolutions (notamment, l'introduction des conventions-cadres nationales en 2016 et l'application du dispositif considéré aux ruptures conventionnelles collectives en 2017). La revitalisation constitue en effet une réponse adaptée à l'objectif qui lui est fixé, à savoir la compensation de la fragilisation des territoires affectés par une succession de restructurations grâce à une diversité d'actions tenant compte des besoins de développement propres à chaque territoire et des leviers qui peuvent être activés à cet effet. Cette multiplicité des actions est encadrée par la circulaire DGEFP/DGCIS/DATAR n°14-2012 du 12 juillet 2012 : il s'agit des actions traditionnelles prévoyant l'octroi de subventions participant à la création d'emplois, mais aussi des aides à la reconversion des sites et le financement de projets en lien direct avec les politiques publiques de l'emploi (notamment, le soutien à l'économie sociale et solidaire et à l'inclusion dans l'emploi des publics fragiles). Les acteurs chargés de la mise en œuvre des conventions de revitalisation peuvent ainsi adapter les actions définies dans ce cadre contractuel aux priorités identifiées au niveau de leur territoire.

À la suite de la crise sanitaire et de ses conséquences économiques, un nombre croissant d'entreprises ont été concernées par l'obligation de revitalisation. Bien que le contexte économique ait été de nature à fragiliser l'acceptabilité de ce dispositif par les entreprises les plus affectées par la crise, les fonds venant compenser cette obligation se sont avérés, dans le même temps, encore plus nécessaires pour soutenir les bassins d'emploi les plus touchés et financer des actions créatrices d'emplois. Un équilibre a été trouvé entre ces deux exigences en jouant pleinement sur les souplesses permises par le cadre légal et réglementaire en vigueur, s'agissant notamment des possibilités de modulation du taux de la contribution à laquelle l'entreprise est assujettie, de valorisation des actions anticipées et d'inclusion d'actions relatives au maintien dans l'emploi, aux reconversions et au reclassement.

Enfin, il faut noter que les actions conduites en faveur de la transition écologique prennent une part de plus en plus importante. Le dispositif de revitalisation tend ainsi à intervenir de manière croissante dans les domaines de la transition alimentaire et de l'agriculture durable et de l'économie circulaire à travers un accompagnement dans la structuration de filières de démantèlement et de recyclage, mais aussi en matière de développement d'écoles de la transition écologique qui dispensent des formations pratiques aux métiers dits « verts » ou encore dans le domaine de la promotion de solutions numériques au service de la performance énergétique.

⁽¹⁾ <https://www.lavoixdunord.fr/1019636/article/2021-06-04/bethune-bridgestone-injecte-16-millions-d-euros-dans-la-revitalisation-du>

⁽²⁾ <https://travail-emploi.gouv.fr/actualites/presse/communiqués-de-presse/article/cloture-de-la-convention-de-revitalisation-signée-entre-l-etat-et-oracle-france>

⁽³⁾ Rapport d'évaluation (non publié) produit par EY (Ernst & Young et associés) en 2022 et portant sur les conventions conclues entre 2015 et 2019.

Stimuler l'écosystème local pour surmonter ou anticiper un choc conjoncturel : la méthode « Rebond industriel »

Par Jean-Baptiste GUEUSQUIN et Alice PROVENDIER

Programme « Territoires d'industrie »

Inspirée des moyens d'action et du fonctionnement du programme « Territoires d'industrie », la méthode « Rebond industriel » valorise les démarches proactives de collectivités impliquées dans une stratégie de développement industriel. Elle se veut être au service du terrain, apportant un « coup d'accélérateur » en termes d'ingénierie territoriale et de financement de projets mettant en œuvre les priorités des acteurs locaux. L'ouverture de ce type d'accompagnement à une quarantaine de nouveaux territoires dans le cadre de l'appel à manifestation d'intérêt de France 2030 vise à poursuivre l'accompagnement opérationnel d'intercommunalités traversant ou anticipant des difficultés, en raison de leur exposition aux mutations des filières du transport ; un accompagnement qui s'opère au moyen d'une méthode qui a fait ses preuves depuis 2020.

Introduction

Dans les territoires ruraux ou périurbains, l'industrie est souvent un élément majeur du paysage économique et un important pourvoyeur d'emplois : les trois quarts des emplois industriels en France se situent en dehors des métropoles. Le taux élevé d'emplois industriels rapporté à l'emploi total, qui dépasse bien souvent la moyenne nationale (12 %) dans ce type de territoires, peut conduire à une dépendance économique du bassin d'emploi considéré à l'égard d'une ou de quelques entreprises. Il suffit alors de la fermeture d'une usine ou de tensions sur un secteur d'activité pour déstabiliser l'ensemble de l'écosystème territorial. La méthode « Rebond industriel », expérimentée dans le cadre du programme « Territoires d'industrie », cible justement cet écosystème et cherche à soutenir le dynamisme économique local en accélérant des projets industriels moteurs.

Agir autour d'un « choc industriel » pour en atténuer les conséquences sur le bassin économique

L'industrie se distingue par un « effet d'entraînement » (aussi dit « effet multiplicateur »). Cet effet est supérieur à celui des secteurs de la construction ou des services ; il est calculé notamment en fonction du nombre d'emplois générés par un emploi manufacturier en amont et en aval ainsi que dans les autres branches

d'activité. Cet effet d'entraînement peut agir dans un sens positif en contexte de dynamisme industriel, comme dans un sens négatif en contexte défavorable, *a fortiori* si le territoire concerné est déjà fragile (taux de chômage élevé, inadéquation des formations et des compétences par rapport aux besoins des recruteurs, freins à la mobilité, etc.).

L'exemple récent des fonderies (fonte, acier, aluminium...) est parlant : ces entreprises qui emploient des centaines de salariés dans des territoires souvent ruraux sont très dépendantes des secteurs acquéreurs, en particulier de la filière automobile. Elles subissent donc de plein fouet les mutations de l'appareil productif français liées aux incitations à la décarbonation des transports. Les licenciements massifs auxquels elles procèdent en cas de fermeture ou de restructuration de sites ont des répercussions aussi bien directes, à travers la suppression d'emplois et d'activités économiques, qu'indirectes, affectant potentiellement toute une chaîne de sous-traitants, de fournisseurs ou de prestataires de services destinés à l'industrie, autant d'acteurs économiques qui dépendent à des degrés variables du site industriel en restructuration.

Afin de limiter la contagion d'un tel « choc industriel » au reste de l'économie locale, les pouvoirs publics tentent généralement d'agir de façon rapide et multiforme pour en anticiper ou en atténuer autant que possible les impacts. Des services de l'État et d'opérateurs dédiés

se sont spécialisés dans l'accompagnement et l'aide à la restructuration d'entreprises en difficulté, qu'il s'agisse d'interventions se rapportant à la formation et au reclassement des salariés licenciés, à la recherche de repreneurs pour un site industriel fermé ou encore à la négociation des obligations d'une entreprise défaillante en matière de revitalisation économique du territoire. La méthode « Rebond industriel » se veut distincte et complémentaire de ces actions. Si son élément déclencheur est lié aux difficultés, bien identifiées localement, d'une entreprise ou d'un secteur d'activité, ce n'est pas sur cette entreprise ou ce secteur que se concentre la démarche considérée, mais sur leur environnement, sur toute la zone potentiellement impactée, à l'exclusion de l'épicentre.

Cette méthode est donc un pari sur les forces vives d'un territoire affecté par un choc industriel. Elle repose sur la stimulation de ressources parfois latentes pour réactiver ou maintenir une dynamique de projets, sur la volonté de susciter localement une mobilisation et un élan collectifs autour de l'industrie, en tant que source de valeur et d'emplois, pour constituer une perspective de développement pour le territoire. L'une des clés de la démarche consiste à identifier des projets d'investissements industriels productifs qui soient portés par des chefs d'entreprise implantés localement, et à accompagner la concrétisation des projets s'avérant les plus prioritaires, ainsi que de projets collectifs susceptibles de bénéficier à l'ensemble de l'écosystème. En allant chercher dans le tissu industriel même du territoire fragilisé les ressorts de son retournement, l'idée est de miser ainsi sur une trajectoire de rebond plus pérenne, car issue de l'écosystème industriel territorial, plutôt que conçue de façon centralisée et donc descendante.

Cette méthode a été conçue dans le cadre du programme « Territoires d'industrie », un dispositif lancé en novembre 2018, par le Premier ministre, Édouard Philippe, et qui se caractérise par :

- un pilotage déconcentré et décentralisé, confiant le rôle d'animation régionale aux conseils régionaux, en lien avec les services locaux de l'État ;
- une démarche partenariale, entre l'État, les opérateurs, les collectivités locales et les industriels ;
- un rôle central confié aux acteurs de terrain, notamment au travers d'un binôme – constitué d'un élu et d'un industriel –, qui anime le programme au niveau local ;
- une démarche ascendante, qui voit dans les territoires labélisés des « usines à projets » faisant émerger des actions utiles au développement industriel, qui seront ensuite accompagnées dans leur mise en œuvre grâce aux moyens et dispositifs spécifiquement dédiés à la concrétisation du programme.

La méthode « Rebond industriel » s'inscrit donc dans la même logique, avec la conviction que la maille locale, au niveau de l'intercommunalité ou du regroupement d'intercommunalités, est la bonne échelle pour une mobilisation collective autour d'un développement industriel maximisant les externalités positives pour le territoire concerné.

Une méthode expérimentale fondée sur un soutien en ingénierie et en financement de projets

Cette méthode a été expérimentée pour la première fois en fin d'année 2020, lors de l'annonce de la fermeture de l'usine de pneumatiques Bridgestone à Béthune (Pas-de-Calais). Les conditions justifiant une intervention massive et rapide de l'État se trouvaient alors réunies, compte tenu des conséquences négatives prévisibles de cette fermeture sur un territoire déjà fragile, à dominante rurale, se situant en bordure de l'ancien bassin minier des Hauts-de-France : le lancement de la mission a été décidé par la ministre déléguée chargée de l'Industrie en accord avec les collectivités locales.

Cet accompagnement inaugure dans sa forme ce qui va caractériser les missions suivantes, c'est-à-dire sa capacité à offrir au territoire affecté une réponse ciblée et opérationnelle et un déploiement rapide et efficace (dès novembre 2020, dans le cas du site de Béthune, dont l'annonce de la fermeture est intervenue en septembre). Des consultants expérimentés ont ainsi pu être mobilisés rapidement dans le cadre des prestations d'ingénierie proposées par l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT).

Le double rattachement du programme « Territoires d'industrie », au ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires (*via* l'ANCT) et au ministère chargé de l'Industrie (*via* la direction générale des Entreprises), inspire les deux piliers d'action sur lesquels repose cette méthode en cours d'affinement : d'une part, un accompagnement en ingénierie dense et ramassé et, d'autre part, une enveloppe financière dédiée venant en soutien de financements accordés à des projets industriels prioritaires.

En matière d'ingénierie, un cabinet spécialisé en développement économique et territorial est ainsi mobilisé sur une durée d'environ 150 jours-hommes ; il a été mis à disposition du territoire, avec une prise en charge financière assurée par la puissance publique. Le périmètre ciblé est celui du territoire d'industrie Béthune-Bruay ; deux à trois consultants sont présents sur site plusieurs jours par semaine, une présence qui sera assurée sur toute la durée de l'accompagnement. Ils travaillent dans des locaux mis à disposition par les services de l'État ou des collectivités locales. Le pilotage de la mission et la coordination de l'intervention des différentes parties prenantes (élus et services techniques de la communauté d'agglomération, services de l'État et de la région, opérateurs) sont assurés par la préfecture de département.

La première étape de la méthode consiste à réaliser des entretiens avec la quasi-totalité des entreprises industrielles du territoire afin de recenser les projets d'investissement qu'elles envisagent de réaliser à court et moyen termes ou qui ont été mis en sommeil pour des motifs conjoncturels, tels qu'un manque de ressources humaines ou financières pour permettre leur concrétisation. Ces entretiens approfondis, réalisés en présentiel ou à distance, permettent aux consultants d'établir un diagnostic précis des besoins et des attentes

des entreprises sur une série de problématiques récurrentes, qui sont perçues par les entreprises comme des freins à leur développement.

Ces échanges sont également l'occasion d'apporter un appui spécifique aux entreprises dont les projets sont considérés comme prioritaires : les consultants leur apportent conseils et expertise en matière économique et financière, stratégique ou juridique, et les orientent vers les dispositifs d'aide mis en place dans le cadre du plan France Relance ou préexistants au niveau de différents opérateurs (Ademe, BpiFrance, Banque des territoires...), des collectivités territoriales (dispositifs régionaux) ou encore dans le cadre des programmes européens.

Les projets d'investissement jugés prioritaires de façon consensuelle par les services de l'État et de la région bénéficient d'une aide spécifique, qui était initialement financée sur le fonds « Territoires d'industrie » (ou fonds de soutien aux investissements industriels dans les territoires), mis en place dans le cadre de la relance, et qui bénéficie, aujourd'hui, d'une enveloppe dédiée de France 2030, sous réserve de ne pas avoir pu trouver de solution de financement parmi les autres dispositifs existants. Ces projets créateurs d'emplois peuvent être portés par des entreprises de toute taille et relevant de tous les secteurs d'activité, dans l'objectif de contribuer à la revitalisation et à la diversification économiques du territoire. Ils concernent, par exemple, la modernisation d'équipements (acquisition de nouvelles machines ou de lignes de production), une extension immobilière, la robotisation, la cobotisation, la digitalisation des procédés, l'internalisation et la relocalisation en France d'une étape de la production auparavant réalisée à l'étranger, etc. Des projets collectifs sont également soutenus, tels que le financement d'équipements pour des plateaux techniques mutualisés ou encore le soutien à la création d'écoles de production dont les spécialités répondent aux besoins des industriels du territoire concerné.

Outre le soutien à ces projets d'investissement, les consultants sont chargés d'établir une feuille de route industrielle pour le territoire, en fonction des priorités que se fixent les acteurs locaux et des problématiques rencontrées par les industriels présents sur le territoire. Le choix des thématiques de cette feuille de route est réalisé en concertation avec l'ensemble des parties prenantes à l'occasion de la tenue de comités de pilotage de la mission. De même, l'ensemble des acteurs du développement économique du territoire se réunissent à intervalles réguliers dans le cadre de comités techniques.

Parmi les sujets récurrents, qui sont déclinés dans ces feuilles de route et qui diffèrent selon les spécificités de chaque territoire accompagné, figurent notamment des enjeux de formation et de recrutement : de nombreux métiers industriels sont dits « en tension » ; or, souvent, l'offre de formation existante sur un territoire donné ou les compétences disponibles dans le bassin d'emploi ne répondent pas pleinement aux besoins des industriels. La question du foncier à vocation productive est également prégnante, avec des enjeux parfois

diamétralement opposés selon les territoires. Certains territoires connaissent ainsi de fortes tensions sur le foncier disponible, liées pour eux à la perspective de l'atteinte de l'objectif du « zéro artificialisation nette », quand d'autres cherchent au contraire à favoriser de nouvelles créations d'entreprises ou l'extension de sites existants sur des terrains libres afin de contribuer au développement économique local. Les collectivités concernées encouragent la revitalisation des friches présentes sur leur territoire et s'engagent parfois dans une démarche d'anticipation des procédures d'autorisation liées à l'obtention du label « Site industriel clé en main » pour attirer des entreprises. D'autres thématiques peuvent être traitées dans le cadre des missions « Rebond », en fonction des priorités des territoires : structuration d'un réseau d'acteurs industriels, appui au développement d'une filière d'avenir, mise en place d'une stratégie d'écologie industrielle et territoriale, etc.

Le livrable final prend la forme d'une feuille de route opérationnelle préconisant différentes actions à mener à court, moyen et long termes ; elles font l'objet d'une priorisation et sont, en fonction de leur thématique, réparties pour leur mise en œuvre entre les chefs de file (préfecture, conseil régional, intercommunalités, chambre de commerce et d'industrie, agence régionale de développement, opérateurs, *clusters*, organisations professionnelles de filière, etc.), qui prendront le relais de la mission, une fois que celle-ci sera arrivée à la fin de son mandat.

Poursuite et amplification de la mise en œuvre du dispositif pour accompagner des territoires en transition

À la suite de l'intervention conduite à Béthune, une vingtaine de missions ont été réalisées dans le même format depuis 2021 jusqu'à aujourd'hui (voir la Figure de la page suivante). La plupart de ces missions étaient justifiées par un « choc industriel » affectant les différents bassins économiques concernés, telles que les difficultés rencontrées par l'usine Bosch à Rodez, la fonderie SAM à Decazeville, l'équipementier BorgWarner à Tulle, l'usine de fabrication de filtres à particules Ividen près de Montargis ou encore la fonderie Poitou Aluminium près de Châtelleraut.

Les résultats chiffrés de ces missions et les retours faits par les acteurs locaux dans le cadre d'enquêtes de satisfaction témoignent de l'efficacité du dispositif « Rebond industriel ». Ainsi, les retours obtenus sur les 1 100 projets recensés au total, dont plus de la moitié n'étaient pas connus au préalable des acteurs publics, confirment l'apport de ces missions en termes de veille économique, de meilleure connaissance des projets industriels du territoire à l'instant t et de bonne adhésion au dispositif d'accompagnement de nombre d'entreprises qui n'auraient pas engagé d'elles-mêmes une démarche de demande d'aide.

crises successives. Ouvert depuis août 2022 et s'étendant jusqu'au 1^{er} octobre 2026, cet appel à manifestation d'intérêt est doté d'une enveloppe globale de 100 millions d'euros, dont 10 millions d'euros de soutien en ingénierie pour accompagner une quarantaine de territoires vulnérables et 90 millions de soutien aux investissements industriels décidés par des entreprises de ces mêmes territoires. Deux opérateurs sont mobilisés : la Banque des territoires, qui mandate trois prestataires spécifiquement sélectionnés pour réaliser ce type d'accompagnement, et BpiFrance, qui

est chargé de l'instruction des dossiers de demandes d'aides formulées dans le cadre de projets d'investissement industriel.

La pérennisation d'un soutien se déclinant en deux volets – ingénierie et financement – contribuera à accélérer les investissements nécessaires à la transition des entreprises et à soutenir l'innovation dans les territoires, afin de renforcer la compétitivité des filières françaises et de contribuer à l'atteinte des objectifs nationaux en matière de décarbonation du secteur des transports.

Faire de la raison d'être un facteur de résilience : le cas GRTgaz

Par **Jérémy LÉVÊQUE**, **Kevin LEVILLAIN** et **Blanche SEGRESTIN**

Mines Paris – PSL

Et **Christophe DELFELD**

GRTgaz

Les entreprises sont confrontées à des tensions croissantes, entre impératifs économiques et enjeux de transition écologique. Ces crises de soutenabilité sont appelées à se multiplier.

Le cas de GRTgaz en fournit une bonne illustration. Paradoxalement, sa mission de service public, qui consiste à assurer un approvisionnement accessible en gaz, va aujourd'hui à l'encontre de l'intérêt commun de la transition énergétique.

Dans cet article, nous montrons à partir d'une recherche récente, conduite conjointement avec GRTgaz, comment la réflexion sur la raison d'être de l'entreprise peut être un levier de résilience inédit.

Nous montrons que la réflexion sur la raison d'être, plutôt que de raisonner par enjeu, pousse à identifier les interdépendances entre les enjeux et, ainsi, à souligner les efforts de conception sur lesquels l'entreprise devrait s'engager pour renforcer sa résilience face aux crises de soutenabilité.

Introduction

Certaines crises surviennent de manière brutale et déstabilisent les entreprises. D'autres, au contraire, semblent pouvoir être anticipées, car elles reposent sur des déterminants plus visibles. Mais ce n'est pas pour autant qu'elles ne bouleversent pas en profondeur l'entreprise, voire qu'elles n'en menacent pas la survie. GRTgaz est sans doute un bon exemple de ce type de situation : entreprise chargée d'une mission de service public relative au transport et à l'approvisionnement en gaz, GRTgaz sait qu'en véhiculant du gaz fossile, son activité a une empreinte écologique très négative qu'il est impératif de faire évoluer.

Ce type de crises se multiplie dans un contexte où les grands challenges interpellent l'activité des entreprises : le défi découle, d'après la littérature, de l'existence de « paradoxes » ou d'injonctions contradictoires. Dans le cas qui nous intéresse, il y a, d'un côté, l'approvisionnement énergétique qui est d'intérêt public et, de l'autre, les énergies fossiles qui sont ou devraient être condamnées à terme. S'y ajoutent les attentes très légitimes des actionnaires et des salariés, qui souhaitent, naturellement, que l'entreprise puisse surmonter ces tensions et perdurer, tout en étant responsable.

Que faire face à ce type de crises qui sont appelées à se multiplier ? Dans une recherche récente réalisée en collaboration avec GRTgaz, l'explicitation de la raison d'être de cette entreprise s'est révélée un moyen intéressant pour discuter de ces paradoxes contemporains et pour améliorer en conséquence sa résilience. Cette approche tranche radicalement avec celles classiques de *reporting* et pourrait se révéler d'autant plus prometteuse qu'elle peut s'accompagner d'une nouvelle forme de gouvernance.

Crise de soutenabilité : quelles voies empruntées pour faire face à l'inconnu des transitions ?

L'entreprise face à des paradoxes croissants : l'enjeu de robustesse

Pour décrire les crises qui accompagnent les grands défis qui se posent à nous, la littérature en gestion mobilise la perspective dite des paradoxes (Jarzabkowski *et al.*, 2019). Selon cette approche, la difficulté pour les entreprises à positionner leurs actions de manière crédible vis-à-vis de ces défis contemporains, tels que le changement climatique ou l'accroissement des inégalités sociales, tiendrait à la fois à l'ampleur, à la complexité et au caractère empreint de valeurs que recouvrent ces grands défis (Ferraro, Etzion et Gehman, 2015). Des tensions importantes, liées aux interdépendances entre des facteurs aux effets divergents, en résultent, et se dessinent des injonctions parfois contradictoires, car il faudrait pouvoir, dès aujourd'hui, se préparer à opérer des transitions pour faire face à des enjeux dynamiques, dont les trajectoires futures demeurent encore largement imprédictibles.

Dans ces conditions, il est difficile de décider quelle serait la stratégie « responsable », car toute stratégie risque d'engager l'entreprise dans une direction qui pourrait s'avérer contradictoire avec les futurs enjeux émergents (Howard-Grenville *et al.*, 2014). Dans cette perspective, la nature responsable de l'action s'exprime plutôt en termes de robustesse, c'est-à-dire de sorte à agir aujourd'hui afin de maintenir ses capacités à

affronter une large variété de changements possibles à venir (Grimes et Vogus, 2021). Mais comment évaluer des choix stratégiques faits aujourd'hui, dont la validité et les conséquences ne seront estimables qu'au cours des prochaines années ?

L'enjeu de crédibilité – Une exigence d'*accountability* nouvelle face aux grands défis à relever : la reddition extra-financière et la mesure d'impact

Une autre difficulté du cadre des paradoxes tient à ce qu'il promeut une approche « réactive », au cas par cas, face aux tensions émergentes, vis-à-vis desquelles un véritable engagement durable de l'entreprise devient inopérant (Grimes, Williams et Zhao, 2019). Si tout est susceptible de changement, lorsqu'un grand défi survient, que reste-t-il pour juger de la crédibilité d'un engagement passé, qui risque alors d'être remis en question ? Cette préoccupation révèle la fragilité de la légitimité de l'action perçue par les tiers, en particulier ceux vis-à-vis desquels les engagements s'expriment (Ebrahim, Battilana et Mair, 2014). La littérature insiste alors sur la nécessité de rendre des comptes et de mesurer les effets de l'action de l'entreprise pour en assurer la crédibilité, d'où l'émergence, en pratique, d'une ingénierie du *reporting* extra-financier, pour tenter de rendre compte de « l'impact » de l'action de l'entreprise (Ebrahim et Rangan, 2017).

Pour convaincante que soit cette approche d'*accountability*, elle fait face à une critique en miroir. Elle pêche en effet par manque de résilience, puisque l'évaluation de la responsabilité de l'entreprise se fonde sur des critères stabilisés qui empêcheraient de s'adapter aux transformations futures et de penser l'évolution des attentes sociales face à des projets innovants (Grimes et Vogus, 2021), en particulier dans le contexte de grandes incertitudes décrit précédemment.

La formulation d'une raison d'être en réponse aux grands défis à relever : le cas GRTgaz

Le transport de gaz : une activité soutenable ?

Considérant ces enjeux simultanés de crédibilité et de robustesse de l'action des entreprises face aux paradoxes contemporains, GRTgaz apparaît comme un cas exemplaire. D'une part, ses activités en matière de constitution de provisions sont régies par un contexte réglementaire particulièrement contraint⁽¹⁾, qui vise notamment à assurer la sécurité d'approvisionnement et l'équité dans l'accès à l'énergie. D'autre part, le gaz est sujet à une remise en question potentiellement

⁽¹⁾ L'encadrement réglementaire s'exerce aux niveaux français et européen : par exemple, les activités de constitution de provisions de gaz relèvent, en France, de missions de service public et procèdent d'un contrat de plan. Le régulateur – la CRE – est l'autorité chargée de veiller à la conformité de l'activité à ce cadre : conditions d'accès au réseau, de tarification, égalité de traitement dans l'accès aux capacités de transport ou encore conditions de sécurité et de fiabilité des infrastructures.

majeure de sa place dans un mix énergétique en pleine évolution. En tant qu'énergie majoritairement fossile, sa désirabilité et celle du réseau associé sont aujourd'hui de plus en plus contestées. En conséquence, les débats politiques portant sur le cadre de financement de la transition énergétique⁽²⁾ rendent incertaines les perspectives en termes d'investissements dans le réseau, les potentiels de développement d'une filière de gaz renouvelables ou encore les nouveaux usages possibles du réseau dans le cadre de la transition énergétique.

Confronté à cette interrogation existentielle, GRTgaz a engagé une réflexion sur la formulation de sa raison d'être, perçue comme un moyen de concevoir son rôle dans un futur soutenable et de faire face aux turbulences à venir, notamment en fournissant des éléments de cadrage pour penser l'évolution de ses activités. À l'issue d'un travail de plusieurs mois, commandité par la direction générale, la société a voté, lors de son assemblée générale d'octobre 2020, l'introduction d'une raison d'être dans ses statuts, qui s'accompagne d'un projet d'entreprise – CAP2024⁽³⁾ – et d'une nouvelle politique RSE.

La loi Pacte crée les notions de « raison d'être » et de « société à mission »

En mai 2019, le Parlement français adopte une loi relative à la croissance et à la transformation des entreprises (ou loi Pacte). Dans son volet consacré à la place et au rôle des entreprises, cette loi révisé la définition du terme « société », notamment le traitement de l'objet social.

La loi introduit trois éléments :

- 1) l'obligation de prendre en compte les implications sociales et environnementales de l'activité de l'entreprise ;
- 2) la possibilité pour toute entreprise de définir sa raison d'être ;
- 3) et un nouveau type de forme sociale, la « société à mission », s'adressant aux entreprises qui adoptent des objectifs sociaux ou environnementaux en les inscrivant dans leurs statuts et qui créent un comité *ad hoc* pour suivre leur atteinte.

Nous revenons ci-après sur la genèse de cet article, fruit d'une collaboration de recherche menée, entre la fin de l'année 2020 et la mi-2021, conjointement par les auteurs du présent article et un collectif de dirigeants et d'experts du groupe GRTgaz, sous la coordination de la direction RSE de ce dernier. Ce travail a porté sur l'expérimentation d'une méthode visant à élaborer un cahier des charges pour établir une raison d'être.

⁽²⁾ Voir, par exemple, la taxinomie européenne des investissements verts, <https://www.eesc.europa.eu/fr/news-media/news/la-taxinomie-de-la-finance-durable-un-outil-essentiel-pour-soutenir-les-investissements-verts-et-contrer-le-changement>

⁽³⁾ Voir, par exemple : https://www.grtgaz.com/sites/default/files/2021-04/Presentation--raison-detre-projet-entreprise-GRT-gaz-07042021_0.pdf

L'analyse des risques et les réponses qui y sont apportées : la DPEF

Parmi les ressources dont l'entreprise disposait pour mener la réflexion, nous proposons ici de nous arrêter sur la déclaration de performance extra-financière (DPEF).

L'objectif d'une DPEF est de rendre compte des principaux risques extra-financiers, des actions mises en œuvre et des résultats chiffrés atteints lors d'une année comptable ou à l'issue d'un plan s'exécutant sur plusieurs années – en l'occurrence, sur la période 2017-2020 pour GRTgaz, au moment de l'étude. La DPEF s'appuie sur une analyse de « matérialité »⁽⁴⁾. La matrice de matérialité classe une variété de risques à gérer par l'entreprise, selon deux axes : 1) leur impact potentiel sur l'entreprise et son modèle d'affaires, et 2) l'importance de ceux-ci telle que perçue par les parties prenantes externes. En suivant cette logique, la DPEF conduit à identifier comme prioritaires plusieurs « risques » et « opportunités » sur la période considérée. Par exemple, la thématique « Transition énergétique et énergies renouvelables » mentionne le risque de ne pas pouvoir compenser la baisse prévue des consommations courantes par les opportunités liées à la transition énergétique. Ce sont ici les capacités de production de biométhane raccordées au réseau et exprimées en GWh/an qui font office d'indicateurs de performance.

Si cette approche permet de cartographier les risques, elle nous semble présenter deux écueils potentiels. D'abord, elle ne rend compte que de certaines contributions positives⁽⁵⁾ résultant des actions menées, notamment les plus visibles pour les tiers à court ou moyen terme⁽⁶⁾, mais elle ne permet pas de dresser un état des lieux du « reste à faire » et des choix stratégiques qui détermineront la capacité de l'entreprise à y faire face pour les années suivantes. Ici, par exemple, les efforts à mener en termes de performances industrielles pour opérer un réseau multi-producteurs et multi-fluides, ne sont pas abordés, alors que l'on sait qu'ils sont majeurs. Ensuite, elle conduit à traiter les risques de manière « éclatée » ou indépendante, alors qu'ils sont fortement reliés entre eux et potentiellement contradictoires. Par exemple, la thématique de la transition énergétique croise largement celle des risques réglementaires (évolution des investissements verts), tout autant que celle de l'obsolescence des compétences métier (enjeu d'une transition dite « juste »).

La raison d'être : pointer les efforts de conception à réaliser

Par rapport à ce point de départ qu'est la DPEF, l'accompagnement méthodologique pour parvenir à la formulation de la raison d'être a consisté précisément

à repérer tout d'abord les défis qui nécessitent encore des efforts à réaliser. Pour cela, la collaboration de recherche s'est organisée en deux étapes : d'abord, une recension des principaux défis perçus par les différentes branches métier ; puis, l'organisation d'ateliers visant à mettre des formulations provisoires de raison d'être à l'épreuve de scénarios plausibles de crises que l'entreprise pourrait être amenée à connaître dans un futur proche (des *stress-tests*).

Ces ateliers expérimentaux ont rendu visibles deux phénomènes que nous allons illustrer au travers de deux exemples.

Un premier cas a mis en évidence des contradictions profondes entre les enjeux de décarbonation et ceux de solidarité énergétique territoriale, qui se traduisaient pour GRTgaz comme une impossibilité *a priori* de se positionner en tant que coordinateur « neutre » des investissements interterritoriaux. Concilier simultanément une variété d'intérêts particuliers, tel que favoriser l'accès au réseau pour de nouveaux producteurs qui voudraient s'assurer un revenu nouveau au travers de capacités de biogaz, et exiger de conserver une excellence opérationnelle sur l'ensemble du réseau, dans toutes les dimensions de la qualité, cela suppose de concevoir de nouveaux dispositifs. Ne serait-ce, par exemple, que pour avoir la capacité de gérer un réseau de transport accueillant une grande variété de gaz en termes de qualité et de nature très hétérogène.

Cet exemple, parmi d'autres, confirme qu'il existe des phénomènes d'interdépendance entre les différents enjeux sur lesquels se fondent les promesses de responsabilité. Considérer ces interdépendances est un exercice délicat, car la juxtaposition de promesses indépendantes peut conduire à de possibles contradictions, voire à des incohérences et, *in fine*, être source de non-crédibilité. Là où la DPEF plaidait plutôt en faveur d'une prise en considération des risques de façon distincte, la réflexion menée dans le cadre de notre étude fait émerger la nécessité, pour apprécier la nature responsable des décisions de GRTgaz, de prendre en compte les interdépendances entre les enjeux au niveau d'une cohérence d'ensemble.

Par ailleurs, cette expérimentation a renforcé l'idée selon laquelle les enjeux qui sont critiques en matière de responsabilité sont en partie méconnus et répondent à des dynamiques propres, sur lesquelles GRTgaz n'a parfois que peu, voire pas de contrôle. Par exemple, son positionnement (celui de transporteur) au niveau de la filière gaz fait douter de sa capacité à influencer la perception que l'on peut avoir de ce vecteur énergétique et du bien-fondé de son action dans la défense des vertus du gaz comme ressource pour participer à la transition énergétique. Une telle situation a été illustrée dans l'un des *stress-tests* mettant en scène la crainte de devoir « compartimenter » entre les projets et les employés qui sont concernés par les activités « vertes » et ceux qui ne le sont pas. Pourtant, l'exploration menée dans le cadre de l'atelier dédié montre, au contraire, que dans certaines conditions techniques, le gaz peut être une ressource contribuant au développement des énergies renouvelables intermittentes : par exemple, en offrant des opportunités en matière

⁽⁴⁾ Document complet accessible en ligne à l'adresse suivante : <https://www.grtgaz.com/sites/default/files/2020-11/Rapport-DPEF-GRTgaz.pdf>

⁽⁵⁾ Pour GRTgaz, il est, par exemple, question de rendre compte de l'atteinte d'un objectif en termes de diminution des émissions de méthane ou de la mise en œuvre réussie d'un programme de valorisation des déchets.

⁽⁶⁾ Typiquement sur un horizon de temps de trois à cinq ans.

de stockage et en pouvant ainsi jouer le rôle de catalyseur de la transition du système énergétique global. Cependant, pour y parvenir et rendre ainsi crédible le projet de GRTgaz d'adopter un rôle d'« équilibrateur » du système énergétique, il apparaît critique de formuler des engagements sur le maintien des efforts de recherche nécessaires pour relever les défis que pose l'élaboration de ces solutions et de préciser ainsi à quelle aune seront évalués les choix stratégiques futurs à faire en la matière.

En définitive, cela conduit à la conclusion que maintenir à l'avenir un positionnement responsable nécessite de préciser et de poursuivre des apprentissages qui sont importants pour arriver à lever ces inconnus. C'est à cette condition que GRTgaz pourra prétendre être un acteur engagé en faveur de la transition énergétique. Là encore, l'expérimentation traduit un décalage important par rapport aux modalités précédemment exposées dans la DPEF. Là où cette dernière s'intéressait à la question de la soutenabilité à travers la mise en évidence d'éléments de contribution avérés, le raisonnement développé dans notre étude pousse plutôt à formuler les efforts à conduire à l'avenir pour faire que ces comportements soient soutenables, c'est ce que nous désignons par l'expression « restes à concevoir ».

La raison d'être comme facteur de résilience : perspectives et enjeux de gouvernance

À l'heure d'une accélération des attentes au regard de l'engagement des entreprises envers les grands défis contemporains, le travail d'explicitation de la raison d'être au niveau de GRTgaz a révélé les limites des approches classiques de la soutenabilité, notamment dans l'articulation entre la crédibilité de celle-ci aujourd'hui et sa robustesse pour demain. Ces limites se manifestent au travers d'une difficulté à sortir des situations de paradoxes, de la variété des dilemmes que ces paradoxes dessinent et du sentiment qu'il faille, souvent, arbitrer au détriment de l'une ou de l'autre des dimensions.

La conception d'un futur résilient pour l'entreprise peut alors passer par une représentation nouvelle de la manière dont l'entreprise formule ses enjeux de soutenabilité et, en conséquence, de la manière dont elle construit son *accountability*. En effet, plutôt que d'élaborer des indicateurs stables correspondant aux contributions connues à un instant donné de la vie de l'entreprise, travailler sur la raison d'être en mettant les formulations à l'épreuve de situations de crises plausibles présente plusieurs bonnes propriétés. Cela permet de rendre visibles à la fois les contradictions et les inconnus qui seraient susceptibles de compromettre un positionnement d'ensemble soutenable. Plutôt que de mettre en exergue les contributions, ce travail souligne l'intérêt de construire de « bons inconnus », ceux qui justifient de continuer à apprendre et de fournir les efforts nécessaires en matière de conception pour lever une contradiction visible ou latente, voire, à l'inverse, pour maintenir une situation désirable dans un contexte que l'on pressent turbulent.

La conséquence la plus visible de ce travail est le décalage qu'il propose par rapport à une approche de la matérialité. Il pousse plutôt à formuler les engagements moins comme des contributions avérées et indépendantes que comme des *not-yet-designed*, des « restes à concevoir », qui aspirent à gérer la compatibilité entre plusieurs promesses ou à assurer une cohérence d'ensemble.

Enfin, l'intérêt de telles démarches d'engagement pour l'entreprise résiderait dans le fait qu'un tel engagement s'accompagne d'une gouvernance dédiée, qui soit en mesure de suivre la finalisation de ces « restes à concevoir », et se compose d'un collectif à la fois critique et créatif capable de favoriser et de challenger régulièrement ces *not-yet-designed*. Le droit français le prévoit avec la « société à mission ». Modalité complémentaire à la raison d'être, cette nouvelle qualité juridique enjoint que l'engagement sur une finalité juridique, qu'est la raison d'être, soit suivi par un organe *ad hoc*, le comité de mission.

Toutefois, des attentes d'une telle nature supposent probablement de réinterroger les outils et expertises associés aujourd'hui à la gouvernance des entreprises et constituent aujourd'hui une voie ouverte et prometteuse pour la recherche⁽⁷⁾.

Bibliographie

- EBRAHIM A. & RANGAN V. K. (2014), "What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance", *California management review* 56(3), pp. 118-141.
- EBRAHIM A., BATTILANA J. & MAIR J. (2014), "The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations", *Research in organizational behavior* 34, pp. 81-100.
- FERRARO F., ETZION D. & GEHMAN J. (2015), "Tackling grand challenges pragmatically: Robust action revisited", *Organization Studies* 36(3), pp. 363-390.
- GRIMES M. G. & VOGUS T. J. (2021), "Inconceivable! Possibilistic thinking and the sociocognitive underpinnings of entrepreneurial responses to grand challenges", *Organization Theory* 2(2), 26317877211005780.
- GRIMES M. G., WILLIAMS T. A. & ZHAO E. Y. (2019), "Anchors aweigh: The sources, variety, and challenges of mission drift", *Academy of Management Review* 44(4), pp. 819-845.
- HOWARD-GRENVILLE J., BUCKLE S. J., HOSKINS B. J. & GEORGE G. (2014), "Climate change and management", *Academy of Management Journal* 57(3), pp. 615-623.
- JARZABKOWSKI P., BEDNAREK R., CHALKIAS K. & CACCIATORI E. (2019), "Exploring inter-organizational paradoxes: Methodological lessons from a study of a grand challenge", *Strategic Organization* 17(1), pp. 120-132.
- LÉVÉQUE J. (2022), *Concevoir la mission comme un engagement génératif : enjeux, écueils et principes de formulation pour les sociétés à mission*, thèse de doctorat, l'Université Paris Sciences et lettres.

⁽⁷⁾ Les premiers résultats restitués dans cet article font l'objet d'un développement plus nourri à travers l'exploration d'autres cas et d'une proposition de modèle formel de la mission dans le cadre de travaux de recherche récents : LÉVÉQUE J. (2022), *Concevoir la mission comme un engagement génératif : enjeux, écueils et principes de formulation pour les sociétés à mission*, thèse de doctorat réalisée sous la direction de Blanche Segrestin et Kevin Levillain, Université Paris Sciences et lettres. Texte intégral disponible en ligne : <https://www.theses.fr/2022UPSLM025>

RESPONSABILITÉ & ENVIRONNEMENT

L'électricité dans la transition énergétique

Préface

Agnès PANNIER-RUNACHER

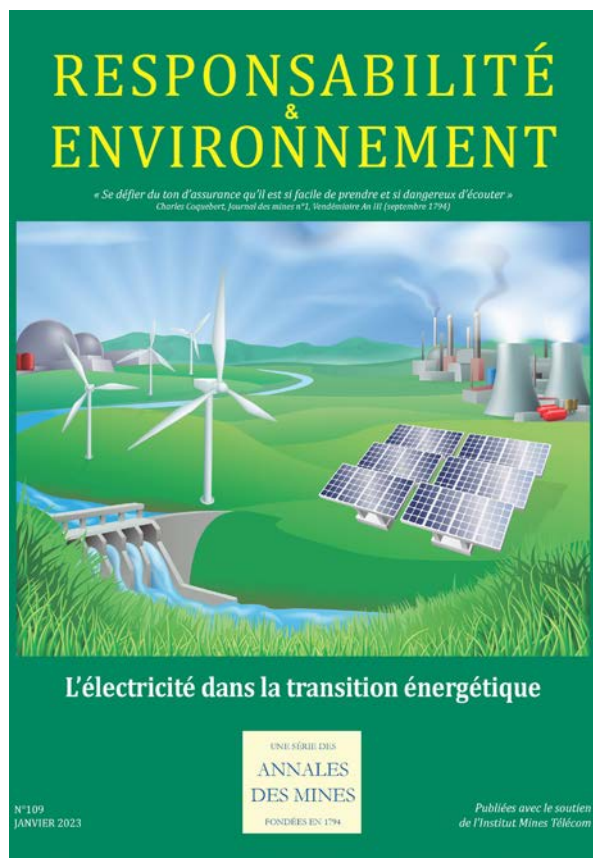
Introduction

Ivan FAUCHEUX

Les grands équilibres à venir du système électrique (européen ?)

Retours sur les *Futurs énergétiques 2050*

Thomas VEYRENC



Janvier 2023

La contribution des énergies renouvelables à l'équilibre du marché de l'électricité en Europe : l'expérience de Vattenfall

Yara CHAKHTOURA

De l'enjeu de faire émerger des marchés de long terme de l'électricité

Antoine DEREUDDRE

La nécessité de faire évoluer le modèle du marché européen de l'électricité

Boris SOLIER

Les secteurs électriques en marche vers un régime hybride combinant marché et planification

Dominique FINON

Le marché de l'électricité, le moteur de la transition énergétique

Davide ORIFICI

Le consommateur

De la perplexité à la défiance des consommateurs

Françoise THIEBAULT

Accélérer la transition énergétique dans un contexte de crise : une mise en perspective des enjeux associés

Andreas RÜDINGER

Le consommateur, acteur de la sobriété énergétique ? Une approche sociologique

Stéphane LA BRANCHE

Le pilotage coordonné des consommations pour mener à bien la transition énergétique

Pierre BIVAS

Nucléaire et renouvelables : le débat public est-il propice à leur acceptabilité ?

Chantal JOUANNO

De la deuxième vague d'électrification

Hélène MACELA-GOUIN

Les enjeux de compétitivité industrielle de la transition électrique

Hoang BUI

Les contrats de long terme en matière de nucléaire : un enjeu majeur pour la neutralité carbone

Philippe DARMAYAN

Les réseaux énergétiques au coeur des transformations

Les enjeux de la numérisation pour les gestionnaires du réseau de distribution

Sébastien JUMEL et Pierre MALLET

Marchés de l'électricité et du gaz en Europe : quelle architecture pertinente entre monopoles et « energy only » ?

Édouard SAUVAGE

Les outils de planification locale dans le contexte de la transition énergétique

Claude ARNAUD

Hors dossier

L'histoire du moteur électrique

Ilarion PAVEL

Les matières premières minérales non énergétiques en France métropolitaine appréhendées au prisme des titres miniers (1811-2020)

Aurélien REYS, Yann GUNZBURGER, Alain LIGER et Rémi GALIN

Le dossier a été coordonné par Ivan FAUCHEUX

Ce numéro peut être consulté et téléchargé gratuitement sur notre site

<http://www.anales.org>

Accompanying companies in difficulty

Preface

Roland Lescure, Minister Delegate in charge of Industry

Introduction – Preventing and dealing with business difficulties

Guillaume Cadiou, Interministerial delegate for company restructuring, **Serge Catoire**, General Council for the Economy, and **Olivier Remy**, Advisor to the Cabinet of the Minister for Industry

Detection and prevention of business difficulties

"Weak signals": public innovation and data expertise at the service of weakened companies

Élodie Quézel, Public intrapreneur and operational director of "Signaux faibles"

"Weak Signals" makes the most of company data held by the administration to identify and support, before it is too late, the companies that are in the most difficulty or in a fragile state. The strength of this tool lies in the interministerial partnership that brings together the DGE and the DGFIP (within the Ministry of the Economy), the DGEFP (within the Ministry of Labor), as well as the Banque de France and the URSSAF Caisse Nationale, with the methodological support of the DINUM (with the beta.gouv.fr incubator within it). In this article, we look back at the uniqueness of this approach, which, inspired by the methodologies of Agile Products (or lean management), known as State start-ups, has enabled the construction of a digital tool to safeguard our companies.

The role of the Banque de France and its network of departmental branches in preventing business difficulties

Frédéric Visnovsky, National Credit Mediator at the Banque de France

Through a network of branches across departments, the Banque de France has, over the years, expanded its interventions to deal with and prevent difficulties experienced by companies.

Since 2008, credit mediation has been helping businesses of all sizes with difficulty in obtaining cash or accessing credit. Widely mobilized during the Covid crisis, credit mediation also plays an active role in demands for the restructuring of the state-guaranteed loan.

The Banque de France has stepped up its monitoring of payment deadlines and continued to support companies, through its TPE-SME correspondents, in order to

identify the needs of companies and to channel them towards the professional networks most capable of meeting their problems.

The Banque de France has also developed a set of service offerings that allow companies to operate in their environment, measure their potential, identify their risks and project themselves according to their management choices.

Finally, the Banque de France is involved in the action plan for supporting post-crisis enterprises and uses the different information it has on the firms to help diagnose the firms and identify those that may be affected by fragilities.

Cyclical and structural difficulties: what can be done to help the automotive sector build a future?

Didier Sepulchre de Condé, Mechanical industry

European Automotive industry is in a huge turmoil, Electrification, in a context of declining volumes.

China, already involved in the process of électrification with massive volumes, is ready to serve E-Power european market from now.

European suppliers still need time for R&D and for production investments.

So far, thanks to government support sincere 2010, french automotiv supply chain has gone through the successive crisis.

Surviving to electrification challenge should be the common target of all stakeholders of french Automotive industry.

The national plan to help companies emerge from the crisis: supporting each company

Gérard Pfauwadel, National advisor for the end of the crisis

The national plan to assist companies in recovering from the crisis has made it possible to offer a solution adapted to the situation of each company weakened by the health crisis. It has demonstrated the capacity of the administrations to build an innovative partnership in the service of an ambitious public policy of support to companies.

Role and place of the Mediator of companies and observations made in terms of prevention of company difficulties

Pierre Pelouzet, Company Mediator

The Business relations Mediation was about to celebrate its 10 years anniversary in 2020. The crisis caused by COVID-19 changed the agenda of the organization going from the assessment of the achievements to managing an unprecedented crisis. All the more ironic, the Business relations Mediation was created in 2010

in the aftermath of the financial crisis of 2008. However, beyond the astonishment of the entire world, this crisis, originally allowed the Mediation to use its experience and knowledge of the challenges that businesses deal with everyday.

For 12 years now, the Business relations Mediation has been working to allow economic players to find quick solutions to their disputes but with the wish to maintain the relationship of trust. In order to prevent these disputes, we have been promoting all along, the good purchasing practices and the tools that make their life easier.

These actions and this experience made it possible, during the COVID crisis and ever since, to maintain the support of the struggling businesses and sectors on a daily basis.

French aerospace companies show resilience

Philippe Berna, Mediator of the French Aerospace Industry Group (GIFAS)

With the Covid-19 pandemic, the French aerospace industry has experienced an unprecedented crisis, with unanticipated repercussions, including a sudden end to decades of uninterrupted growth.

And yet, the industry has been able to resist and even rebound by preserving the technological excellence that characterizes it, by strengthening the quality of relationships between companies, and above all, by preserving the men and women who make up the industry. While the industry's overall sales have fallen by more than 30% in 2020, only 3% of jobs have been affected. And, as of 2022, the sector has been creating jobs again and 15,000 new hires are planned!

And, beyond all this, a new expertise has developed in the art of managing successive crises...

The objective of this article is to explain the factors that have enabled the industry to overcome this (these) crisis(es) under controlled conditions, in particular thanks to the articulation between the steering bodies, the task force set up at GIFAS level and the industry mediation, so that aviation can continue to play its societal role, which is essential for responsible progress, while ensuring that France can maintain its position as world leader.

Treatment and support of restructurings

The commissioners for restructuring and prevention of business difficulties

Arnaud Laguzet, Commissioner for Restructuring and the Prevention of Difficulties (CRP) for the Prefect of the New Aquitaine Region

The principle of the creation of the commissioners for restructuring and prevention of difficulties of companies (CRP) was born from the economic crisis of 2008, period during which the Minister of Economy considered that it was necessary to appoint territorial correspon-

dents having a facilitated link with his cabinet, to follow, identify and treat the difficulties of industrial companies. The CRPs work in conjunction with all government departments, public operators and local authorities in all phases of their work with companies, from alert, including preventive action, to operational support for company restructuring or support for companies undergoing proceedings (amicable or collective) before the commercial court. The CRP thus plays a decisive role in the follow-up and support of companies in the field, which constitute an essential local economic fabric. The successive crises that we have experienced in recent years show the importance of having a local contact person ad hoc to understand and manage the difficulties of industrial companies with between 50 and 400 employees.

The Interministerial Committee for Industrial Restructuring

Cédric Garcin, Former Secretary General of CIRI (2021-2022) and Head of the Economic Service in New York

The CIRI celebrated its 40th anniversary in 2022, in full transition between the Covid crisis and the energy crisis and the return of inflation affecting France and the world. A light structure created within the General Directorate of the Treasury to support business restructuring, the CIRI is the heir of the CIASI, which transmitted to it the fundamental principles of its action. Although the French economy has changed profoundly since 1982, financial restructuring has become more complex and the sector has become more professional, the CIRI remains a place organization called upon by restructuring players for its ability to align interests and promote the preservation of sustainable jobs and respect for the rules of negotiation. Highly solicited during the Covid crisis, the CIRI is now intervening in support of companies affected by the explosion in energy prices.

Company restructuring, the mechanism implemented within the State

Guillaume Cadiou, Interministerial delegate for company restructuring, and **Olivier Remy**, Advisor to Roland Lescure, Minister Delegate for Industry, in charge of restructuring and the aeronautical and naval industries

The turnaround of a company is a complex matter, that requires various law, finance and management skills. Public authorities intervene in business restructuring situations through a wide variety of actions, from prevention and treatment of financial difficulties to the management of social and local consequences. This is an unusual mission for public agents, who deal with individual situations with a strong culture of results. It is also a system that has successfully proven its efficiency during recent crises, with an unprecedented intervention by the Government. In the coming months, the challenge will be to maintain intense and targeted support for businesses while preserving the State's financial interests.

Policy of treatment of the difficulties of the companies in Occitania region

Carole Delga, Former Minister, President of the Occitanie-Pyrénées-Méditerranée Region, President of the Ad'Occ economic development agency and President of Régions de France

The treatment of business difficulties is carried out within the regional multidisciplinary monitoring and early warning unit led by the two commissioners for productive recovery present on the Occitanie territory. The partners' intervention resources are thus mobilized in coordination to preserve employment in the territories. This covers:

- the exchange of confidential information on companies in difficulty in order to quickly establish a shared diagnosis;
- the search for solutions to facilitate the continuation of the activity of these companies: URSSAF payment plan in case of tax or social debts; implementation of bank mediation in the absence of a possibility of access to financing; launching of performance analysis services through Expertise GEODE of the Bank of France if the problem is structural; prescription of one of the devices deployed by the Occitanie region, namely: "Garantie Relance Foster", "Prêt Relance" or "Aide au conseil stratégique" to prevent a delicate situation, and "Contrat Entreprise en Difficulté" or "Contrat Crise de Trésorerie Covid", if a need for financing is identified to complete the round of financing; and, if necessary, search for buyers with the help of the Ad'Occ agency.

Turnaround funds

Nicolas de Germay, Founding partner of Alandia Industries

Turnaround investors finance companies whose difficulties can no longer be met by traditional players.

There are 3 types of situations, ranked from the least to the most risky: financial restructuring dealing with balance sheet imbalances, the treatment of the P&L following an accident or a cyclical problem, and the overhaul of the business model and the P&L.

These issues are dealt with by two types of investors:

- Private Equity funds, which invest the money of institutional investors, which are more passive and less operationally involved and which focus on less severe situations,
- Holding companies which invest their partners' money, which are very operational and involved and which invest in the other cases.

Turnaround investing is risky: over the last ten years in France, around 10% of these have been successful. Therefore we believe that average IRR and its regularity are less acceptable for "LPs" expectations on the long run.

Alandia seeks to take majority control of companies with know-how and whose turnaround levers are in the hands of managers (not exogenous), to reposition them in the markets of the future and ensure their sustainability through the generation of free cash flows.

Commercial courts and judicial administrators

Hélène Bourbouloux, Judicial administrator, partner at FHBX, and **Henri Locqueville**, Trainee judicial administrator and associate at FHBX

In the French restructuring ecosystem, commercial courts and judicial administrators are specialised and independent players who work collectively to solve companies' difficulties. Their scope is defined in Book VI of the Commercial Code, which offers a variety of tools adapted to each situation encountered by a company in crisis. Amicable and confidential proceedings (mandate ad hoc, conciliation) are effective to reach negotiated agreements. Those agreements are monitored to ensure they are balanced and that they provide for the conditions of the long-term viability of the firm. Judicial proceedings (safeguard, accelerated safeguard, judicial rehabilitation) are effective in dealing with the company's deeper difficulties. The judicial administrator supports the company manager in elaborating and implementing a solution to overcome the crisis. During this time, the professional is in permanent contact with the court, to which he or she reports on the progress of his or her mission.

The role of the lawyer in the restructuring of companies in difficulty

Philippe Druon and Alexandre Heyte, Hogan Lovells

The missions of the restructuring lawyer are diverse. When he advises the debtor, his role is that of an emergency doctor at the bedside of a sick company. He provides a diagnosis and guides the company director towards the appropriate procedural way, taking care to avoid that a too brutal shock treatment leads to kill the patient.

The strategy developed by the lawyer has one main objective: the survival of the company. To this end, the lawyer assists the debtor in the negotiation and implementation of either an amicable agreement accepted by all the stakeholders within the framework of an ad hoc mandate or a conciliation, or, if no unanimous agreement is reached on the terms of the restructuring, of a safeguard or reorganization plan that may be imposed on certain dissenting creditors.

The lawyer can also advise the purchaser of a distressed company. As a promoter of a takeover project guaranteeing the company's survival, the lawyer uses all the existing legal tools to enable his client to take control of a distressed target, by acquiring a stake in the debtor company or by acquiring its assets and its business under a sale plan.

As a technician, strategist and leader of the restructuring process, the lawyer plays a central role that is likely to become even more important in light of recent changes in the French law applicable to distressed companies.

The role of investment banks in restructuring

Jacques Le Pape, Partner Ceres Partners

In complex restructuring situations M&A advisors bring frequently their expertise to the negotiations. This is justified by the financial amounts at stake, the crucial

time constraints and the technicity needed. Another rationale is that restructuring negotiations are mainly about the conditions for bringing new money to the existing business: what is the return on equity expected by new money providers? What are their governance rights? What is the value to be returned to existing shareholders? What are the different lenders' views – Getting part of their cash back or swapping the debt to equity? This makes the financial discussions quite similar to M&A negotiations.

Inflation, rising interest rates, recruitment difficulties...: a necessary mobilization of skills to face these issues

Cédric Colaert, Shafik Hosni, Édouard Dutheil and Antoine Leboucher, Partners and Senior Manager of Eight Advisory

How to face the crisis as a company manager? France has developed a real practice to support companies in difficulty and their managers. In order to deal with such critical situations, it is crucial to know how to make the right diagnosis, thanks to the rapid detection of symptoms. Once this stage is over, it is necessary to identify the axes of turnaround and negotiations with all stakeholders (company, creditors, State, employees, etc.). The current context requires a good understanding of this process of dealing with difficulties, which has now been proven on many cases of companies of all sizes, from very small businesses to listed groups.

Company restructuring: how to prevent layoffs and support job protection plans?

Valérie Guern, Ministry of Labor, Full Employment and Integration – General Delegation for Employment and Professional Training (DGEFP)

The prevention of economic layoffs is a fundamental issue in the employment policies implemented by the General Delegation for Employment and Professional Training within the Ministry of Labor, Full Employment and Integration. Anticipating and supporting economic change is necessary to keep employees in employment and preserve skills. Several tools are available for this purpose: partial activity, long-term partial activity (APLD) and the FNE Formation.

When restructuring is unavoidable, the State guarantees that social dialogue will be respected within companies that carry out reorganizations and ensures that the means implemented by these companies promote the redeployment of employees.

In the most difficult situations, it mobilizes specific measures for employees whose layoffs cannot be avoided (professional security contract, major layoff benefits, European globalization adjustment fund and various sectoral measures, such as the automobile fund.

The approved prevention group (GPA), a player oriented towards very small businesses

Emmanuel Lemaux, Deputy Head of the Corporate Restructuring Mission at the Directorate General for Enterprise (DGE), **and Patrice Duceau**, Regional President of the GPA network for the Centre-Val de Loire

The approved prevention group (APG) is an emerging player in the world of restructuring, perfectly complementary to the presidents of commercial courts as well as commissioners for restructuring and the prevention of business difficulties (CRP). As close as possible to the field, it is aimed primarily at VSEs in a dual approach of early detection of business difficulties as well as remediation of these. As such, its members – mainly former business leaders – are intended to support business leaders, in complete confidentiality, including when the company's turnaround is no longer possible and the only credible outcome is a judicial liquidation. Like a family doctor, the APG monitors his patients over time. The approval granted to it by the State calls on its part to carry out collaborative work on a daily basis with the CRP.

Rebound and revitalization

Understanding the functioning of territorial economic ecosystems and fitting into them: an essential dimension of the role of CRPs

Sandrine Anstett, Commissioner for the economic conversion of the Fessenheim area, **and Pascal Theveniaud**, Commissioner for Restructuring and the Prevention of Difficulties (CRP) and Unique Investment Referent (RUI) to the Prefect of the Occitania Region

Although successive circulars have prioritized the action of the CRPs on industrial companies with more than 50 employees, their mobilization has quickly been adapted to the challenges and specificities of each territory. Concrete solutions to support fragile or struggling companies have often been the result of collaborative work between the public and private players making up the local ecosystem. Each case of a company dealt with has helped to strengthen the trust and partnership between the various stakeholders for the benefit of the local industrial fabric and the region.

Twenty years of revitalization: increased responsibility at the local level to develop sustainable employment in the territories

Maeva Lamand, Ministry of Labor, Full Employment and Integration/DGEFP

The purpose of the employment area revitalisation regulation, created in 2002, is to ensure that companies that have made economic redundancies contribute to the creation of new jobs or activities in the areas affected by the job losses. The flexibility of the rules and the diversity of actions that can be mobilised make it a tool at the service of the territories, adapted to the specificities of each company.

The obligation to revitalise employment areas in the current economic context is still very useful. The health crisis has accelerated changes in the economy and has led, particularly in certain sectors of activity, to the implementation of high-impact restructurings in the territories involved. The revitalisation obligation therefore fully plays its remedial role and makes it possible to prioritise the financing of actions aimed at recreating sustainable jobs. The agreements signed between the State and the companies subject to the law target a growing number of actions related to the ecological transition, thus demonstrating that this system adapts to the challenges of its time.

Stimulating the local ecosystem to overcome or anticipate an economic shock: the "Industrial Rebound" method

Jean-Baptiste Gueusquin and Alice Provendier, "Territories of Industry" program

Inspired by the means of action and the functioning of the "Territoires d'industrie" program, the "Industrial Rebound" method promotes the proactive approaches of communities involved in an industrial development strategy. It is intended to serve the field, providing a "boost" in terms of territorial engineering and funding for projects that implement the priorities of local players. The opening up of this type of support to some 40 new territories as part of the France 2030 call for expressions of interest is intended to continue the operational support of inter-municipalities that are experiencing or anticipating difficulties due to their exposure to changes in the transport sector. This support is provided using a method that has proven its worth since 2020.

Making the raison d'être a resilience factor: the case of GRTgaz

Jérémy Lévêque, Kevin Levillain and Blanche Segrestin, Mines Paris – PSL, and **Christophe Delfeld,** GRTgaz

Companies are facing increasing tensions between economic imperatives and ecological transition issues. These sustainability crises are likely to multiply.

The case of GRTgaz provides a good illustration. Paradoxically, its public service mission, which is to ensure an accessible supply of gas, is now running counter to the common interest of the energy transition.

In this article, we show, based on recent research conducted jointly with GRTgaz, how reflection on the company's raison d'être can be a novel lever of resilience.

We show that reflection on the raison d'être, rather than reasoning by issue, leads to the identification of interdependencies between issues and, thus, to highlight the design efforts that the company should undertake to strengthen its resilience in the face of sustainability crises.

Issue Editor : Guillaume Cadiou, Serge Catoire and Olivier Remy

Ont contribué à ce numéro



Sandrine ANSTETT

est diplômée en sciences de gestion. Elle a débuté sa carrière à l'Université de Nancy, avant de rejoindre un cabinet de conseil spécialisé en management et gestion de la qualité à Strasbourg. À partir de 2004, elle a occupé des postes en lien avec les mutations économiques au sein du conseil régional de

D.R.

Bourgogne, à Dijon. En 2011, elle a intégré la DATAR, occupant un poste de chargée de mission Mutations économiques et étant positionnée auprès du préfet de la région Lorraine.

Nommée commissaire aux redressements productifs pour la Lorraine en septembre 2012, par Arnaud Montebourg, elle a occupé ce poste pendant huit ans. Depuis décembre 2020, elle exerce la fonction de commissaire à la reconversion économique du territoire de Fessenheim, sous l'autorité de la préfète de la région Grand Est et en lien étroit avec le préfet du Haut-Rhin et le délégué interministériel à l'accompagnement des territoires en transition énergétique.



Philippe BERNA

a été nommé en tant que Médiateur de la filière aéronautique et spatiale lors du conseil d'administration du GIFAS du 1^{er} octobre 2020. Il a succédé à Jean-Pierre Salaün, qui était Médiateur de la filière depuis 2014.

D.R.

Il est, depuis 2014, responsable du pôle Innovation et numérique auprès du Médiateur des entreprises au ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique. Il y est également Médiateur national délégué.

Il a débuté sa carrière professionnelle au sein d'Alcatel Défense, qui sera ensuite intégré au groupe Thales (Thales Avionique et Thales Communications). En 1991, il a créé la société Qualiience, société d'expertise dans les systèmes complexes à base de logiciels embarqués. De 2003 à 2014, il a été président de la société Kayentis, dont il est le fondateur. Cette société est spécialisée dans l'édition de solutions logicielles d'écriture numérique à base de papiers communicants. Par ailleurs, Philippe Berna est président d'honneur du Comité Richelieu.



Hélène BOURBOULOUX

est administrateur judiciaire au sein de l'étude FHBX. Diplômée d'HEC, elle a développé une expertise dans la restructuration financière de groupes sous LBO, dans la sécurisation de *spin-off* de filiales de grands groupes et dans les dossiers d'envergure supranationale. Forte de plus de vingt ans d'expé-

D.R.

rience, elle a piloté plus de 2 000 mandats de procédures collectives, de procédures amiables en prévention de l'insolvabilité, et d'administration provisoire en matière commerciale et civile, en développant au sein de FHBX des pôles d'expertise pour accompagner les restructurations sociales, opérationnelles, immobilières et financières.

En treize ans, elle a œuvré à la restructuration de plus de 70 Mds€ de dettes pour des entreprises employant au total près de 500 000 salariés et correspondant à un chiffre d'affaires global de 80 Mds€.



Guillaume CADIOU

est délégué interministériel aux restructurations d'entreprises depuis octobre 2020. Il a commencé sa carrière à la direction du Budget, avant de la poursuivre à la Caisse des dépôts et consignations. En 2009, il a été nommé directeur adjoint du cabinet de Patrick Devedjian, ministre auprès du Premier ministre chargé de la

D.R.

mise en œuvre du Plan de relance. En 2011, il a rejoint le groupe Imerys, où il a été directeur de la stratégie et du développement, puis directeur général de filiale opérationnelle. En 2017, il a été nommé président du directoire de la société de services financiers Kepler Cheuvreux.



Serge CATOIRE

est ingénieur général des Mines. Il travaille depuis ses débuts professionnels sur des sujets industriels et internationaux : tout d'abord, au sein de l'administration, en particulier en tant que conseiller technique au sein du cabinet de Hubert Curien, ministre de la Recherche et de la Technologie, puis

D.R.

dans l'industrie aéronautique et spatiale. Entre autres fonctions, il a été directeur technique et industriel du groupe Aérospatiale, directeur général

d'Aérospatiale Missiles, puis PDG de Reims Aerospace. En 2012, il rejoint le ministère chargé de l'Économie et des Finances pour exercer au sein du conseil général de l'Économie, dont il préside le comité de l'inspection. Il est également le référent Économie du conseil. À ce titre, il participe régulièrement à des missions portant notamment sur des sujets liés à l'économie d'entreprise.

Christophe DELFELD

est actuellement directeur RSE et parties prenantes chez GRTgaz, leader français du transport de gaz. Dans le cadre de ses responsabilités, il a eu l'opportunité de conduire des projets structurants pour la transformation de l'entreprise et de ses relations avec son écosystème, notamment à travers la définition d'une « raison d'être », reliant la finalité de l'entreprise à l'enjeu du changement climatique et à ses relations avec ses parties prenantes, ainsi qu'à la traduction de celle-ci au sein d'un nouveau plan stratégique d'entreprise et d'une nouvelle politique RSE. Passionné par la transition énergétique, les enjeux de transformation et les relations avec les parties prenantes, il a occupé différents postes au sein du groupe (RH et organisation, Marketing et direction commerciale, stratégie, RSE et relations parties prenantes), en France et en Europe.



D.R.

Carole DELGA,

après des études universitaires à Toulouse et à Montpellier, intègre la fonction publique territoriale.

En 1994, elle est attachée territoriale chargée du patrimoine historique et archéologique de la ville de Limoges. En 1998, elle devient directrice générale des services du Syndicat des eaux Barousse,

Comminges-Save. Puis, en 2005, elle est nommée directrice adjointe de l'aménagement du territoire de la région Midi-Pyrénées et, en 2007, elle est chargée de mission auprès du directeur général adjoint chargé du pôle Aménagement du territoire, développement économique et développement durable de la région Midi-Pyrénées.

En 2008 et 2014, elle est élue maire de Martres-Tolosane, dont elle est toujours conseillère municipale. En 2010, elle devient vice-présidente de la région Midi-Pyrénées, en charge de la ruralité, des services au public et des technologies de l'information et de la communication.

En 2012, elle est élue députée du Comminges-Savès (8^e circonscription de Haute-Garonne).

De juin 2014 à juin 2015, elle intègre le gouvernement comme secrétaire d'État déléguée au Commerce, à l'Artisanat, à la Consommation et à l'Économie sociale et solidaire.

Le 4 janvier 2016, elle est élue présidente de la région Occitanie-Pyrénées-Méditerranée. Elle est réélue le 2 juillet 2021.

Elle exerce la présidence de Régions de France depuis le 9 juillet 2021.



D.R.

Philippe DRUON

est à la tête de l'équipe Restructurations et procédures collectives de Hogan Lovells.

Ce cabinet est un des leaders du marché français du restructuring. Fort de plus de vingt-cinq ans d'expérience, il est classé par Chambers en Band 1 depuis plus de quinze ans.

L'équipe de Paris qu'il dirige est classée Tier 1 par Legal 500 EMEA 2020. Il conseille des clients français et étrangers en matière de gestion de crise et de restructuration financière ou opérationnelle, et ce tant dans un cadre amiable que judiciaire.

Au nombre des dossiers qu'il a eu à traiter, peuvent notamment être cités : Air Liberté, Swiss Air, Eurotunnel, Cœur Défense, Mory Team, Banque Lehman Brothers, General Motors France, SNCM, Autodistribution, SGD, Vivarte, Bourbon ou encore AccorInvest. Il intervient dans des secteurs très variés, tels que les transports, la logistique, l'énergie, la chimie, les technologies de l'information, les services financiers ou la distribution. Il accompagne des sociétés qu'elles soient cotées ou non cotées dans le cadre de l'acquisition ou de la cession de sociétés en situation de distressed.



D.R.

Patrice DUCEAU

a fait toute sa carrière au sein de l'entreprise familiale qu'il a gérée pendant plus de trente-cinq ans avec son épouse. Il s'agit d'une PME de 15 salariés spécialisée dans la réparation et le commerce automobile pour PSA.

Il s'est engagé très tôt dans la vie militante de sa branche professionnelle et a

pris la responsabilité du réseau régional des agents de marques. Il a ensuite assumé pendant onze ans la présidence de la commission des marchés et des appels d'offres de la CCI du Loir-et-Cher. En 2005, il devient président de la CPME 41, avant de prendre la présidence régionale de cette confédération pendant douze ans. Il a également été élu dans sa commune pendant onze ans, en qualité de maire adjoint en charge du développement économique. Au CESER de la région Centre-Val de Loire, il exerce depuis 2011 la fonction de rapporteur général de la conjoncture.

Il a occupé la fonction de juge consulaire au tribunal de commerce de Blois de 2004 à 2008, période au cours de laquelle il a nourri sa réflexion portant sur la mise en place des futurs GPA. Avec le soutien d'Emmanuel Lemaux, alors CRP de la région Centre-Val de Loire, il a assuré le déploiement du réseau des GPA dans cette région, de 2016 à 2020, et a contribué à l'essaimage de cette initiative à l'échelle du territoire national. Il est président régional du réseau des GPA pour le Centre-Val de Loire et se consacre désormais à achever le développement du réseau au niveau national.

En 2014, il a été nommé chevalier de l'ordre national du Mérite.



D.R.

Le cabinet **EIGHT ADVISORY**, dont **Cédric COLAERT**, **Shafik HOSNI**, **Édouard DUTHEIL** et **Antoine LEBOUCHER** sont associés et Senior Manager, est un cabinet de conseil indépendant, spécialisé en conseil financier, opérationnel et stratégique et disposant d'une expérience de vingt ans en restructuring en moyenne. Le pôle Restructuring dédié aux entreprises en difficulté est leader sur son marché, avec une équipe dédiée de près de 100 collaborateurs en France (à Paris, Lyon, Nantes et Marseille) et également en Europe.



D.R.

Cédric GARCIN

a débuté sa carrière au ministère chargé des Finances en 2011. Après quatre années à l'Inspection générale des Finances, où il a réalisé des missions d'audit et de conseil dans le secteur public, il rejoint l'Agence des participations de l'État. Tout d'abord chargé de participations Énergie et santé, il est ensuite nommé directeur de participations adjoint en

charge des transports. Entre 2020 et 2021, il occupe les fonctions de conseiller Entreprises, espace et participations de l'État au sein du cabinet du ministre de l'Économie et des Finances, puis est nommé Secrétaire général du CIRI. Depuis septembre 2022, il est chef du Service économique de New York.

Il est inspecteur des Finances. Ancien élève de l'ENA, il est diplômé de l'Institut d'études politiques d'Aix-en-Provence et est titulaire d'un master 2 de droit public de la Sorbonne Paris 1.



D.R.

Nicolas de GERMA

est associé fondateur d'Alandia Industries.

Il justifie de plus de vingt-cinq ans d'expérience en matière de restructuration financière et opérationnelle, d'abord en tant que conseil et, depuis 2010, en tant qu'investisseur. En 1995, il a fondé la boutique de conseil en restructuration Arnis Gestion, qu'il a reven-

due successivement à KPMG et à Kroll. Il a ensuite fondé, en 2010, Alandia Industries, un acteur majeur de l'investissement en retournement.

Au cours de sa carrière, il a participé à plus de 150 redressements financiers et/ou opérationnels, en France, mais aussi en Europe et au Moyen-Orient. Il a occupé plusieurs postes de direction opérationnelle et a été membre de nombreux conseils d'administration, notamment pour British Telecom (Global Services Senior Advisory Board – Royaume-Uni) ou l'OCP, l'Office chérifien des phosphates (International Senior Advisory Board – Maroc).

Il est le fondateur et le président d'honneur de l'ARE, l'association française des professionnels du retournement, et a participé à travers elle aux récentes réformes du droit des procédures collectives. Il est également le fondateur et le président de l'AIR, l'association française des investisseurs en retournement.

Il est diplômé de Sciences Po Paris et est titulaire d'un DESS de finance de l'Université Dauphine.

Il est chevalier de l'ordre national du Mérite et de la Légion d'honneur.



D.R.

Valérie GUERN

est titulaire d'un DEA en économie. Elle a intégré les services du ministère du Travail en 1991. Elle a occupé différentes fonctions relatives à la mise en œuvre et au pilotage des politiques publiques d'emploi et d'insertion professionnelle au sein des services déconcentrés d'Île-de-France. En 2015,

elle a rejoint les services de la délégation générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle (DGEFP), au sein de laquelle elle travaille sur le champ des mutations économiques et des restructurations d'entreprises. Elle est, depuis août 2019, cheffe de la mission Anticipation et accompagnement des plans de sauvegarde de l'emploi.



D.R.

Jean-Baptiste GUEUSQUIN

est directeur national du programme « Territoires d'industrie » depuis novembre 2022, après avoir été durant deux ans adjoint au directeur. Diplômé de l'École polytechnique et de l'École des Mines, il a débuté sa carrière en tant que chef du service Économie et entre-

prise de la direction régionale de l'Économie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités (DREETS) de Normandie, de 2017 à 2020.

En tant que délégué aux territoires d'industrie, il conçoit et coordonne le déploiement du deuxième temps (2023-2026) de la mise en œuvre de ce programme interministériel visant à soutenir la réindustrialisation des territoires en apportant des réponses concrètes aux enjeux notamment de développement des compétences, d'accélération de l'innovation, de transition écologique et de disponibilité du foncier productif.



D.R.

Alexandre HEYTE

est diplômé de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Avocat au barreau de Paris, il est membre depuis 2019 de l'équipe de Philippe Druon, au sein du cabinet Hogan Lovells.

Il conseille les entreprises dans le cadre de procédures amiables et collectives et de restructurations financières.

Il assiste les débiteurs, les investisseurs et les actionnaires à tous les stades des procédures amiables ou judiciaires, mais aussi les repreneurs d'entreprises dans le cadre de plans de cession.

Il a traité, aux côtés de Philippe Druon, de nombreux dossiers complexes de restructuration financière, comme celui du groupe hôtelier AccorInvest, ainsi que plusieurs dossiers de reprise d'entreprises en difficulté dans le cadre de plans de cession ou en distressed M&A, comme Minelli ou encore Hamon.



D.R.

Arnaud LAGUZET

après avoir suivi un cursus en école d'ingénieur et avoir acquis une expérience au sein du groupe Legrand, a débuté sa carrière dans la fonction publique, en DRIRE, où il a successivement occupé des postes dans les domaines du contrôle technique, du développement industriel et de l'inspection des

installations classées.

Il rejoint le réseau des DIRECCTE (devenues DREETS (direction régionale des Entreprises, du Travail et l'Emploi et des Solidarités)) à leur création en 2010, en tant qu'adjoint, puis en tant que chef du service Entreprises et territoires. Il exerce en parallèle, de 2014 à 2016, les fonctions de commissaire au redressement productif dans la région Poitou-Charentes.

Nommé chef du service Industrie lors de la fusion des DIRECCTE des régions Aquitaine, Limousin et Poitou-Charentes, il suit les filières industrielles stratégiques dans la nouvelle région Nouvelle-Aquitaine.

Fort de sa connaissance de l'entreprise, il est nommé commissaire aux restructurations et à la prévention des difficultés (CRP) auprès de la préfète de la région Nouvelle-Aquitaine en 2020.

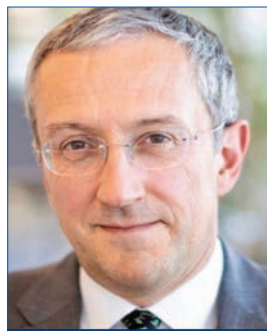


D.R.

Maeva LAMAND

est titulaire d'un master « Administration et action publique » de l'Institut d'études politiques de Grenoble, en 2017. Elle a, dans le cadre de son mémoire de fin d'études, commencé à s'intéresser aux liens entre politiques publiques et territoire à travers la question du zonage de l'éducation

prioritaire et le glissement des objectifs de cet outil de réduction des inégalités vers une recherche de performance dans une éducation devenue territorialisée. Les questions territoriales sont restées prégnantes dans son parcours. Ayant rejoint le ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion, elle participe aux travaux d'évaluation de l'expérimentation des emplois francs (aide à l'embauche d'un résident d'un quartier prioritaire de la ville), dont le rapport est paru en 2019. Depuis 2020, elle travaille sur le dispositif de revitalisation des bassins d'emploi, une obligation territoriale qui incombe aux grandes entreprises dont les restructurations affectent, par leur ampleur, l'équilibre du ou des bassins d'emploi sur lesquels elles sont implantées.



D.R.

Jacques LE PAPE

est associé fondateur de CERES Partners. Il est également président du conseil d'administration de CCR depuis mai 2021 et est président du conseil de surveillance du fonds grec des participations depuis 2016.

Auparavant, il a été directeur financier du Fonds mondial à Genève, de 2018 à 2020.

Il a également exercé par le passé les fonctions de Secrétaire général du groupe Air France-KLM.

De 2007 à 2011, il a été directeur-adjoint du cabinet et conseiller auprès de Christine Lagarde, ministre chargée des Finances. Il a ensuite été nommé à l'Inspection générale des Finances. Auparavant, il avait été membre des cabinets de Thierry Breton au ministère chargé des Finances et de Dominique Perben successivement au ministère de la Justice, puis à celui des Transports. De 2000 à 2002, il a été chef du bureau de l'Aide publique au développement à la direction du Trésor, après avoir été rapporteur général adjoint du Conseil de la concurrence (devenu Autorité de la concurrence). Il a occupé auparavant des fonctions à la direction du Trésor et à l'Autorité de contrôle prudentiel. Il est membre du conseil d'administration de l'Institut d'études avancées de Paris et est vice-président trésorier de la section française de la Chambre internationale de commerce.

Il est ancien élève de l'École normale supérieure. Il est inspecteur général des Finances, actuaire et a obtenu un DEA à l'École d'économie de Paris.



D.R.

Emmanuel LEMAUX

a débuté sa carrière au sein du réseau des Finances publiques, où il a exercé pendant quatorze ans des missions économiques. Il a d'abord été affecté à la DGFIP pour participer à la gestion de différentes politiques communautaires. Puis, il a été affecté à la DRFIP du Centre-Val de Loire, où il a

assuré des missions de certification des comptes au titre de programmes communautaires cofinancés par le FEDER et le FSE. Toujours au sein de la DRFIP, il a été positionné plus avant dans le soutien aux entreprises en tant que Secrétaire permanent de la Commission des chefs des services financiers (CCSF) du Loiret, ainsi que du Comité départemental d'examen des problèmes de financement des entreprises (CODEFI), pendant plus de trois ans.

Fort de cette expérience, il a rejoint la DIRECCTE du Centre-Val de Loire en décembre 2016, où il a assumé la fonction de commissaire aux restructurations et à la prévention des difficultés des entreprises et a travaillé avec le réseau des GPA. Son action durant la crise sanitaire lui a valu d'être nommé chevalier de l'ordre national du Mérite, en mai 2021. Depuis janvier 2022, il est adjoint au chef de la mission de restructuration des entreprises au sein de la DGE.

Il est titulaire du master 2 « Administration et liquidation des entreprises en difficulté » de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne (vice-major de la promotion 2018-2019), après avoir obtenu un an plus tôt le diplôme universitaire de droit des entreprises en difficulté de cette même université (major).

Il a écrit de nombreux articles sur l'accompagnement des entreprises en difficulté : « Le rôle de prévention du CRP », « La détection précoce des entreprises en difficulté », « Le plan d'action national sur l'accompagnement des entreprises en sortie de crise », « Transitions collectives : un nouvel outil au service des mutations économiques », « Les mesures du plan de résilience économique et sociale », « La procédure de sauvegarde accélérée vue par les créanciers ».

Jérémy LÉVÊQUE

est docteur en sciences de gestion et post-doctorant au centre de gestion scientifique (Mines Paris, Université PSL). Ses recherches portent en particulier sur les entreprises qui organisent leur gouvernance autour d'une « mission ». Il étudie notamment la question du contrôle de l'engagement en situation d'innovation et s'intéresse à la question de la formulation des missions, tant sur le plan théorique que pratique. En mars 2022, sous la direction de Blanche Segrestin et de Kevin Levillain, il a soutenu une thèse intitulée « Concevoir la mission comme un engagement génératif : enjeux, écueils et principes de formulation pour les sociétés à mission ».

Kevin LEVILLAIN

est professeur associé en sciences de gestion à Mines Paris, Université PSL. Il est cotitulaire de la chaire « Théorie de l'entreprise », avec Blanche Segrestin. Ses recherches portent sur les nouveaux cadres de gouvernance des entreprises en matière de responsabilité sociale et d'innovation. Il a publié en 2017 un ouvrage intitulé « L'entreprise à mission ». Il est désormais directeur scientifique de l'Observatoire des sociétés à mission, une qualité juridique nouvelle créée par le droit français des sociétés.



D.R.

Henri LOCQUEVILLE

est collaborateur au sein de l'étude FHBX : il est stagiaire dans le but d'intégrer la profession d'administrateur judiciaire. Diplômé de l'ESCP et titulaire du master 2 « Administration et liquidation des entreprises en difficulté » de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, il intervient dans les mandats

de procédures amiables et collectives.



D.R.

Pierre PELOUZET

est titulaire d'une maîtrise en sciences économiques et économétrie de l'Université d'Aix-Marseille (1982). Il est également diplômé de l'Institut supérieur de gestion (1988) et de l'INSEAD – Enterprise Leadership Program (2002), et est diplômé IFA-Sciences Po Paris Administrateur certifié (2012).

Il est vice-président et trésorier de l'association Pacte PME (depuis 2010), président de l'Observatoire des achats responsables (depuis 2013) et coanime le Comité de crise sur les délais de paiement (depuis 2020).

Il a commencé sa carrière en tant qu'ingénieur commercial chez Hitachi Biomedical, de 1988 à 1989. De 1989 à 2004, au sein du groupe Exxon Mobil, il a été responsable commercial et *marketing*, puis directeur Achats France, manager Achats stratégiques à la Nouvelle-Orléans, manager Achats stratégiques Environnement à Washington et directeur des achats Europe du Sud. Il a été ensuite directeur des achats du groupe Cegelec de 2004 à 2007, puis directeur des achats du groupe SNCF de 2007 à 2012, étant, en parallèle, président du Conseil national des achats de 2006 à 2012.

Par ailleurs, il est le créateur des Trophées des achats (2006), coauteur de la charte « Relations fournisseurs responsables » (2009), le créateur du label « Relations fournisseurs et achats responsables (2012) », l'auteur des préfaces de « La route des innovations » de Bernard Monnier (2013) et de « Les achats dans la gestion de projets » de Jean Bouverot (2010). De même, il a été contributeur au rapport Bourquin sur les relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants dans le domaine de l'industrie et les retards de paiement (2013). Il est chevalier de l'ordre national du Mérite (2012) et de la Légion d'honneur (2016).

Gérard PFAUWADEL

a exercé à la direction du Trésor de 1976 à 1986. Il a ensuite assuré la présidence du MATIF de 1987 à 1996. Puis, il a travaillé au sein du groupe AGF de 1997 à 2002 et de X PM Transition Partners de 2002 à 2021. Il est président d'Unigestion AM depuis 2002 et conseiller national à la sortie de crise depuis juin 2021.

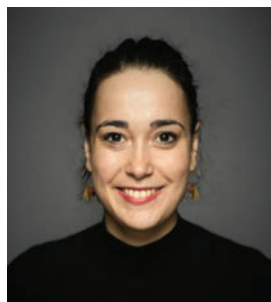


D.R.

Alice PROVENDIER

est chargée de projets pour le programme « Territoires d'industrie » depuis février 2021. Ancienne élève de l'École normale supérieure de Paris et diplômée de l'Institut régional d'administration de Lyon, elle a d'abord travaillé au service des musées de France du ministère de la Culture, de septembre 2017

à janvier 2021, avant de rejoindre l'Agence nationale de la cohésion des territoires. Au sein de la délégation nationale aux territoires d'industrie, elle coordonne les sujets d'ingénierie relatifs au développement industriel des territoires.



D.R.

Élodie QUÉZEL

est intrapreneuse publique. Elle pilote le dispositif « Signaux faibles » depuis la fin 2019, ayant pris la suite de Stéphanie Schaer, qui est aujourd'hui directrice interministérielle du numérique. Après avoir contribué, dès 2018, à l'expérimentation de ce dispositif en Bourgogne-Franche-Comté, elle en a

préparé le passage à l'échelle nationale. Diplômée de Sciences Po, elle est passionnée par le service public et l'entrepreneuriat. Après avoir observé sa mise en œuvre en Europe et en Asie, elle a construit une expertise sur les transformations par le numérique, en contribuant à la préfiguration et à la mise en place opérationnelle du GIP « Grande école du numérique ».



D.R.

Olivier REMY

est diplômé de l'École polytechnique et est ingénieur du Corps des mines. Il a exercé diverses fonctions dans l'industrie et a travaillé au sein du ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance. Il a notamment été impliqué dans le déploiement des

politiques publiques d'aide aux entreprises, d'abord pendant la crise du Covid-19, en tant que responsable du service économique de l'État en région Île-de-France (2019-2021), avant d'intervenir plus spécifiquement dans le domaine des restructurations au sein de la Délégation interministérielle aux restructurations d'entreprises (2021-2022). Il est aujourd'hui conseiller au sein du cabinet de Roland Lescure, ministre délégué chargé de l'Industrie, où il est en charge des restructurations et des filières aéronautique et navale.



D.R.

Blanche SEGRESTIN

est professeur en sciences de gestion à Mines Paris – Université PSL, où elle est titulaire de la chaire « Théorie de l'entreprise ». Ses recherches portent sur l'entreprise moderne, son pouvoir créatif et ses implications pour la gouvernance et le droit des sociétés. L'ouvrage « Refonder l'entreprise »

(qu'elle a coécrit en 2012, avec A. Hatchuel) a inspiré la forme juridique française de la société à mission.



D.R.

Didier SEPULCHRE de CONDÉ,

après des études juridiques, notamment au Collège d'Europe à Bruges, a effectué toute sa carrière dans l'industrie mécanique. Il y a exercé diverses fonctions avant d'occuper pendant dix ans le poste de CEO pour la région EMEA du groupe japonais NTN SNR (roulements et transmissions pour l'automobile, l'aéronautique, le ferroviaire et l'industrie).

Il a par ailleurs exercé des responsabilités au sein de la Fédération des industries mécaniques (FIM) et de la Fédération des équipementiers automobiles (FIEV). Il a également participé à plusieurs missions portant sur la filière automobile.



D.R.

Pascal THEVENIAUD, après un cursus en école d'ingénieur, a débuté sa carrière dans le réseau des DRIRE, où il a occupé successivement des postes dans le domaine technique des installations classées, puis dans celui du développement industriel, avant d'être nommé Secrétaire général de la DRIRE Languedoc-

Roussillon de 2003 à 2009 et d'être responsable qualité dans le cadre du projet de certification ISO 9001 de celle-ci.

Il a rejoint le réseau des DIRECCTE dès leur création, en 2010, pour exercer en tant qu'adjoint au chef du service Entreprises et médiateur des entreprises. Nommé commissaire aux redressements productifs en septembre 2012 par Arnaud Montebourg, il a également été chargé du suivi des filières santé et éco-industries et du volet PSE-Revitalisation. Nommé chef du service Développement territorial et tourisme au sein de la DREETS Occitanie en février 2017, il a pu compléter son approche économique du développement territorial par un volet régalien lié au déploiement des classements et marques d'État dans le domaine du tourisme.

Fort de sa connaissance de l'entreprise et de l'écosystème local, il a été nommé, en mars 2019, commissaire aux restructurations et à la prévention des difficultés (CRP), ainsi que référent unique investissement (RUI) auprès du préfet de la région Occitanie (pour les départements de l'est de cette région).



D.R.

Frédéric VISNOVSKY

est Médiateur national du crédit à la Banque de France. Il est à ce titre au cœur de la gestion de la crise de la Covid-19 et de ses conséquences, notamment à travers le pilotage et le déploiement d'un vaste plan d'accompagnement et de soutien aux entreprises confrontées à des difficultés

de financement, notamment dans leurs relations avec leurs banques. Parallèlement à ce mandat, il est également Secrétaire général adjoint de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR). En charge du volet Résolution, il est un expert national et international des crises bancaires et de leur gestion, à l'instar de celles de 2008 ou de 2011, à une époque où il était le responsable du contrôle bancaire. Expert de la réglementation bancaire depuis maintenant plus de trente ans, il a été l'instigateur de la mise en place des règles de contrôle interne à la fin des années 1990 et un acteur central dans les négociations internationales sur les réglementations Bâle 2 et Bâle 3.