



LES COMMISSAIRES AUX RESTRUCTURATIONS ET À LA PRÉVENTION DES DIFFICULTÉS DES ENTREPRISES

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2017



Un service de l'État dédié à la prévention et à
l'accompagnement des entreprises en difficulté

Document réalisé par le bureau des restructurations d'entreprises et le bureau de la communication de la DGE
avec les contributions des commissaires aux restructurations et à la prévention des difficultés des entreprises

Septembre 2018

Copyright :

1^{ère} de couverture : photo fournie par le bureau des restructurations d'entreprises (SATEI)
Gettyimages (pages 4, 6, 8, 14, 19, 34, 48, 58, 66, 68, 69, 4^{ème} de couverture)

Page 11 : Xavier Schwebel - Page 85 : Alexandra BLANCH, administrateur judiciaire

**LES COMMISSAIRES AUX RESTRUCTURATIONS ET
À LA PRÉVENTION DES DIFFICULTÉS DES ENTREPRISES**

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2017

**Un service de l'État dédié à la prévention et à
l'accompagnement des entreprises en difficulté**





LE MOT DE JEAN-PIERRE FLORIS,
DÉLÉGUÉ INTERNMINISTÉRIEL
AUX RESTRUCTURATIONS D'ENTREPRISES

Nommé en décembre 2017 par le Gouvernement pour coordonner l'action de l'Etat en matière d'entreprises en difficulté, je m'appuie pour ce faire sur l'ensemble des services de l'Etat compétents au niveau national et local et, particulièrement, sur les commissaires aux restructurations et à la prévention des difficultés des entreprises (CRP), la Direction générale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle et la Direction générale des entreprises.

Ce rapport d'activité des CRP démontre l'important travail que les CRP accomplissent quotidiennement sur l'ensemble des territoires pour aider les entreprises quelle que soit leur taille et leur secteur à résoudre les problèmes d'adaptation qu'elles rencontrent sur leur marché et ainsi à sauvegarder notre industrie, nos emplois et les compétences des salariés. L'action des CRP s'inscrit en complément de celle du Comité interministérielle de restructuration industrielle, compétent pour les entreprises de plus de 400 salariés qui le saisissent.

Ce rapport illustre également combien l'action de détection précoce des difficultés des entreprises conduite par les CRP, en partenariat avec leurs partenaires locaux, permet d'enrichir la gamme des leviers disponibles pour accompagner efficacement les dirigeants dans leur stratégie d'anticipation des mutations économiques.

La diversité des témoignages de ce rapport constitue un fidèle miroir de la diversité de leurs actions auprès des entreprises qui se restructurent. Il démontre, s'il en faut, que la force de leur réactivité et de leur engagement aux côtés des entreprises permet au quotidien de résoudre nombre de difficultés auxquelles les dirigeants sont confrontés.





LE MOT DE THOMAS COURBE, DIRECTEUR GÉNÉRAL DES ENTREPRISES

La reprise économique entamée en 2017, qui a permis de franchir le cap de 150 000 créations d'entreprises pour la première fois depuis mars 2009 et de faire tomber le nombre de défaillances d'entreprises à un niveau équivalent à celui d'avant la crise de 2008, a conforté l'ambition du Gouvernement d'accélérer la transformation et le développement de l'économie française.

Apporter l'appui nécessaire aux entreprises pour s'adapter aux mutations industrielles, telle est la feuille de route qui a été confiée aux Commissaires au redressement productif (CRP). A chaque fois que l'activité et les emplois peuvent être maintenus durablement, ils sont le fer de lance de l'action de l'Etat, pour accompagner les entreprises à surmonter les difficultés qu'elles traversent.

Avec plus de 3900 entreprises accompagnées, représentant l'équivalent de 270 000 emplois, et un taux de sortie négative inférieur à 10 %, le dispositif des CRP continue de démontrer son efficacité au service des entreprises, quelle que soit leur taille ou leur filière, et de la résilience économique des territoires.

Au niveau national, le Gouvernement a fait de la reconquête industrielle une priorité de son action. C'est l'objectif porté par le plan d'action sur la croissance et la transformation des entreprises (PACTE), dont un volet entier porte sur le rebond des entreprises. Le Gouvernement a également nommé en décembre dernier un délégué interministériel aux restructurations des entreprises, Jean-Pierre Floris, qui est chargé de coordonner l'action de l'Etat en matière d'entreprises en difficulté. Pour ce faire, il s'appuie sur l'ensemble des services compétents, en particulier ceux de la Direction Générale des Entreprises, qui contribuent activement à la réussite de son action.

Au plan territorial, le Ministre de l'Economie et des Finances, Bruno Le Maire, a choisi de confirmer le dispositif des CRP, qui se dénomment désormais Commissaires aux Restructurations et à la Prévention des difficultés des entreprises, dans leurs missions d'anticipation et d'accompagnement des entreprises en difficultés. L'accent est ainsi porté sur l'anticipation le plus en amont possible des signes annonciateurs, en mobilisant notamment les ressources du numérique et en ciblant les entreprises industrielles, afin d'accompagner et d'accélérer leur transformation.

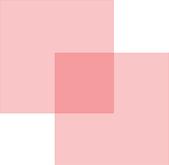
Je souhaite que ce rapport 2017 permette aux lecteurs de découvrir les nouveaux contours du cadre d'action du CRP et l'extrême diversité de leur registre d'intervention, à travers différents témoignages qui illustrent, s'il le fallait encore, la remarquable valeur ajoutée de leur engagement au service des entreprises. Les chantiers structurants pour l'avenir de notre économie sont nombreux, à l'image de la filière Diesel ou des mutations affectant la grande distribution. Ils incarnent le sens de l'action des CRP, celui de réussir la transformation de l'industrie française, afin que cette dernière continue d'être un motif de fierté, d'innovation et de cohésion dans nos territoires.



L'organisation renouvelée de l'accompagnement des restructurations des entreprises	10
L'action du commissaire aux restructurations et à la prévention des difficultés des entreprises	12
L'activité des commissaires aux restructurations et à la prévention des difficultés des entreprises en 2017	15

DES ACTIONS DES CRP DANS LES RÉGIONS ET DES TÉMOIGNAGES

Auvergne-Rhône-Alpes	21
Bourgogne-Franche-Comté	27
Bretagne	33
Centre-Val de Loire	37
Corse	41
Grand Est	45
Hauts-de-France	51
Île-de-France	57
Normandie	61
Nouvelle-Aquitaine	65
Occitanie	71
Pays de la Loire	77
Provence-Alpes-Côte d'Azur	81
Des partenariats de formation au bénéfice des commissaires aux restructurations et à la prévention des difficultés des entreprises	88
Glossaire	89



L'organisation renouvelée de l'accompagnement des restructurations des entreprises

LA CRÉATION DE LA DÉLÉGATION INTERMINISTÉRIELLE AUX RESTRUCTURATIONS DES ENTREPRISES

Renouvelant sa confiance aux CRP, le Gouvernement a confirmé et renforcé le cadre d'intervention des CRP en désignant un délégué interministériel aux restructurations d'entreprises (DIRE), en la personne de monsieur Jean-Pierre FLORIS qui est placé sous l'autorité du ministre de l'économie et des finances et de la ministre du travail des ministres en charge de l'économie et du travail. Aux termes du [décret n°2017-1558](#) du 13 novembre 2017, le DIRE a pour mission d'animer, de coordonner et d'optimiser l'accompagnement par l'Etat des restructurations d'entreprises, marquant ainsi la volonté du gouvernement de faire de l'accompagnement des mutations économiques une priorité de son action.

Pour l'exercice de ses missions, le délégué s'appuie sur les services compétents, en particulier ceux de la direction générale des entreprises (DGE), la délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) et de la direction générale du Trésor (le Comité interministériel de restructuration industrielle reste en charge des entreprises en difficulté de plus de 400 salariés qui le saisissent) dont les compétences respectives en matière de restructurations sont maintenues. Au plan territorial, le DIRE s'appuie naturellement sur le réseau des CRP animé par la DGE ainsi que les services déconcentrés compétents de l'Etat, au premier rang desquels figurent les DIRECCTE. Le délégué est assisté d'une équipe resserrée placée auprès de lui par le ministre chargé de l'économie et la ministre chargée de l'emploi.

Le DIRE assure plus particulièrement le traitement et le portage politique des dossiers les plus sensibles, en lien avec les CRP, la DGE, la DGEFP et le CIRI, qui continuent de traiter des dossiers relevant de leur périmètre d'action.

LE DISPOSITIF DES CRP CONFIRMÉ PAR LE GOUVERNEMENT

Par une [circulaire](#) adressée aux Préfets de région en date du 20 juin 2018, Bruno Le Maire, ministre de l'économie et des finances, a confirmé le dispositif des CRP.

Pour renforcer son action, le périmètre d'intervention des CRP se focalise prioritairement sur les entreprises industrielles de plus de 50 salariés, en renforçant la détection précoce des entreprises, conformément aux orientations du plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (PACTE), afin d'anticiper le plus en amont possible leurs difficultés et mieux cibler les mesures en remédiation qui sont nécessaires. Pour incarner cette feuille de route, les CRP répondent désormais au nom de Commissaires aux Restructurations et à la Prévention des difficultés des entreprises.

L'efficacité du dispositif est liée à l'existence d'une couverture territoriale suffisante pour conjuguer réactivité et proximité. A cette fin, le maillage territorial resserré est conservé. Dans ce schéma, le pilotage fonctionnel et l'animation du réseau des CRP demeurent assurés par la DGE, sous le contrôle du DIRE.

LE BUREAU DES RESTRUCTURATIONS DES ENTREPRISES DE LA DGE

Le ministère de l'Economie et des Finances accompagne les entreprises en difficulté ou en restructurations par l'intermédiaire du CIRI, pour les entreprises de plus de 400 salariés et, pour les autres cas, du réseau des CRP à l'échelon régional et du bureau des restructurations d'entreprises au plan national.

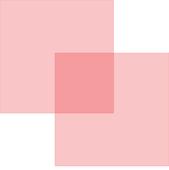
Mis en place en 2015, ce bureau a pour mission de coordonner l'action de la direction générale relative aux restructurations et au traitement d'entreprises en difficulté en pilotant et en animant le réseau des CRP, en traitant les cas des entreprises en difficulté et en mettant en œuvre des dispositifs d'accompagnement des restructurations.



De gauche à droite :
 Laurence Aviragnet, Tony Chovino,
 Sophie Vignaud, Claude Renard,
 Élodie Maxime-Lecleire, Rémi Lataste,
 Jean Belloc

Le DIRE peut s'appuyer sur le bureau dont les missions sont notamment :

- **Piloter et animer le réseau des CRP :**
 - Accompagner l'action des CRP en mobilisant l'analyse juridique et financière nécessaire, analyse de business plan, recherche de financements, etc.
 - Développer l'offre de formations/séminaires et les partenariats au bénéfice des CRP ;
 - Elaboration des outils métiers ;
 - Appui logistique et animation du réseau pour renforcer sa capacité d'intervention (relai des bonnes pratiques, etc..)
- **Traiter des cas d'entreprises en difficulté ou en restructuration, en lien étroit avec les CRP le cabinet du ministre, le DIRE et les services concernés :**
 - Analyser et caractériser les difficultés des entreprises ;
 - Proposer une ingénierie de solutions industrielles, juridiques et financières adaptées à la situation de l'entreprise ;
 - Coordonner en interministériel des services de l'État et mobiliser les acteurs publics pertinents pour le traitement d'un dossier (Bpifrance, DGFIP, DLF, ministères concernés, médiation du crédit, médiation des entreprises, etc.) ;
 - Représenter la DGE au CIRI.
- **Élaborer et mettre en œuvre les dispositifs de traitement et d'accompagnement des restructurations :**
 - Concevoir et déployer à l'échelle nationale des outils permettant d'accroître l'efficacité des politiques publiques d'accompagnement des restructurations, en particulier les actions visant à renforcer la détection précoce des entreprises en difficulté (signaux faibles) ou celles visant à optimiser les dispositifs de recherche de repreneur ;
 - Mobiliser les outils en soutien des entreprises : la CCSF pour des moratoires sur les dettes sociales et fiscales, le CODEFI (audits de la situation de l'entreprise et prêt du Fonds de Développement Economique et Social), etc. ;
 - Proposer les mesures et évolutions législatives et réglementaires nécessaires à l'amélioration de ces dispositifs ;
 - Assurer la veille sur les évolutions nationales et européennes dans le champ des restructurations d'entreprises.



L'action du commissaire aux restructurations et à la prévention des difficultés des entreprises

Le socle de l'action quotidienne de prévention et d'accompagnement des entreprises en difficulté du CRP se fonde sur les valeurs de confidentialité, de réactivité, de proximité et de neutralité.

PROXIMITÉ, RÉACTIVITÉ ET CAPACITÉ D'ÉVOCATION

Les CRP sont au cœur du dispositif d'anticipation et d'accompagnement des entreprises en difficulté de moins de 400 salariés. Placés auprès des préfets de région et positionnés en DIRECCTE, les CRP sont à la fois, au niveau local, les points d'entrée pour les entreprises en difficulté et les garants de la cohérence des actions des autorités publiques les concernant. Ils bénéficient à ce titre de l'appui des agents de développement économique des DIRECCTE et de leur connaissance des entreprises et filières locales comme de leur capacité d'analyse des difficultés des entreprises. La force de leur intervention réside ainsi sur leur réactivité et leur proximité territoriale. Elle est également confortée par leur pouvoir d'évocation d'un dossier au niveau national, lorsque sa criticité le commande. En contact régulier avec le Délégué interministériel aux restructurations des entreprises et la Direction générale des entreprises, les CRP peuvent ainsi au niveau national mobiliser rapidement les acteurs ou les leviers et dispositifs de soutien adaptés aux difficultés de l'entreprise dans les délais contraints d'une trésorerie souvent tendue.

ASSEMBLER TERRITORIAL DE L'ACTION PUBLIQUE D'ACCOMPAGNEMENT

Les CRP interviennent en lien avec l'ensemble des services de l'Etat, les opérateurs publics et les collectivités territoriales dans toutes les phases, pouvant aller de l'alerte, avec une intervention en prévention, jusqu'à un appui opérationnel à la restructuration des entreprises, ou un accompagnement de l'entreprise en procédure (amiable ou collective) ouverte auprès du tribunal de commerce. Pour ce faire, ils mobilisent l'ensemble des acteurs nationaux et locaux des écosystèmes de traitement des entreprises en restructuration, notamment par le biais de dispositif de veille et d'alerte précoce afin d'identifier le plus en amont possible les difficultés et par les Comités départementaux d'examen des problèmes de financement des entreprises (CODEFI) auxquels ils participent et dont ils peuvent solliciter la tenue auprès du préfet.

CONFIDENTIALITÉ ET NEUTRALITÉ

Les CRP peuvent être saisis directement par le dirigeant ou par l'intermédiaire d'un prescripteur alerté sur les difficultés d'une entreprise. Leur première action est d'entrer en contact avec le dirigeant pour objectiver la situation par une écoute active, neutre et placée sous le sceau de la confidentialité, seule garante d'un dialogue de confiance transparent. Il est ensuite décidé de la stratégie d'orientation ou d'accompagnement la plus adaptée aux premières difficultés ainsi exposées.

En cas d'accompagnement, la visite d'entreprise constitue l'étape nécessaire de pré-diagnostic qui aide à

explorer, de concert avec le dirigeant, son équipe et ses conseils les premières pistes de solutions appropriées. Un diagnostic de situation et de stratégie peut être ensuite utilement affiné par le recours à un audit externe ou aux compétences métiers de la DIRECCTE.

Les CRP sont également régulièrement saisis par les administrateurs et mandataires judiciaires qui apprécient son impartialité et son rôle d'ensemblier auprès des administrations publiques.

Selon la taille de l'entreprise et les difficultés constatées, les CRP peuvent mobiliser différents leviers et outils à leur disposition, en déployant une ingénierie de solutions juridiques et financières avec le dirigeant, les parties prenantes et les organes de la procédure en cas d'ouverture de procédures amiables ou collectives.

PORTE D'ENTRÉE POUR UNE MEILLEURE ORIENTATION DU DIRIGEANT

Les CRP réorientent, le cas échéant, le dirigeant vers les acteurs appropriés que sont notamment les référents TPE de la banque de France, la cellule de prévention des tribunaux de commerce, les centres d'informations et de prévention qui réunissent un collège d'experts bénévoles (avocat, ancien juge consulaire et un expert-comptable), la médiation des entreprises (pour régler à l'amiable un litige avec une autre entreprise ou un donneur d'ordre public), la médiation du crédit, les interlocuteurs spécifiques à la filière de l'entreprise ou, le cas échéant, vers un réseau de soutien psychologique.

Les CRP peuvent également orienter vers le CIRI, lorsque la taille de l'entreprise dépasse 400 salariés.

CONSTRUCTION DE SOLUTIONS CIBLÉES ADAPTÉES AUX BESOINS DE L'ENTREPRISE

Selon la nature des difficultés et leur degré de criticité, les CRP mobilisent en concertation avec le dirigeant, ses conseils et, en cas de procédure amiable ou collective son administrateur ou mandataire judiciaire, les différents leviers financiers, économiques ou de ressources humaines opportuns, au fil des étapes de son accompagnement.

Les CRP peuvent intervenir lorsque l'entreprise est confrontée à des difficultés d'ordre financier, qu'il s'agisse de gestion de trésorerie, de règlement des échéances fiscales ou de cotisations sociales ou encore d'un besoin de recapitalisation. Dans ce cas de figure, il doit dans un premier temps objectiver la situation financière via l'analyse d'un prévisionnel de trésorerie et par la mobilisation, le cas échéant, d'un audit CODEFI. Son action peut faciliter la restructuration des dettes sociales, fiscales ou douanières auprès de la CCSF, via notamment l'établissement d'un moratoire, afin de structurer une capacité de rebond à plus long terme de l'entreprise. Il peut aider à renouer le dialogue avec les banques via la saisie du médiateur du crédit, et accompagner l'entreprise dans la recherche de fonds propres comme de financement à court et moyen terme en bénéficiant de sa position d'interlocuteur privilégié au niveau territorial du réseau de Bpifrance.

Cependant une difficulté financière étant fréquemment le symptôme de difficultés plus complexes, les CRP sont souvent amenés à accompagner les acteurs dans la construction d'ingénieries de solutions au long cours qui englobent des problématiques économiques et industrielles variées (perte de marchés, conflit avec un client ou fournisseur...). Les CRP peuvent, par exemple, accompagner le dirigeant dans sa réflexion sur les actions à mettre en œuvre pour redresser l'entreprise et appuyer son développement industriel et commercial, en mobilisant le cas échéant les audits nécessaires. Lorsque l'entreprise est confrontée à des

difficultés avec ses clients ou ses donneurs d'ordres, les CRP peuvent également saisir la médiation des entreprises.

De la même façon, lorsque les CRP constatent que les difficultés sont susceptibles d'avoir un impact sur les salariés en raison d'une réorganisation interne, il peut mobiliser les leviers de l'unité départementale de la DIRECCTE et la DGEFP. Ce recours permet par exemple l'octroi de l'activité partielle ou encore de suivre l'élaboration et la négociation des mesures d'accompagnement -notamment de formation - des salariés dans le cadre d'un PSE.

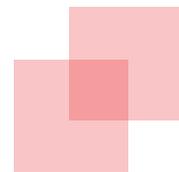
Les CRP peuvent également accompagner la préparation et la mise en œuvre d'un projet de reprise, lorsque ce projet est assis sur un business plan crédible au plan industriel et en termes d'emplois. Ils peuvent solliciter BusinessFrance pour la recherche de partenaires étrangers, se faire relai auprès des donneurs d'ordre pour donner de la charge au repreneur, favoriser le dialogue pour la conclusion d'un accord majoritaire, être force de persuasion auprès des financeurs en s'appuyant sur sa connaissance objective du projet.

Enfin, et conformément à l'article L. 662-3 du code de commerce, les CRP peuvent être amenés à donner l'avis du ministère chargé de l'économie au Tribunal de commerce sur la pérennité des projets de reprise ou les plans de continuation d'entreprise dans le cadre d'une procédure collective.

La disponibilité constante des CRP, la garantie de transparence et de confidentialité et leur capacité de mobilisation immédiate des acteurs locaux et nationaux, font des CRP une interface dont l'efficacité n'est plus à démontrer comme le retrace les témoignages de ce bilan d'activité 2017.



L'activité des commissaires aux restructurations et à la prévention des difficultés des entreprises en 2017



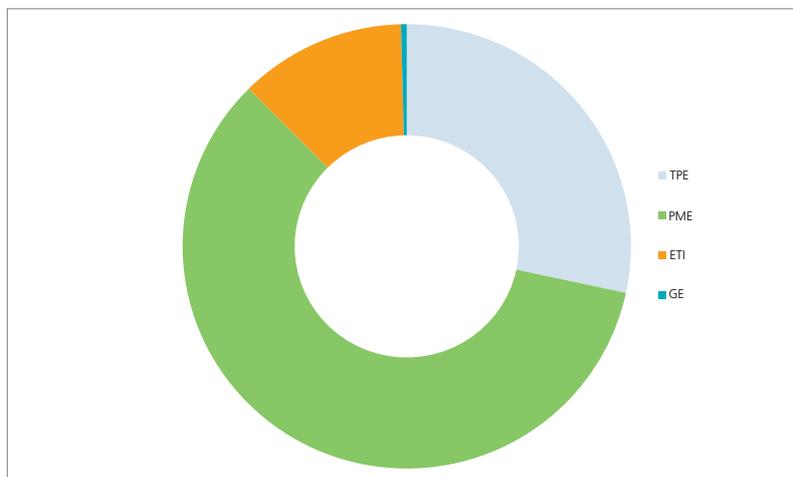
Le nombre de défaillances d'entreprises a baissé de 4,6% en 2017 pour atteindre son plus bas niveau depuis 10 ans. Toutes les régions bénéficient de cette tendance, à l'exception de la région Provence-Alpes- Côte d'Azur. L'étude montre également une forte mobilisation des pouvoirs publics, au premier rang de laquelle figure l'action du dispositif des CRP, qui est désormais parfaitement inscrit dans le paysage territorial et qui a fait la preuve de son efficacité.

Avec plus de 3 916 entreprises durablement accompagnées, représentant plus de 270 000 emplois, et un taux de sortie négative inférieur à 10 %, le dispositif des Commissaires aux restructurations et à la prévention des difficultés des entreprises (CRP) continue de démontrer son efficacité au service des entreprises en difficulté et des territoires. L'activité des CRP porte sur les entreprises de toutes tailles, avec un accent particulier porté sur les filières industrielles. Leur activité reste soutenue en 2017, malgré la baisse du nombre des défaillances d'entreprises tombé à 55 175¹, niveau équivalent à celui d'avant la crise de 2008. Les entreprises accompagnées par les CRP étant de plus grande taille, leurs missions tendent à se complexifier et à s'allonger dans le temps.

L'ACTIVITÉ DES CRP DEMEURE TRÈS SOUTENUE EN 2017 ET CONCENTRÉE PRIORITAIREMENT SUR LES PME

La dynamique des flux d'entrée et de sortie des entreprises du dispositif d'accompagnement des CRP se modifie en 2017. L'activité du CRP, qui demeure très soutenue en 2017, s'exerce sur une typologie modifiée des entreprises accompagnées. La taille moyenne des entreprises accompagnées en 2017 est d'un effectif de 162 personnes contre 132 en 2016.

Répartition par catégorie d'entreprise de l'activité des CRP en 2017



¹ Étude de Deloitte/Altarex sur «l'Entreprise en difficulté en France». Sources des données : Altarex

Les PME sont au cœur de l'activité des CRP dont elles représentent 60% avec 1 294 PME accompagnées en 2017 (contre 1 995 en 2016), même si leur nombre diminue de 34% en 2017. Les ETI représentent 263 entreprises contre 243 en 2016, soit 8% de plus en 2017, tandis que les grandes entreprises passent à 9 entreprises contre 7 en 2016.

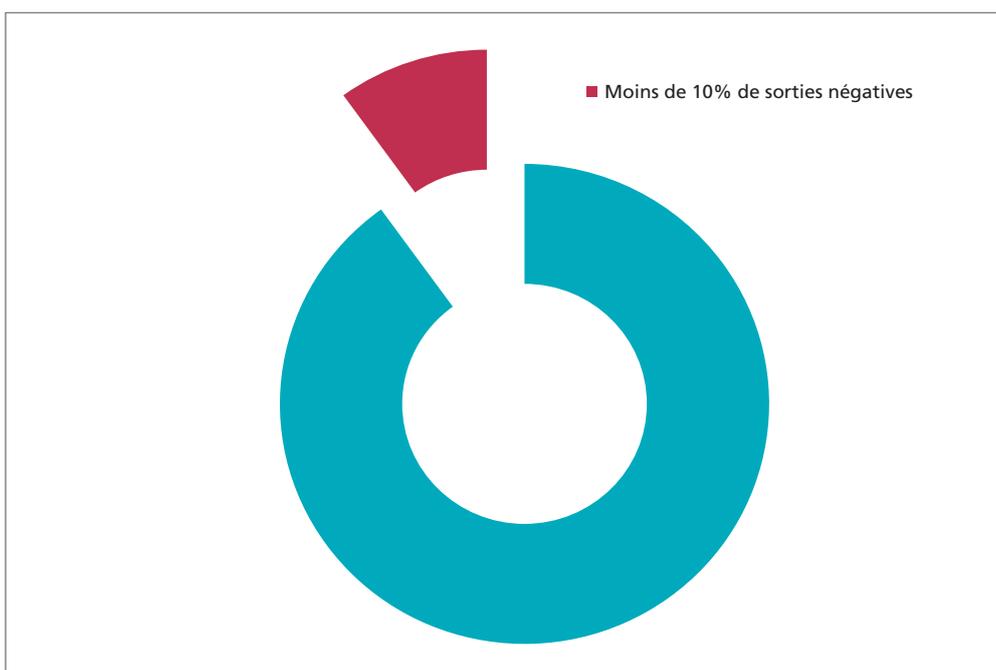
DES MISSIONS PLUS LONGUES ET PLUS COMPLEXES

La baisse de 26% du nombre d'entreprises entrées dans le dispositif des CRP en 2017 (801 entreprises entrées contre 1086 en 2016), associée au recul de 10% du nombre d'entreprises sorties de ce dernier en 2017 (512 sorties en 2017 contre 587 en 2016), a pour corollaire un allongement de la durée d'accompagnement des entreprises par le CRP dont les causes sont multiples. La complexité des difficultés rencontrées, souvent multifactorielles et souvent augmentées par la fragilité structurelle du bilan de l'entreprise, accentue cette tendance.

MOINS DE 10% DES ENTREPRISES ACCOMPAGNÉES SONT EN SORTIES NÉGATIVES

En 2017, le nombre d'entreprises en procédure collective suivies par les CRP marque fortement le pas, avec une baisse de 11% par rapport à 2016, correspondant à 109 entreprises en procédure collective. Ces entreprises ne représentent plus que 3% sur le total cumulé d'entreprises accompagnées, contre 14% en 2016. Le reflux d'entreprises en procédure collective accompagnées par les CRP, comparé avec la baisse générale d'entreprises en procédure collective de 4,6% relevée par Altares, s'explique par une maturité du dispositif des CRP comme porte d'entrée de l'accompagnement territorial des entreprises en difficulté, laquelle facilite une prise de contact anticipée des dirigeants comme des prescripteurs et participe, ainsi, au resserrement du maillage territorial de prévention autour du dirigeant d'entreprise. Cette baisse s'explique également par l'impact positif des actions d'anticipation et de prévention. Conduites par les CRP avec l'appui des DIRRECTE et en coordination avec leurs partenaires locaux, elles permettent en effet de mettre en œuvre des actions en remédiation d'autant plus efficaces qu'elles sont ciblées et s'inscrivent en amont de la superposition des difficultés.

Graphique des sorties négatives 2017

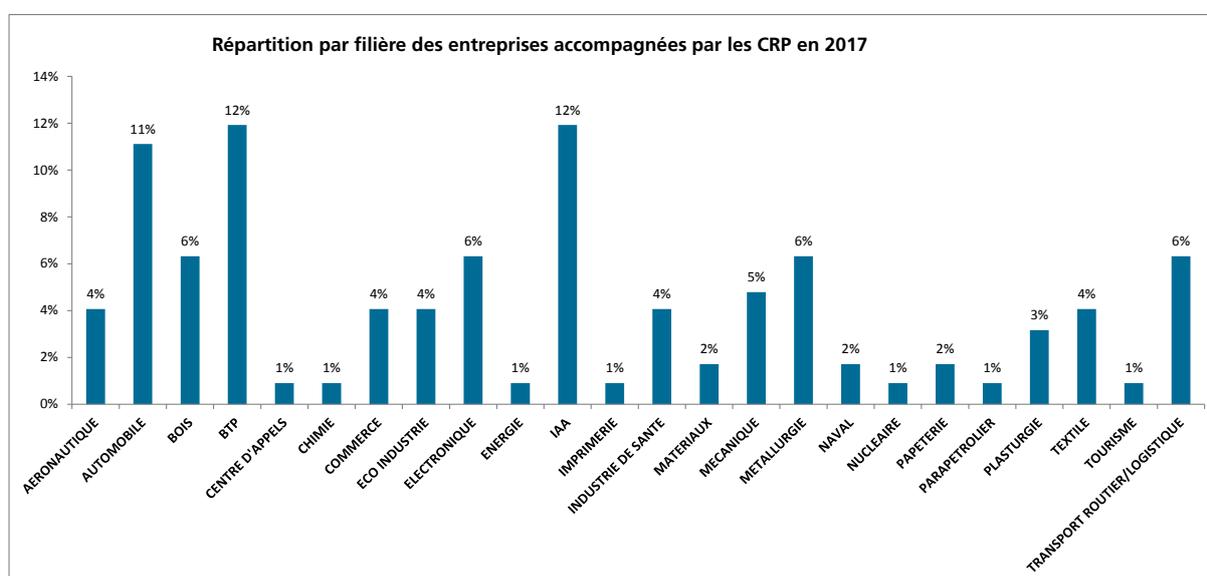


UNE ACTION PRINCIPALEMENT CENTRÉE SUR LES FILIÈRES INDUSTRIELLES ET CARACTÉRISÉE PAR UNE ALERTE AU NIVEAU DE LA FILIÈRE AUTOMOBILE

L'intervention des CRP couvre l'ensemble des filières du tissu économique français, telles l'aéronautique, l'automobile, le bois, l'électronique, la métallurgie, les transports, le BTP, le commerce ou le tourisme.

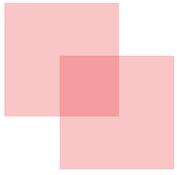
En 2017, les entreprises accompagnées par les CRP ont concerné pour 77% des entreprises industrielles et pour 23% des entreprises appartenant aux secteurs des commerces et services.

La filière de l'industrie agro-alimentaire (IAA) et celle du BTP figurent ex aequo au premier rang de la mobilisation des CRP en représentant 12% de leurs actions, tandis que la filière automobile dont les équipementiers ont commencé à ressentir la crise du diesel se place au troisième rang avec 11% des actions du CRP en 2017. Situées à un niveau intermédiaire, les filières de la métallurgie, des transports routiers et de la logistique, du bois et de l'électronique représentent chacune 6% de leur activité, la mécanique 5% et les secteurs du commerce 4%. Enfin, le tourisme, la chimie et l'énergie figurent dans la fourchette basse de l'action des CRP.

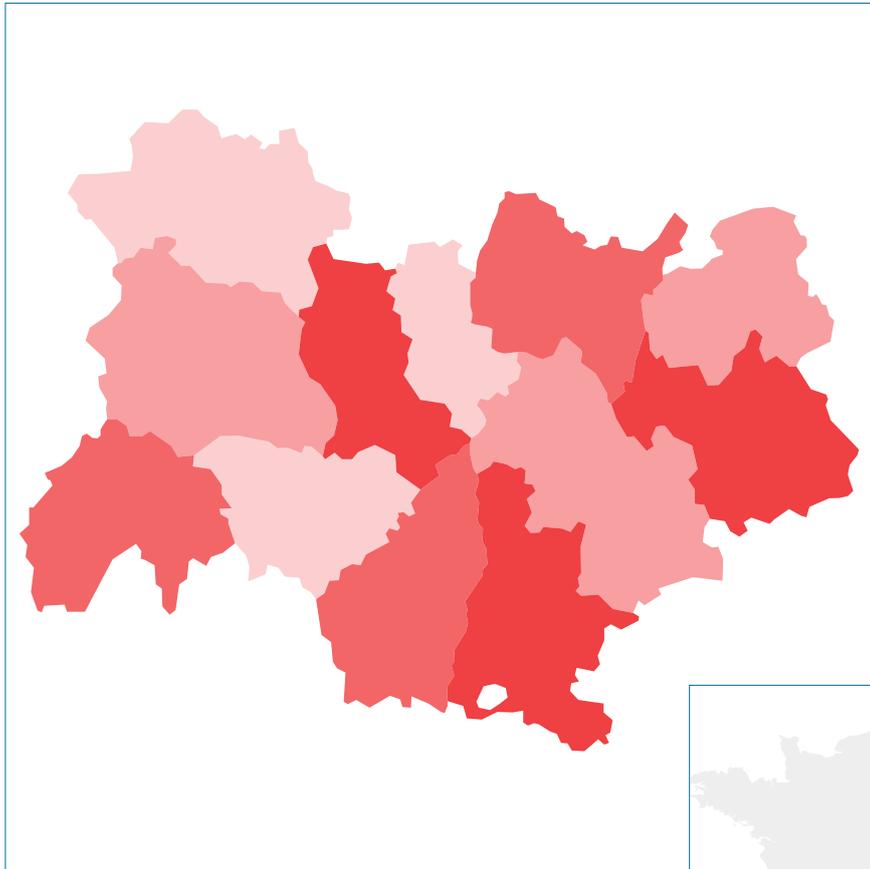


**DES ACTIONS
DES COMMISSAIRES AUX RESTRUCTURATIONS
ET À LA PRÉVENTION DES DIFFICULTÉS DES ENTREPRISES
&
DES TÉMOIGNAGES**





AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

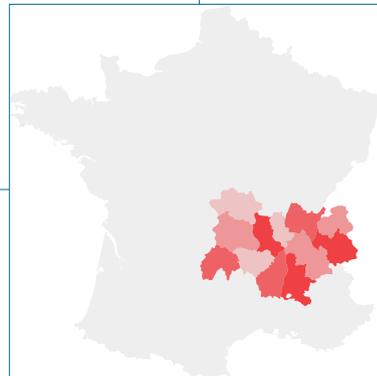


CHIFFRES CLÉS DE LA RÉGION

Au 1^{er} janvier 2018

241 entreprises suivies

représentant **26 493** emplois



Votre CRP
pour les départements
03, 15, 43 et 63

Roger TRUSSARDI

04 73 43 01 11

roger.trussardi@direccte.gouv.fr

Votre CRP
pour les départements
01, 07, 26, 38, 42, 69, 73 et 74

Simon-Pierre EURY

04 72 68 29 41

simon-pierre.eury@direccte.gouv.fr



SOCIÉTÉ CHEYNET

Activité : fabrication de tissu élastique pour la lingerie et la corsetterie

Emplois : **205** salariés

La Société CHEYNET et fils (205 salariés) est une entreprise spécialisée dans la fabrication de tissu élastique pour la lingerie et la corsetterie dont les sites de productions sont localisés à Saint-Just Malmont, commune rurale de 4 100 habitants entre le Puy-en-Velay et Saint-Etienne.

Confrontée notamment à une forte concurrence asiatique depuis une dizaine d'années, l'entreprise a vu son chiffre d'affaires décliner depuis 2005 et a fait l'objet d'un plan de continuation en 2015.

Si depuis juillet 2017 le chiffre d'affaires et le carnet de commandes de l'entreprise sont à nouveau en légère progression, ils restaient à un niveau très insuffisant au regard des échéances auxquelles l'entreprise devait faire face et notamment l'échéance 2017 de son plan de continuation.

La perspective d'une liquidation de l'entreprise a très vite suscité une grande inquiétude au regard du nombre d'emplois menacés et par effet induit sur les emplois des sous-traitants locaux, de l'impact prévisible sur une zone rurale déjà en phase de stagnation économique, et de l'absence probable de repreneur compte tenu des difficultés générales du secteur du tissage industriel.

DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR L'ENTREPRISE

Suite à un refus des deux banques de l'entreprise de soutenir une nouvelle fois cette dernière, la seule solution réaliste identifiée pour éviter une liquidation consistait pour l'entreprise en une reconstitution d'une capacité de financement obtenue par le produit de la vente de son immeuble principal et en devenir locataire.

Cette opération devait permettre à CHEYNET et fils de rembourser ses dettes, de financer le regroupement de ses sites et une adaptation de l'effectif, d'acquérir deux nouvelles machines ainsi que de renflouer sa trésorerie.

INTERVENTION DU CRP

Dès le mois de juin, en lien avec la sous-préfète d'Yssingeaux, le CRP a organisé une rencontre de l'entreprise pour faire un point précis sur les menaces pesant sur celle-ci. Suite à cette réunion, une médiation du crédit a été initiée avec le directeur de la Banque de France, médiation qui a notamment permis de purger définitivement la piste des organismes bancaires et de se recentrer sur l'hypothèse du soutien public.

En parallèle de cette médiation, le CRP a sollicité directement plusieurs organismes de lease-back, quelques entreprises de capital-investissement ainsi que les bureaux sectoriels de la DGE pour identifier, à titre préventif, des repreneurs potentiels.

Toutes ces démarches ont été conduites en parfaite collaboration entre le CRP et l'administrateur judiciaire en charge de l'exécution du plan.

C'est *in fine* la solution consistant en un rachat du bâtiment par la Communauté de communes pour la mise en place d'un contrat de location simple auprès de l'entreprise qui a été retenue. Le CRP, avec le soutien du Bureau des restructurations d'entreprises de la DGE, s'est alors attaché à apporter son appui au préfet de la Haute-Loire qui a coordonné l'ensemble des interventions publiques visant à soutenir cet investissement.

Le plan mis en place a permis à l'administrateur de considérer favorablement l'octroi d'un sursis pour le règlement de l'échéance 2017 du plan et à l'entreprise de retrouver les moyens de se réorganiser durablement, d'autant que cette dernière a été désignée « créateur de l'année » lors du Salon International de la Lingerie et Inter-filières de janvier 2018.



TÉMOIGNAGE DE RAPHAËL PETAVY,
MANDATAIRE JUDICIAIRE ASSOCIÉ
SEARL MANDATUM Société de Mandataire
Judiciaire, Chamalières (63)

*Le dirigeant nous a informé d'une dégradation de la trésorerie liée à une aggravation des délais de règlement de ses clients (principalement par les OPCA). **Suite à un contact téléphonique, le CRP a très rapidement reçu le dirigeant avec le responsable de la formation au sein de la DIRECCTE. Dans le prolongement de cet entretien, des échanges sont intervenus, d'une part, avec les directeurs des principaux organismes de financement de la formation et, d'autre part, les responsables du factor. Le dirigeant a pu mesurer l'efficacité de cette intervention qui conduira au règlement de factures en instance depuis plusieurs mois.***

*Le rythme des régularisations s'est révélé toutefois insuffisant (l'entreprise se trouvait dans l'impossibilité de régler les salaires) contraignant à la liquidation judiciaire. **L'intervention du CRP, en amont, a permis au Tribunal de constater que tout avait été fait pour essayer de sauver l'entreprise.** Le Tribunal a regretté que le CRP n'ait pas été saisi plus tôt ce qui aurait certainement permis d'augmenter les chances de préservation de l'activité et des emplois. **Cette expérience, finalement malheureuse dans son issue, a également permis, à l'initiative du CRP, une sensibilisation plus générale au niveau national sur les difficultés de règlement dans le monde de la formation.***



SAIRA SEATS

Activité : fabrication de sièges pour la filière ferroviaire

Emplois : + de 100 salariés

L'entreprise SAIRA SEATS, basée à Andrézieux-Bouthéon dans la Loire, est spécialisée dans la fabrication de sièges pour la filière ferroviaire ; elle emploie plus d'une centaine de salariés permanents. Elle constitue la seule filiale française du groupe italien TOSONI. Le savoir-faire de SAIRA SEATS est reconnu et la qualité de ses produits appréciée par ses clients Alstom, Bombardier, SNCF mobilités, Siemens...

DIFFICULTÉS

RENCONTRÉES PAR L'ENTREPRISE

Les difficultés de SAIRA SEATS proviennent de l'ouverture en mai 2016 de la procédure collective de droit italien « amministrazione straordinaria » concernant l'ensemble du groupe TOSONI. Malgré sa rentabilité intrinsèque et ses bonnes performances opérationnelles et commerciales, SAIRA SEATS s'est en effet retrouvée incluse dans le périmètre de cette procédure.

Cette situation a entraîné plusieurs difficultés, en termes notamment d'accès au financement et de relations avec les partenaires de l'entreprise. Surtout, les fortes incertitudes sur le plan juridique n'ont plus permis à SAIRA SEATS, à partir de cette date, de remporter de nouveaux contrats auprès de ses clients. Cet assèchement du carnet de commandes, supportable dans un premier temps, est progressivement devenu en 2017 le point le plus critique.

Pour sortir de l'impasse, une cession de l'entreprise à un autre acteur industriel était indispensable.

INTERVENTION DU CRP

Sollicité par le dirigeant de l'entreprise à l'automne 2016, le CRP a coordonné à partir de ce moment-là l'action des différents services de l'État.

Dans un premier temps, il a orienté l'entreprise vers la commission des chefs de services financiers, permettant

la mise en place d'un échéancier de paiement des créances fiscales et sociales.

Le CRP s'est ensuite mis en relation avec le service économique régional de l'ambassade de France à Rome, en vue d'établir le contact avec l'administration italienne et les commissaires extraordinaires du groupe TOSONI. Avec l'appui du cabinet et des services du ministère français en charge de l'Industrie, de très nombreuses interventions et relances ont lieu, dans l'objectif d'alerter les autorités italiennes sur la situation de SAIRA SEATS et de tenter de faciliter une cession rapide. Ces démarches soutenues n'ont toutefois pas permis d'obtenir une accélération d'un processus administratif et judiciaire qui s'est révélé extrêmement lourd.

L'État a en outre consenti au printemps 2017 un effort important en acceptant de procéder au remboursement par anticipation de crédits d'impôt au bénéfice de SAIRA SEATS, à hauteur d'1,6 M€. Cette décision s'est révélée cruciale pour permettre à l'entreprise de tenir, en termes de trésorerie, le temps qu'une solution soit trouvée.

A partir de l'été 2017, le processus judiciaire italien s'éternisant, le Tribunal de Commerce de Saint-Etienne est saisi de requêtes en vue de l'ouverture d'une procédure collective de droit français. Plusieurs audiences s'enchaînent à intervalles rapprochés. SAIRA SEATS est finalement placée en procédure de sauvegarde en septembre 2017, et un appel d'offres pour la reprise de l'entreprise est lancé.

A l'issue de cette mise en concurrence, les titres de SAIRA SEATS sont cédés par les acteurs italiens à l'équipementier ferroviaire chinois KTK ; parallèlement, le groupe KTK recueille l'approbation de la justice commerciale française sur un projet de plan de sauvegarde prévoyant le remboursement intégral des créanciers ainsi que divers engagements portant notamment sur l'emploi et l'investissement.

Tout au long de ce processus de cession, exceptionnellement long et complexe, le CRP a été l'interlocuteur privilégié des différents acteurs de l'entreprise : administrateurs, conseils, salariés. Début 2018, l'entreprise, renommée KTK France Seats, a redémarré à plein régime, avec de très nombreux projets et d'ores et déjà de nouvelles embauches.



TÉMOIGNAGE DE ROBERT-LOUIS MEYNET,
ADMINISTRATEUR JUDICIAIRE

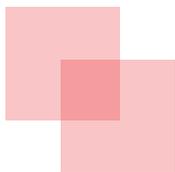
La création des fonctions de CRP (Interlocuteurs spécialisés maîtrisant parfaitement les rouages de l'Administration) est une véritable plus-value incontestable dans nos relations avec les services de l'État.

Le CRP est toujours sollicité dans des problématiques très urgentes et variées comme la récupération de trésorerie [...], mais aussi dans nos relations avec la DREAL ou encore lorsque nous élaborons des projets de plan de cession pour surmonter des difficultés spécifiques [...].

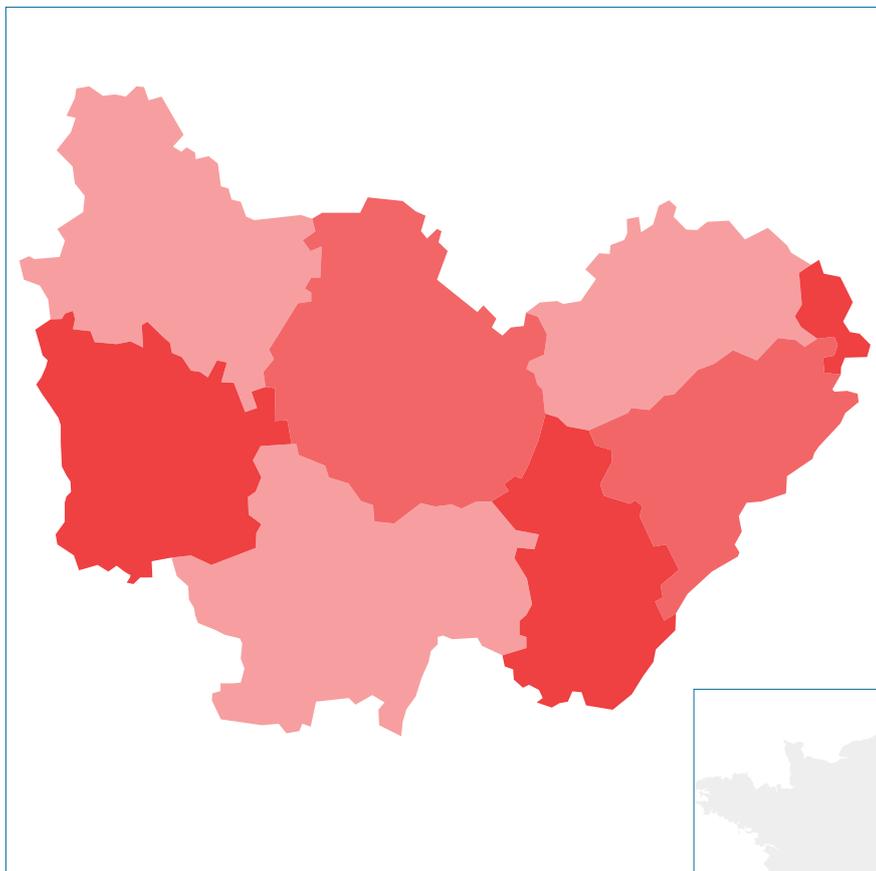
*Pour illustrer mes propos, je rappellerai volontiers [...] la SAS COMPAGNIE ALPINE D'ALUMINUM, historiquement FORGES DE CRAN, usine de PECHINEY est une entreprise emblématique du bassin annecien. **La seule issue possible était un plan de cession** mais aucun repreneur sérieux ne s'est manifesté malgré d'intenses recherches.*

Seuls les salariés, constitués en SCOP ont formulé une offre de reprise et ont pu reprendre les actifs et l'activité de la société **en sauvant 64 emplois sur 110.**

Le CRP a été particulièrement important, puisqu'il nous a permis de d'obtenir l'accord des banques qui détenaient des créances gagées sur le stock d'aluminium (absolument nécessaire au repreneur).



BOURGOGNE- FRANCHE-COMTÉ

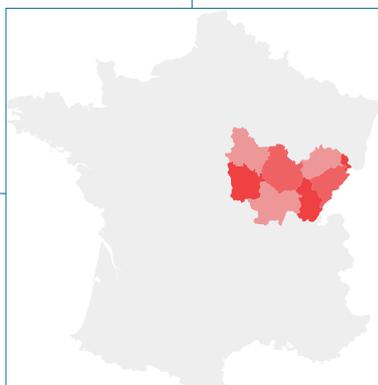


CHIFFRES CLÉS DE LA RÉGION

Au 1^{er} janvier 2018

259 entreprises suivies

représentant **18 852** emplois



Votre CRP
pour les départements
58, 71 et 89

Stéphanie SCHAER

03 80 76 29 00

stephanie.schaer@direccte.gouv.fr

Votre CRP
pour les départements
25, 39, 70 et 90

David CHEVRIER

03 80 76 29 00

david.chevrier@direccte.gouv.fr



FRANCÉOLE

Activité : fabrication de mâts d'éoliennes en acier

Emplois : **155** salariés

FRANCÉOLE est le seul fabricant français de mâts d'éoliennes en acier. L'entreprise disposait en 2017 de deux sites de production en Bourgogne Franche-Comté sensiblement équivalents : un site au Creusot (71) de 100 personnes et un site sur Longvic (21) de 55 personnes. FRANCEOLE est issue de la fusion des deux fabricants bourguignons de mâts d'éoliennes : CEOLE à Longvic sorti en plan de continuation en 2012 et SIAG au Creusot reprise en plan de cession judiciaire en 2013.

DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR L'ENTREPRISE

Cette entreprise fait face à une concurrence sérieuse venant d'Espagne, du Portugal et d'Allemagne, maintenant des prix de vente faibles sur les marchés. Au vu de sa structure de coûts, l'entreprise ne parvient plus à partir de 2016 à maintenir sa rentabilité. Face à un endettement important, notamment du fait du plan de continuation de CEOLE, l'actionnaire décide début 2017 de s'orienter vers une cession de l'ensemble de l'activité et ouvre un redressement judiciaire en mai 2017.

INTERVENTION DU CRP

Alertée très tôt sur le dossier, la CRP s'est mobilisée aux côtés des mandataires de justice désignés par le tribunal de commerce, en focalisant son action sur deux axes :

- la recherche de repreneurs : Business France a été sollicité pour lancer une prospection internationale et la CRP a diffusé l'appel d'offre auprès de son propre réseau, notamment de fonds d'investissement disposant de participations en Bourgogne comme NIMBUS ;

- l'accompagnement des candidats repreneurs : identification des aides financières proposées sur le territoire ; exonérations fiscales.

Pour le site du Creusot, la société française MATIERE s'est intéressée au dossier début juillet 2017 en présentant un projet ambitieux et solide de reconversion du site pour y fabriquer des tronçons de ponts métalliques, permettant la sauvegarde de 46 emplois industriels.

Grâce à l'accompagnement financier mis en place par la communauté urbaine du Creusot-Montceau (aides sur le loyer) et par le Conseil régional (aide à la reprise) ainsi qu'aux efforts consentis par le bailleur à l'issue d'une médiation conduite par la CRP, MATIERE a pu équilibrer son modèle économique et confirmer son offre de reprise acceptée par le tribunal de commerce de Chalon-sur-Saône le 7 septembre 2017.

S'agissant du site de Longvic, après l'abandon de plusieurs candidats repreneurs, le fonds néerlandais NIMBUS a travaillé avec le management du site à l'établissement d'un modèle économique de fabrication des mâts d'éoliennes sur un seul site en envisageant des axes de diversification sur le métier de l'éolien. Son offre de reprise, prévoyant la reprise de l'ensemble des 55 salariés du site, a été acceptée par le tribunal de commerce de Chalon-sur-Saône le 29 septembre 2017.

Un des facteurs clés de succès dans ces deux reprises successives a été le travail coordonné entre l'administrateur judiciaire, l'UD DIRECCTE et la CRP, sous l'égide du tribunal de commerce, permettant de dissocier temporellement les deux offres de reprise et le transfert de l'activité éolienne d'un site vers l'autre pendant la procédure.

Aujourd'hui, les deux sites industriels poursuivent leur histoire indépendamment et sont tous deux en rebond avec un effectif en croissance :

- l'établissement de MATIERE au Creusot a d'ores et déjà atteint un effectif de 57 personnes ; le nouveau FRANCEOLE INDUSTRIE à Longvic compte dorénavant un effectif de 64 personnes et profite de la croissance du marché de l'éolien en France.



TÉMOIGNAGE DE KAJ GRICHNIK,
ASSOCIÉ DU FONDS NÉERLANDAIS NIMBUS,
nouvel actionnaire de FRANCEOLE à Longvic (21)

*Ces dernières décennies on a entendu beaucoup de critiques sur le fonctionnement de la structure industrielle en France. Mais avec un peu de volonté et **vue de d'outre Rhin on trouve dans votre pays aussi des exceptions positives - voire même unique au monde - pour huiler l'outil industriel national. Prenons les interventions des CRP et le cas FRANCEOLE. C'est à 100% certain que sans leur intervention à Dijon il n'y aurait jamais eu de solution pour cette entreprise. Et c'est aussi évident pour moi que si FRANCEOLE se trouvait dans n'importe quel autres pays dans lesquels Nimbus investisse il n'y aurait pas eu de solution non plus. [...]***

*Pour revenir sur le cas FRANCEOLE : **tout au long de la procédure Stéphanie SCHAEER formait la plaque tournante - elle nous convainquait de regarder le dossier** (à l'époque on hésitait encore beaucoup), elle nous expliquait les atouts de l'entreprise (on était prêt à aller plus loin), elle expliquait les aides potentielles à des entreprises en difficultés en France (on hésitait déjà un peu moins), elle nous mettait en contact avec des clients (on n'hésitait plus), et enfin elle nous parlait des intentions de l'Etat dans les énergies renouvelables (on était convaincu) - **et tout cela avec une énergie et une créativité qui semblait inépuisable. Nimbus existe déjà depuis 1992, et malgré notre expérience collective, l'accompagnement de la CRP a été décisif.***



EUROCOOLER

Activité : fabrication de radiateurs pour transformateurs électriques

Emplois : **31** salariés

Créée en 1937, la société EUROCOOLER est spécialisée dans la fabrication de radiateurs destinés à équiper des transformateurs de haute-puissance ou de distribution de traction.

Les transformateurs de haute-puissance augmentent ou diminuent le niveau de voltage d'une source électrique. Ils sont utilisés dans les usines industrielles raccordées au réseau de haut voltage. L'entreprise est en capacité de produire des radiateurs, éventuellement de grande surface, pour ces transformateurs de haute-puissance. Elle peut aussi produire des radiateurs pour des transformateurs de distribution de traction, principalement utilisés dans le secteur ferroviaire.

DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR L'ENTREPRISE

En 2013, l'entreprise avait déjà connue une liquidation judiciaire avant d'être reprise en 2014. Conséquence d'un problème de positionnement sur les marchés, la trésorerie se tend rapidement en 2016. A l'issue de quatre mois de conciliation qui n'ont pas permis d'identifier un repreneur/investisseur en mesure d'accompagner l'entreprise dans son redéploiement, EUROCOOLER est placée en redressement judiciaire début 2017. L'activité commerciale se maintient néanmoins et permet une poursuite de la période d'observation.

INTERVENTION DU CRP

- Immédiatement, la recherche d'un nouvel industriel connaissant bien les marchés du secteur d'activité concernée est engagée. Une remise à niveau de l'outil industriel est, en effet, indispensable pour le rendre plus compétitif. Un industriel, ayant déjà plusieurs implantations sur le département, reprend l'entreprise avant l'été 2017 ; il est accompagné dans le cadre du PSE mis en place.
- Par ailleurs, l'implantation de l'usine permettant au repreneur de bénéficier d'allègements de charges fiscales et sociales, le CRP obtient une mise en relation rapide avec la Communauté de communes qui valide rapidement l'exemption de TF et de CFE pour les deux premières années et l'URSSAF qui accorde une exemption totale de charges sociales pendant trois ans, liées à la ZRD.
- En parallèle une action de dépollution est menée par l'ancien propriétaire pendant le redressement judiciaire, sous le contrôle de l'administrateur judiciaire, permettant au repreneur de mobiliser ses capitaux sur la mise de fonds initiale.
- Aujourd'hui, l'entreprise connaît une situation stabilisée et les deux prochains exercices s'annoncent favorablement, avec des projets de diversification et d'investissements.



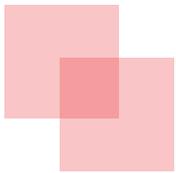
TÉMOIGNAGE DE DANIEL PRIEUR,
Président de la Chambre
Interdépartementale d'Agriculture du Doubs,
Territoire de Belfort

Créée en 2013, à l'initiative d'un collectif d'agriculteurs du Haut-Doubs, DESIA (Déshydratation Service Innovation Autonomie) est une unité de déshydratation, de granulation de sciure et de fourrages, alimentée par la chaleur non valorisée d'un centre d'incinération intercommunal. [...]

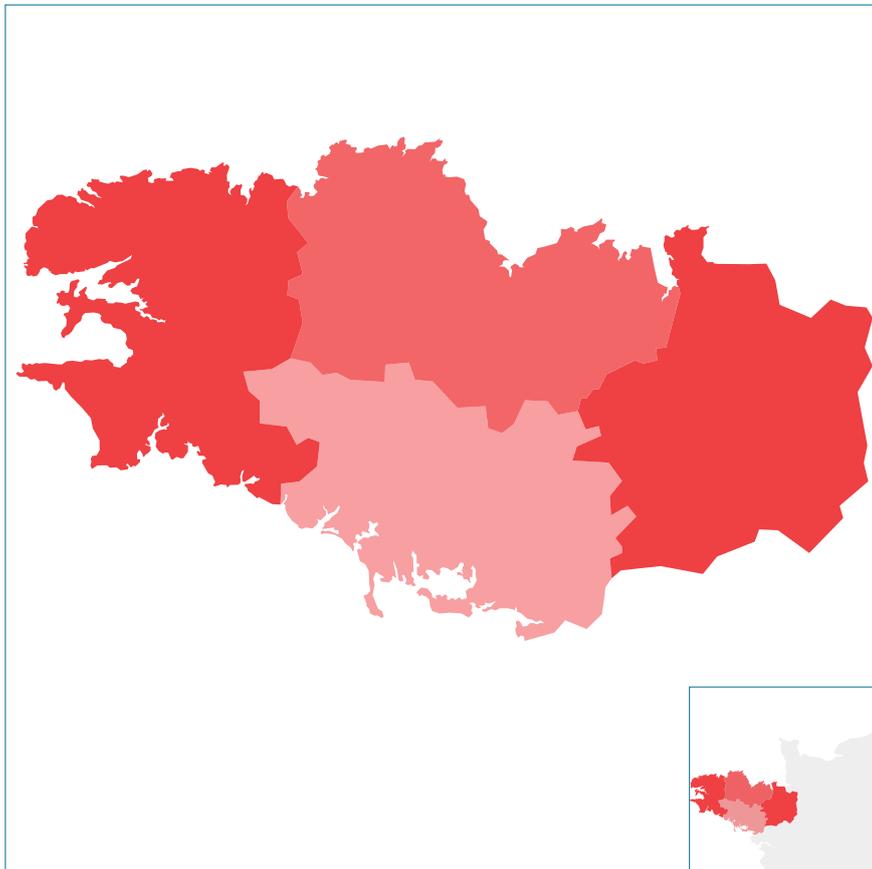
Déficitaire dans son fonctionnement, DESIA reste un centre d'intérêt pour différents acteurs des filières énergétiques, forestières et fourragères.

[...]Beaucoup de démarches avec le concours de l'État et du Tribunal de Commerce ont orienté l'entreprise vers une solution de reprise pour lui donner une nouvelle vie. Les agriculteurs partenaires engagés dès la première heure, avec une contribution capitalistique à hauteur de 900 K€ environ, suivent de très près l'évolution de l'entreprise et espèrent, demain, collaborer à un fonctionnement dans des jours meilleurs.

Dans ce dossier, où la passion a souvent eu le dessus sur la raison, l'État a totalement joué son rôle d'appui au projet dans un premier temps, puis de conseil et de suivi qui ont été appréciés de la part des dirigeants actuels de l'entreprise, qui ont comme objectif de maintenir l'ensemble des activités issues de l'économie rurale de notre département.



BRETAGNE

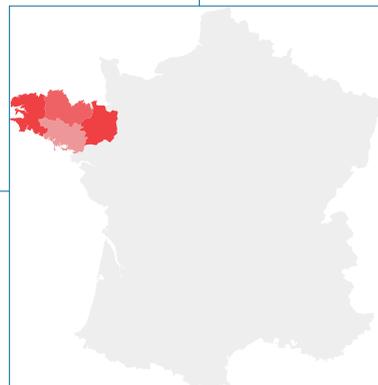


CHIFFRES CLÉS DE LA RÉGION

Au 1^{er} janvier 2018

44 entreprises suivies

représentant **8 464** emplois

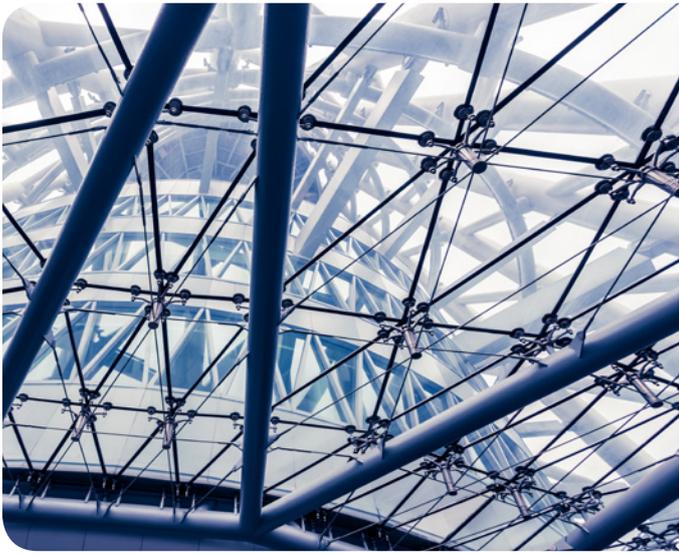


Votre CRP
pour les départements
22, 29, 35 et 56

Cyril CHARBONNIER

02 99 12 21 37

cyril.charbonnier@direccte.gouv.fr



Acteur majeur dans la conception, la fabrication, la commercialisation et la pose de verrières intégrées à l'habitat permettant de créer de nouveaux espaces à vivre, l'entreprise qui emploie une centaine de salariés en Bretagne, a sollicité le CRP à la suite d'un contrôle fiscal portant sur une erreur administrative commise lors de la reprise de l'entreprise.

DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR L'ENTREPRISE

Les corrections proposées dans le cadre du contrôle fiscal portaient sur près de 700 k€ alors que l'entreprise n'a réalisé un résultat net consolidé que de 440 K€.

Outre l'impact économique, le dirigeant risquait de perdre le contrôle de sa société en application des clauses des contrats qui lient l'entreprise à ses créanciers.

ENTREPRISE «A»

Activité : conception, fabrication, commercialisation et pose de verrières

Emplois : **100** salariés

INTERVENTION DU CRP

Immédiatement après la saisine par l'entreprise, le CRP a sensibilisé la direction du contrôle fiscal (DIRCOFI).

L'analyse commune a fait ressortir que, si du point de vue du droit, le point relevé par le contrôleur était indiscutable, il n'en s'agissait pas moins d'une erreur totalement involontaire commise par les nouveaux dirigeants lors de la reprise de l'entreprise.

Considérant, d'une part, la bonne foi des dirigeants et, d'autre part, que les conséquences pour l'entreprise étaient disproportionnées au regard de l'erreur commise, les services fiscaux ont proposé une solution adaptée à la situation de l'entreprise. Celle-ci a été invitée à rectifier sa situation administrative de société intégrante, en échange d'un abandon des rappels.

Depuis, l'entreprise a mis en place les prescriptions proposées par les services fiscaux et a pu ainsi poursuivre son développement.



TÉMOIGNAGE D'HERVÉ CATROS,
PDG d'AP Industries à Ploërmel

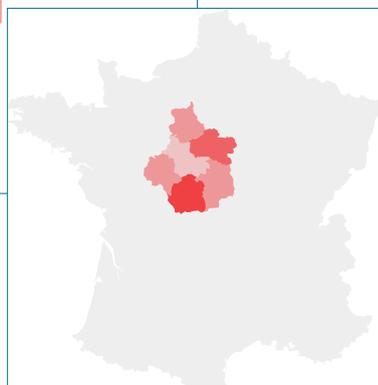
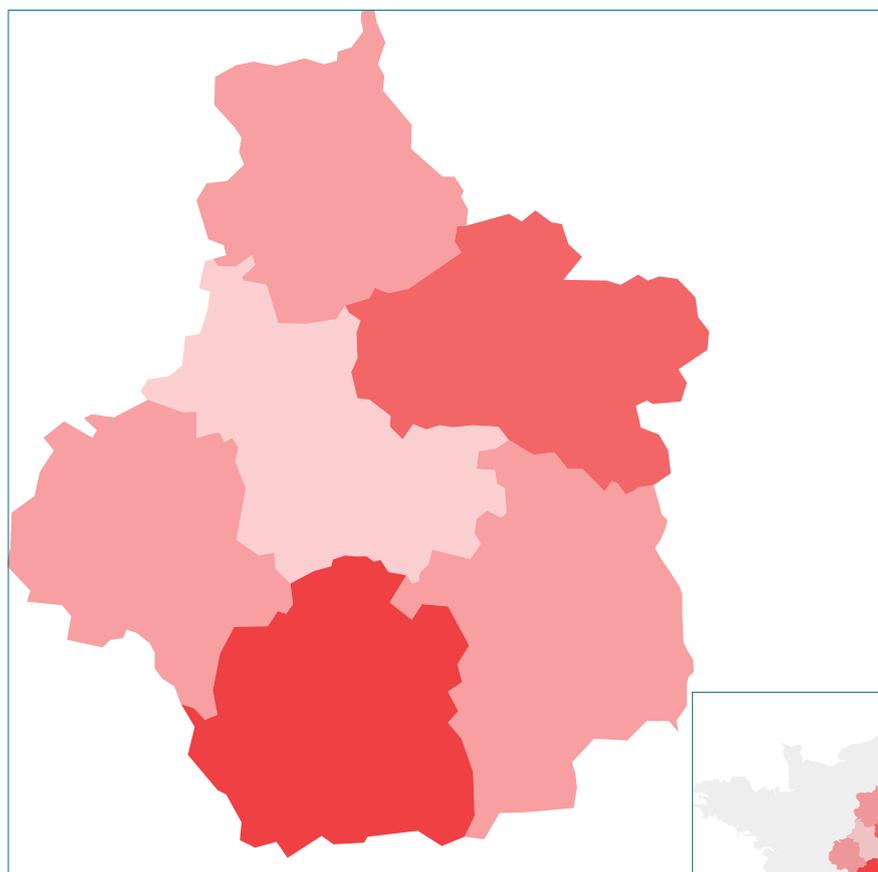
Notre entreprise, les Acières de Ploërmel, fait face depuis 3 exercices à une conjoncture difficile liée au marché de la fonderie au niveau européen et aux filières dans lesquelles l'entreprise est positionnée de manière historique comme le transport ferroviaire.[...]

Récemment l'entreprise a pu bénéficier d'un environnement à son écoute pour l'aider à passer des phases de tensions et ce grâce à des facilitateurs qui ont permis à des moments clé de dénouer des relations parfois devenues difficiles.

*C'est en cela que le rôle du CRP nous a été très bénéfique : **La fédération et la conciliation des collectivités et des services de l'Etat autour de notre société** (préfecture, Urssaf, Bpifrance et Conseil régional de Bretagne). **L'écoute et la prise en compte des difficultés de l'équipe dirigeante. Redonner une vision d'avenir en proposant des acteurs extérieurs afin d'améliorer le haut de bilan.***

L'enjeu principal reste la préservation des 100 emplois [...] mais également pour l'ensemble des entreprises sous-traitantes avec qui nous travaillons quotidiennement.»

CENTRE-VAL DE LOIRE



CHIFFRES CLÉS DE LA RÉGION

Au 1^{er} janvier 2018

79 entreprises suivies

représentant **13 961** emplois

Votre CRP
pour les départements
18, 28, 36, 37, 41 et 45

Emmanuel LEMAUX

02 38 77 68 96

emmanuel.lemaux@direccte.gouv.fr



PILLIVUYT

Activité : Production et commercialisation des articles en porcelaine pour la table et la cuisson

Emplois : **200** salariés

L'entreprise PILLIVUYT située à Mehun sur Yèvre produit et commercialise des articles en porcelaine pour la table et la cuisson, essentiellement destinés aux professionnels, détaillants et grossistes. Les articles sont pour l'essentiel unis (porcelaine blanche). Forte de ses quelques 200 salariés, PILLIVUYT réalise des petites séries, d'un bout à l'autre de la chaîne de production : de la phase de création et de la fabrication des moules, en passant par la fabrication de la pâte, le coulage, l'émaillage, jusqu'à la cuisson, la décoration et l'emballage.

PILLIVUYT jouit d'une image de marque et ses produits s'adressent à un marché haut de gamme pour la France et prestige à l'export. L'entreprise réalise la majorité de son chiffre d'affaires à l'export, essentiellement en Europe et en Amérique du Nord.

DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR L'ENTREPRISE

En novembre 2011, l'entreprise PILLIVUYT a fait l'objet d'une procédure de redressement judiciaire. Un plan de continuation a été adopté et il a été nécessaire de

dessiner les contours d'un nouveau plan de production et de commercialisation des produits.

INTERVENTION DU CRP

Le plan de retournement conduit par l'entreprise a été ponctué d'étapes au cours desquelles l'Etat et CRP avec d'autres acteurs, ont pu lui apporter son soutien à différents moments clés, qu'il s'agisse :

- en amont, de permettre à l'entreprise de renforcer ses fonds propres, que ce soit par l'octroi d'un prêt du fonds de développement économique et social (FDES) comme par la mise en relation avec des fonds d'investissement (Centre capital développement), lui donnant ainsi les moyens financiers de ses ambitions nouvelles, et
- tout du long, en accordant une grande place au dialogue, notamment avec les créanciers publics (URSSAF, ...), ou bien en apportant un appui au dirigeant dans la définition de sa stratégie au moyen d'outils de diagnostic dédiés.

Ces différentes mesures ont ainsi permis d'instaurer un climat de confiance et, par-la même, de mettre en place un environnement propice au retournement. Ce travail est le fruit de différents services de l'Etat autour du dirigeant et notamment de la Préfecture, de la DDFIP, de la DIRECCTE et du CRP.



TÉMOIGNAGE DE DAVID BURNEL,
Président de PILLIVUYT

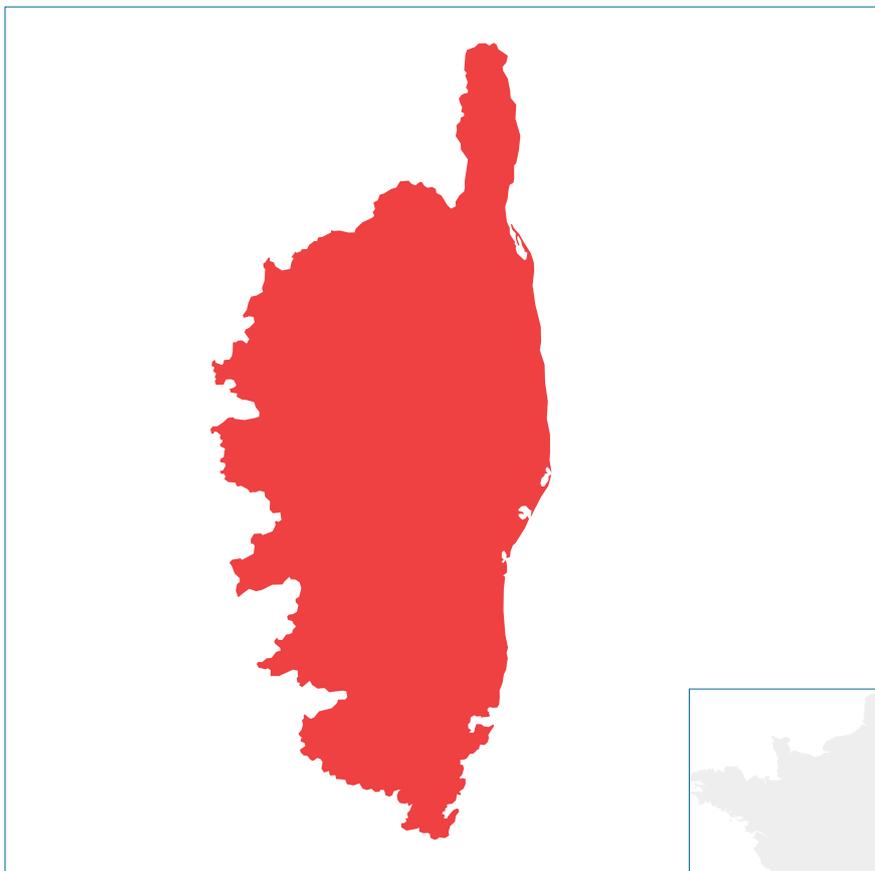
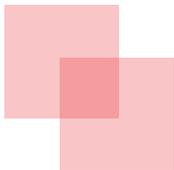
Il y a trois ans, l'entreprise s'est retrouvée dans une situation fragile suite à un premier dépôt de bilan en 2011 et une stratégie axée sur le « volume-prix ». [...]

C'est dans ce cadre que l'entreprise a été suivie par le CRP et que les services de l'Etat ont été mobilisés et apportent encore aujourd'hui leur soutien pour éviter la perte d'un savoir-faire national (fabrication de la porcelaine depuis plus de 200 ans) et la fermeture d'une entreprise.

Lors d'un premier CODEFI début 2015 avec la présence du CRP, une présentation de la nouvelle stratégie de l'entreprise (axée sur l'amélioration continue en production et la mise en place du mix marketing autour de la marque), ainsi qu'un soutien actionnarial ont permis de demander un report [...] ensuite validé par une CCSF qui a acté un échéancier donné à l'entreprise.

*En 2016, après avoir respecté le BP 2015 et retrouvé de la rentabilité, **l'entreprise a mis en place des obligations. Le CRP a alors proposé de réunir un CODEFI pour refaire un point sur l'avancement du plan stratégique mis en œuvre et de mettre à la discussion la mise en place d'un prêt FDES en complément des obligations émises.** Ce dernier a été validé et a également rassuré les banques sur la confiance que l'Etat mettait dans la stratégie mise en place.*

En 2017, l'entreprise subit une baisse de chiffres d'affaires liée à une déficience de son plus gros client. Après une phase de dialogue avec le CRP autour de cette situation, un diagnostic financé par la DIRECCTE [...] dont les recommandations ont permis au dirigeant de s'assurer que les orientations stratégiques prises allaient dans la bonne direction et de lui donner des idées sur les outils à développer. [...] Transparence totale et dialogue en confiance sont les clés de la réussite d'une collaboration étroite entre l'entreprise qui éprouve des difficultés et le CRP qui apporte un soutien et des solutions concrètes aux problèmes rencontrés.

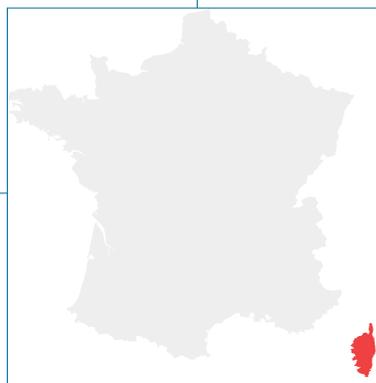


CHIFFRES CLÉS DE LA RÉGION

Au 1^{er} janvier 2018

99 entreprises suivies

représentant **1 055** emplois



Votre CRP

Jean-François DATHIE

04 95 23 90 53

jean-francois.dathie@direccte.gouv.fr



PRÉSENTATION DE LA CELLULE DE DÉTECTION ET DE TRAITEMENT DES ENTREPRISES EN DIFFICULTÉ DE CORSE

En Corse, le CRP intervient pour la très grande majorité des dossiers dans un contexte partenarial spécifique. Par circulaire du 19 octobre 2016 du ministre de l'économie et des finances, une cellule de détection et de traitement des entreprises en difficultés (CDTE) a en effet été mise en place dans le cadre d'un plan d'action en faveur des TPE présentée par la secrétaire d'Etat au commerce et à l'artisanat lors des assises des TPE en Corse en juin 2016.

La CDTE est co-pilotée par le CRP et le conseiller à la restructuration économique de l'Agence de développement économique de Corse (ADEC). Elle comprend parmi ses membres le secrétaire général aux affaires de Corse, les directeurs régional et départemental des finances publiques, le directeur de la DIRECCTE, le directeur de la banque de France, le directeur de l'URSSAF ou leurs représentants.

Par le biais de conventions de partenariats conclues entre l'ADEC et les chambres consulaires (CCI et CMA), les cellules entreprises en difficulté de ces réseaux peuvent se voir confier l'élaboration d'un diagnostic affiné de la situation et de la stratégie de l'entreprise.

La CDTE examine la situation des entreprises qui la saisissent, par l'intermédiaire d'un mandat de saisine. Par ce mandat, le dirigeant accepte expressément que sa situation soit examinée collégalement et lève donc les obligations de confidentialité auxquelles sont tenus les membres de la cellule pour cet examen personnalisé et collégial. Il porte à la connaissance des membres les difficultés de l'entreprise, ainsi que les principaux indicateurs d'exploitation.

L'URSSAF tient le secrétariat de l'instance, qui se réunit de manière mensuelle, voir bimensuelle selon le nombre de dossiers à examiner. Une fois l'examen du dossier

fait, il est proposé au chef d'entreprise une ou plusieurs orientations. Parmi lesquelles il choisit.

Ces orientations sont les suivantes : la CCSF, un dispositif de médiation (médiation du crédit ou médiation des entreprises), le tribunal de commerce, Bpifrance, la plateforme d'appui à la restructuration économique (SFIDA), les dispositifs mis en place au sein des chambres de commerce et d'industrie ou des chambres des métiers et de l'artisanat.

Au cours de l'année 2017, la cellule s'est réunie à 12 reprises et a examiné plus de 100 mandats concernant essentiellement des entreprises de très petite taille (moins de 5 salariés).

Dans la très grande majorité des cas, les entreprises se sont vues proposer des solutions utiles pour gérer leur problématique de trésorerie. Nombre d'entre elles ont également pu ensuite bénéficier d'aides à la restructuration proposées par l'agence du développement économique.

Au-delà de ces réussites individuelles, la plus-value de la CDTE est triple :

- l'approche collégiale de l'entreprise permet d'inscrire cette dernière dans une logique de parcours de traitement de la difficulté à la consolidation et de rebond.
- Un partenariat très opérationnel et confiant s'est instauré entre les membres de la cellule, permettant une grande réactivité.
- À moyen et plus long terme, ce mode de travail permet d'acquérir la connaissance de plus en plus fine, à partir d'une analyse micro économique, de certaines tendances sectorielles sur le territoire, depuis les effets de changements dans les modes de consommation, jusqu'à l'arrivée de nouvelles formes de concurrence, permettant aux partenaires de conforter ou d'affiner leurs stratégies économiques.



TÉMOIGNAGE D'OLIVIER MOSCONI,
Conseiller à la Restructuration économique
auprès du Président de l'Agence du Développement
Économique de la Corse (ADEC)

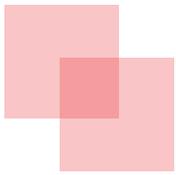
L'articulation des missions de la cellule de détection et de traitement des entreprises en difficultés (CDTE) et de plateforme d'appui à la restructuration économique (SFIDA) est calée par une convention de partenariat pour la détection et l'accompagnement des entreprises en difficulté de Corse, signée par le Préfet de Corse et le Président de l'ADEC en date du 21 décembre 2016.

Le conseiller à la restructuration économique de l'ADEC assure le fonctionnement et le déploiement de la plateforme SFIDA, appuyé par une équipe mis à sa disposition au sein des services de l'agence.

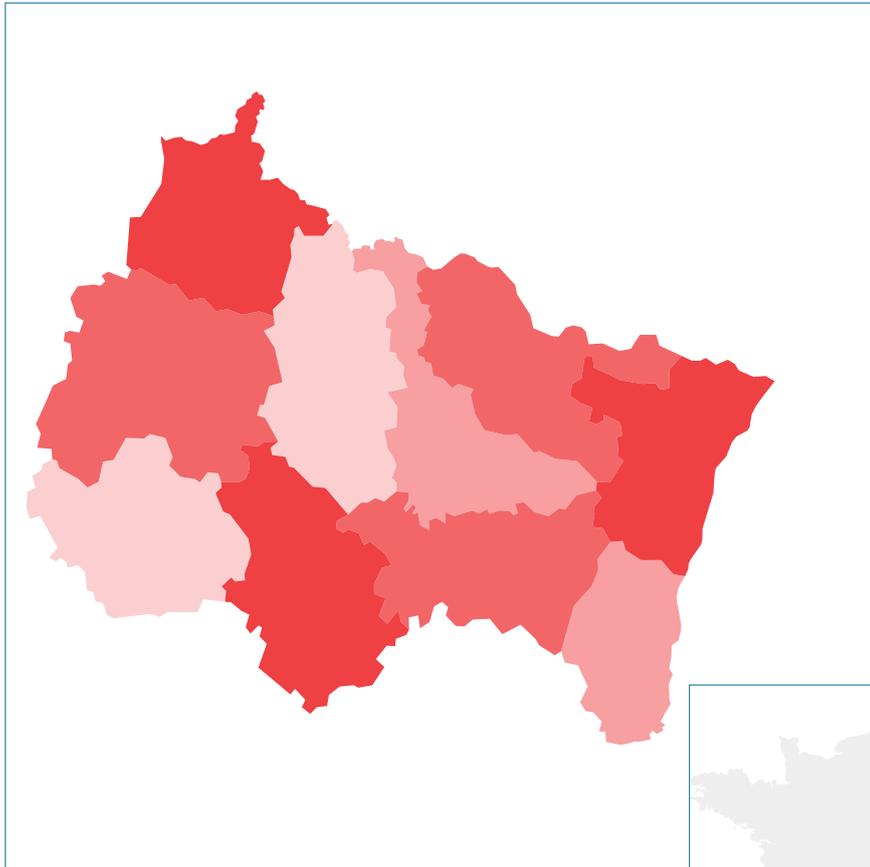
Sous réserve de conditions d'éligibilité, il sollicite le CRP pour la possible mobilisation de dispositifs nationaux de soutien pour boucler l'ingénierie de projet ou financière en appui à la mise en œuvre d'un plan de restructuration d'entreprise.

L'activité de la plateforme SFIDA s'inscrit résolument dans la continuité de celle de la CDTE avec la volonté de renforcer les moyens d'action en la matière, de rompre avec une approche souvent trop partielle des difficultés conjoncturelles auxquelles peuvent être confrontées des entreprises, pour leur proposer, lorsque nécessaire, un accompagnement personnalisé et adapté à la nature des difficultés rencontrées, mobilisant, dans une logique de parcours, l'ensemble des dispositifs et mesures de soutien permettant d'assurer la relance et la pérennité de leur activité, tout en préservant l'emploi. [...]

Au 31 octobre 2017, 202 entreprises bénéficient d'ores et déjà, ou ont bénéficié, de cet accompagnement de la plateforme, ce qui représente la consolidation d'environ 2 400 salariés.



GRAND EST

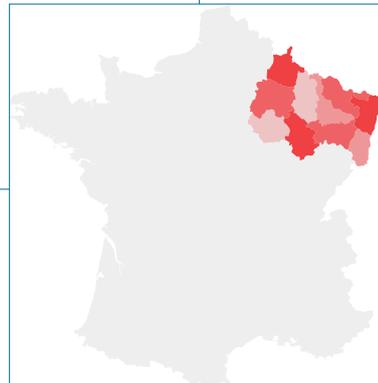


CHIFFRES CLÉS DE LA RÉGION

Au 1^{er} janvier 2018

372 entreprises suivies

représentant **75 883** emplois



Votre CRP
pour les départements
67 et 68

Laurent JULLIARD (*intérim*)

03 69 20 99 34

jacques.muller@direccte.gouv.fr

Votre CRP
pour les départements
54, 55, 57 et 88

Sandrine ANSTETT

03 87 17 96 15

sandrine.anstett@direccte.gouv.fr

Votre CRP
pour les départements
08, 10, 51 et 52

Franck VIGNOT

03 26 69 92 75

franck.vignot@direccte.gouv.fr



FB2M

Activité : spécialisée dans les constructions métalliques de grandes dimensions et la mécano-soudure

Emplois : **37** salariés

Fondée en 1952 à Sarralbe en Moselle, CBM, devenue SECOMETAL puis SECOFAB à la suite de son rachat par SOTRALENTZ, est une entreprise spécialisée dans les constructions métalliques de grandes dimensions et la mécano-soudure. Elle fabrique notamment des pièces pour les pelles hydrauliques et les grues mobiles, des condenseurs pour les centrales thermiques, des poches coulées pour la sidérurgie ou des éléments pour des ouvrages d'art et des ouvrages hydrauliques.

DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR L'ENTREPRISE

Suite aux difficultés rencontrées par le Groupe SOTRALENTZ, SECOFAB avait été placée en redressement puis en liquidation judiciaire. Après de multiples rebondissements, seul un projet porté par quatre anciens cadres aux compétences complémentaires a pu être finalisé et présenté au Tribunal.

Ce dernier a ordonné le 6 février 2017 la cession de SECOFAB à FB2M. Si l'impact social reste lourd, cette décision a néanmoins permis de préserver un outil industriel - assorti de 37 emplois - susceptible de rebondir rapidement au regard de l'expertise professionnelle et de la parfaite connaissance du marché des porteurs du projet de reprise.

INTERVENTION DU CRP

La mobilisation des services de l'Etat a contribué à lever les derniers freins à la poursuite de cette activité (bouclage du plan de financement, appui des organisations syndicales à la conclusion d'un accord majoritaire, démarches de persuasion auprès des différents acteurs sur la crédibilité du projet industriel). Afin de consolider le financement, le CODEFI de la Moselle a décidé d'attribuer un prêt FDES.



TÉMOIGNAGE DE Madame FUNFROCK,
Directrice administrative de FB2M SAS

L'accompagnement et la ténacité des CRP sur la cession de SECOFAB à FB2M ont permis, non seulement de convaincre les organes de la procédure et le tribunal de la faisabilité et du sérieux de la proposition de reprise, mais également de renforcer la volonté des repreneurs à tenir le challenge, souvent compliqué.

*Leur capacité d'écoute et leur disponibilité ont été incontestablement un facteur clé de succès de ce projet, encourageant à tout moment l'endurance nécessaire à ce type d'exercice. **Au-delà de qualités humaines hors du commun, le rôle du CRP, dans la neutralité des propos et positions tenus, a pris dans ce cas tout son sens : préserver l'outil industriel français lourdement affaibli.***



ENTREPRISE «B»

Activité : *Start up* dans la technologie de santé

Emplois : **12** salariés

Une start-up d'une douzaine de salariés intervenant dans le domaine de la santé travaille sur une technologie de rupture très innovante. Elle vient de signer des partenariats de recherche avec de grands groupes internationaux et de lancer une nouvelle levée de fonds. Cela lui permettra de booster la commercialisation des produits qu'elle a développés. Après une première commercialisation auprès de clients français et européens, elle ambitionne de s'étendre sur les marchés nord-américains et asiatiques.

DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR L'ENTREPRISE

L'année 2017 a été financièrement difficile. L'entreprise n'a pas pu payer les cotisations de l'URSSAF, y compris les parts salariales.

Elle comptait sur un prêt de financement du CIR auprès de sa banque - obtenu systématiquement au cours des dernières années, mais elle a finalement appris tardivement qu'elle ne l'obtiendrait pas cette année.

Elle se retrouve ainsi convoquée au tribunal de commerce avec le risque d'ouverture d'une procédure collective et la crainte d'une liquidation.

INTERVENTION DU CRP

Alertée très tardivement sur le dossier (une semaine avant l'audience du tribunal), le CRP a rapidement analysé la situation avec le dirigeant.

Cela a permis d'établir une stratégie qui a été gagnante pour l'entreprise. En effet, le tribunal de commerce a reporté l'audience de deux mois pour lui donner le temps de finaliser la mise en place des dispositions qu'elle avait déjà engagées. Ce temps a été utilement mis à profit pour récupérer certaines créances et obtenir les fonds nécessaires au paiement de l'URSSAF. La levée de fonds va pouvoir être effectuée. Le dirigeant a vivement remercié le CRP pour son action rapide et efficace.



AFS SEDAN

Activité : produit des cylindres de laminoir par centrifugation

Emplois : **+170** salariés

Présente sur le Sedanais depuis 1882, AFS Sedan produit des cylindres de laminoir par centrifugation depuis 1976 avec un niveau technique et qualitatif élevé reconnu par ses clients. Ayant appartenu successivement à différents groupes, la société est rachetée fin 2013 par deux de ses dirigeants.

Elle était tenue par un contrat d'exclusivité de 3 ans à son ancien groupe et ce jusqu'à fin 2016. Le non-respect du contrat (volume, chiffre d'affaires et marge) lors de la dernière année a plongé AFS Sedan dans une crise financière sans précédent (défaut de chiffre d'affaires et de volume de plus de 30% par rapport au contrat).

Les difficultés pour l'entreprise étaient donc d'être en capacité en 2016 de gérer la faiblesse de l'activité sans perdre les compétences, puis de remettre en production l'usine pour faire face dès le début 2017 à un volume de commandes conséquent, cela dans un contexte de pertes sur les exercices 2015 et 2016.

INTERVENTION DU CRP

La première étape a consisté à mobiliser un audit dans le cadre du CODEFI dans le courant de l'été 2016 pour rassurer et partager entre l'ensemble des partenaires une vision commune objective sur la situation financière de l'entreprise et de ses besoins.

Dès septembre 2016, les actions de court terme ont été établies suite à un tour de table élargi (collectivité, financeurs, créancier publique, Banque de France...). Ceci a permis d'obtenir très rapidement des sources de financement nécessaires (préfinancement COFACE, accord de prêt bancaire couvert par une garantie publique, moratoires, activité partielle...). Un travail conséquent a été effectué auprès des différents organismes (DIRECCTE, DDFIP, URSSAF, DREAL, ...) pour permettre ainsi d'assurer la continuité de l'activité sur fin 2016 et le démarrage en 2017. De nombreuses autres difficultés techniques de mise en œuvre ont par ailleurs dû être levées au fil de l'eau.

Le succès des actions intervenues en cette période de forte tension financière repose sur plusieurs facteurs clés de succès : un état de lieux financier précis et partagé par l'ensemble des acteurs et partenaires, une articulation et une coordination de l'action des acteurs et des relations très régulières et transparentes entre l'équipe dirigeante de l'entreprise et les acteurs publics.

Des actions, pour lesquelles le CRP demeure mobilisé, restent à conduire afin d'assurer la pérennité et le développement à moyen terme de la structure (qui reste fragile au niveau financier et capitalistique). Aujourd'hui AFS Sedan, continue son développement avec plus de 800 cylindres en 2018 pour 28 M€ de chiffre d'affaires (CA tombé à 12.5M€ en 2016), des contrats pluriannuels avec des clients majeurs et la consolidation d'un outil industriel employant plus de 170 collaborateurs.



TÉMOIGNAGE DE D. MUSZALSKI,
Dirigeant d'AFS

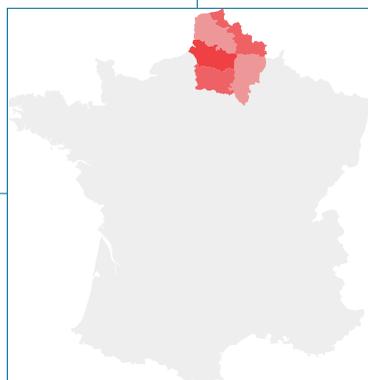
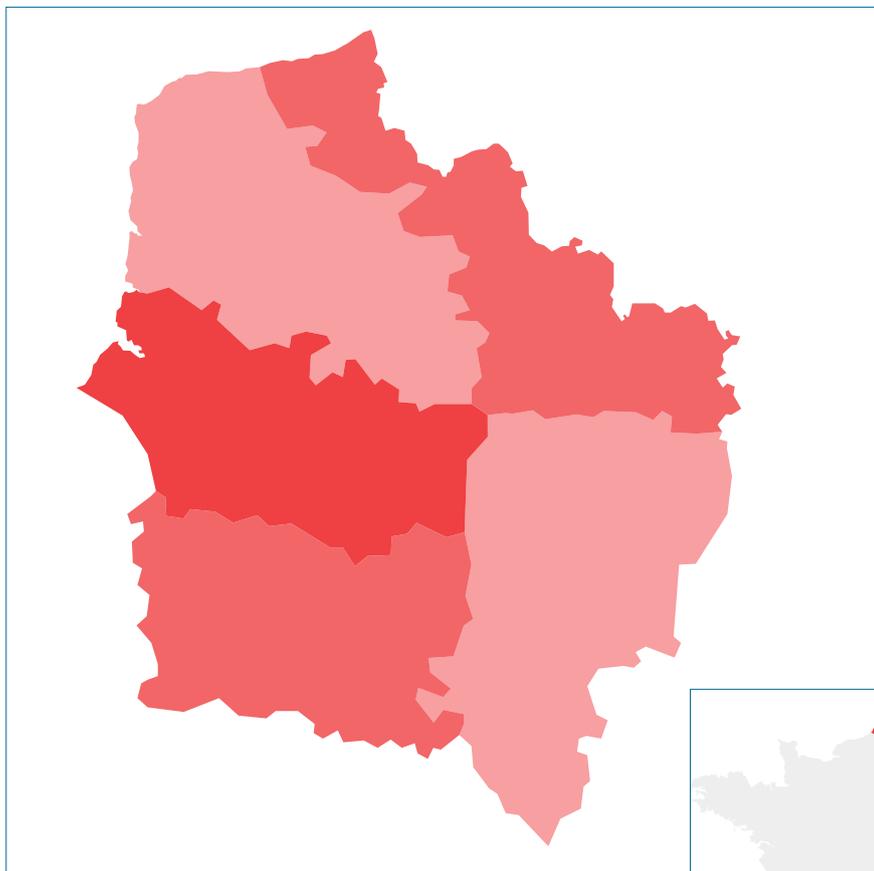
*Le CRP est intervenu en urgence sur le dossier. **Appuyé par les services de la sous-préfecture et de la préfecture, le CRP nous trouve des solutions concrètes, immédiates par la mise en place et négociation d'un moratoire, travail en direct avec la Banque de France pour nous aider à trouver un ou plusieurs partenaires bancaires.***

Il facilite les relations avec les organismes telle que la DIRECCTE, la DDFIP, l'URSSAF, la DREAL. Il assure aussi un suivi régulier par des visites de l'entreprise et nous aide dans notre démarche de recherche de partenaires en nous proposons des RDV avec des repreneurs ou partenaires potentiels.

Il participe aussi activement dans la recherche d'un troisième partenaire bancaire.

Le CRP est un véritable catalyseur et accélérateur que ce soit dans nos relations avec les institutions, mais aussi dans l'approche de partenaires privés.

HAUTS-DE-FRANCE



CHIFFRES CLÉS DE LA RÉGION

Au 1^{er} janvier 2018

266 entreprises suivies

représentant **93 086** emplois

Votre CRP
pour les départements
39 et 62

Isabelle LORTHIOIR

06 22 78 97 90

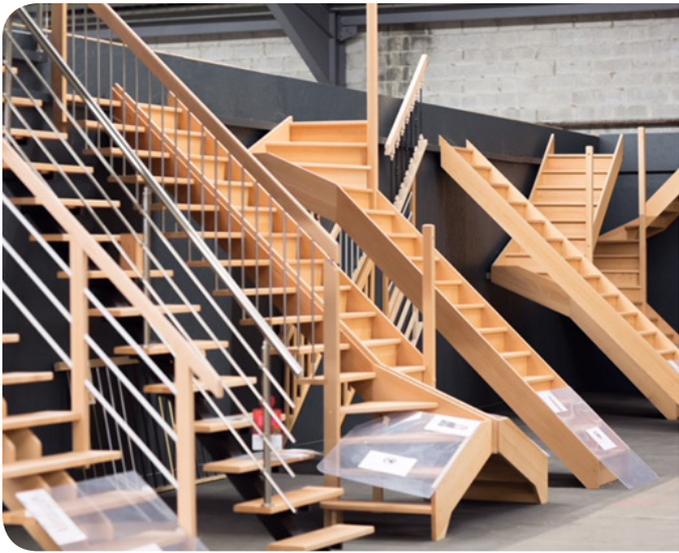
isabelle.lorthioir@direccte.gouv.fr

Votre CRP
pour les départements
02, 60 et 80

Yannick JEANNIN

03 22 22 42 85

yannick.jeannin@direccte.gouv.fr



SAINTHIMAT

Activité : distribution de produits de bricolage

Emplois : **84** salariés

La société SAINTHIMAT est une entreprise familiale de distribution de produits de bricolage, implantée dans trois magasins. Créée en 1977 à Saint-Hilaire-lez-Cambrai à côté de Caudry (59), SAINTHIMAT a pu rapidement s'installer à Caudry et asseoir son développement autour de l'acquisition de produits de bricolage et de produits pour la maison (mobilier, décoration) sous forme de lots d'arrivage. L'entreprise a ensuite développé sa notoriété au nord de Paris avec un fonds de rayon de produits de menuiseries à prix bas, en grande quantité immédiatement disponible. Le développement s'est poursuivi et l'entreprise a ouvert deux nouveaux magasins en 1993 et 1994, respectivement à La Bassée (59) et à Gaillon (27).

SAINTHIMAT a été cédée en 2000 à un fonds d'investissement étranger dont le projet était de développer le concept autour de magasins de bricolage discount. En 2005, ce fonds a dû se retirer au moment où l'entreprise allait ouvrir son 8ème magasin. L'entreprise a alors été rachetée par l'équipe dirigeante et un repli stratégique a été opéré autour des trois magasins historiques.

DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR L'ENTREPRISE

L'entreprise, a rencontré depuis 2014 une baisse significative de son chiffre d'affaires pour de multiples raisons :

- un manque de projets depuis 2011 en partie lié à la volonté de vendre l'entreprise dans un contexte où le marché du bricolage cherchait à se réinventer avec les nouvelles technologies.

L'entreprise a néanmoins réussi à lancer son site internet marchand.

- l'abandon progressif à partir de 2011 de l'activité d'achat de lots qui représentait près de 20% de son activité, générant les meilleures marges.

En octobre 2016, SAINTHIMAT a déposé le bilan suite à la chute continue de son chiffre d'affaires et du retrait des lignes de découvert par les banques. Une période d'observation a été ouverte le 26 octobre 2016 dans le cadre de l'ouverture d'un redressement judiciaire.

INTERVENTION DU CRP

Le plan de redressement et de reprise de l'entreprise a rapidement été construit par une équipe restreinte composée de l'un des dirigeants de l'entreprise, d'entrepreneurs régionaux et d'un acteur externe au projet de retournement et accompagné par la société INTERACTIS (75).

Ce projet de retournement a mis en évidence la nécessité de trouver près de 2 M€ pour relancer l'activité de l'entreprise et procéder à des réductions significatifs de frais.

Contacté dès le mois de juin 2016 dans le cadre du projet de reprise de l'entreprise en difficulté, le CRP était informé très tôt de la situation de SAINTHIMAT et des risques encourus pour ses 84 salariés.

Le CRP est intervenu en appui des porteurs du projet et d'INTERACTIS dans un premier temps pour la recherche des financements afin de compléter l'apport des investisseurs privés. Ainsi, des réunions ont pu être organisées à la Préfecture du Nord avec le CRP, un fonds d'investissement et BPI France.

Bien que les levées de fonds envisagées initialement n'aient pas pu aboutir, l'accompagnement du CRP et d'INTERACTIS tout au long de la période d'observation a permis aux porteurs du projet d'obtenir une avance remboursable de la part de la Région des Hauts de France à hauteur de 400 000 €.

Le plan de continuation de SAINTHIMAT a été validé par le Tribunal de Commerce de Douai le 30 avril 2017 grâce à la mobilisation des acteurs publics locaux et régionaux qui ont été informés très en amont des difficultés de l'entreprise et à l'accompagnement régulier mis ainsi en place.

L'entreprise a été contrainte de supprimer 18 postes au cours du mois de mai 2017. Le Plan de Sauvegarde de l'Emploi mis en place après la décision du Tribunal de commerce a nécessité que tous les intervenants à la procédure soient en phase afin de tenir le délai de 30 jours stipulé par la loi. Le CRP a permis dans le cadre de ce PSE d'accélérer les contacts entre les dirigeants de SAINTHIMAT, la DIRECCTE, l'AGS et Pôle-emploi.



TÉMOIGNAGE DE FRANCK SPIESSER,
Directeur général de SAINTHIMAT

Les projets de retournement des entreprises reposent bien souvent sur la capacité à opérer rapidement les changements. La procédure de redressement judiciaire est longue pour les salariés des entreprises et nécessite de faire coïncider les nombreux intervenants en même temps et dans un délai le plus court possible.

Le CRP a été dans le cas de SAINTHIMAT, comme d'autres acteurs publics régionaux également, vigilant et actif dans les solutions recherchées.



TÉMOIGNAGE D'ÉRIC FELDMANN,
Président du Tribunal de Commerce de Lille-Métropole

Depuis 2012 le Tribunal de Commerce de Lille Métropole (TCLM), entretient des rapports soutenus avec les CRP qui ont été sans cesse croissants [...].

Très vite la nécessité de contacts réguliers entre les CRP et le président du Tribunal s'est imposée, afin de répondre en temps réel avec le maximum de réactivité et d'efficacité aux besoins des entreprises en difficulté. C'est ainsi que [...] les contacts entre les CRP et le président du Tribunal ont été échelonnés toutes les 6 semaines environ et ce dans la plus grande confidentialité.

*[...] La prévention au TCLM, à laquelle est étroitement associée Madame LORTHIOIR a concerné en 2017, 27 entreprises en mandat ad hoc et 18 entreprises en conciliation, et au total 7711 salariés : il est à noter qu'en moyenne le taux de succès de ces 2 procédures avoisine les 75%, a contrario des procédures collectives (sauvegarde, redressement, et liquidations judiciaires) dont le taux d'échec avoisine quant à lui les 90%. **C'est dire toute l'importance de la prévention dans l'aide apportée à l'économie de notre région et à la sauvegarde des emplois, à laquelle participent de manière significative les CRP, et je ne peux que me réjouir du partenariat mis en place avec les CRP au sein de notre juridiction.***

*Je tenais à le souligner dans ce présent rapport, en formulant en ce début d'année **le vœu que cette coopération puisse perdurer dans le même esprit de réussite et de respect de la confidentialité.***



WHIRLPOOL

Activité : fabrication et la distribution de produits électroménagers

Emplois : **282** salariés

Le groupe américain WHIRLPOOL est un acteur mondial spécialisé dans la fabrication et la distribution de produits électroménagers (petit et gros électroménager).

Le Site de l'entreprise situé à Amiens (282 emplois hors intérimaires) est l'un des deux sites de production de sèche-linges du groupe en Europe avec celui de Yate (localisé en Angleterre) et opère sous les marques Indesit et Hotpoint). En France, le groupe possède également un établissement administratif, à La Défense (siège social de l'entreprise), qui regroupe l'ensemble des fonctions administratives, techniques et commerciales.

DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR L'ENTREPRISE

Le groupe WHIRLPOOL voit sa compétitivité menacée sur son secteur d'activité gros électroménager et plus particulièrement en Europe, avec un recul de plus de 2% de parts de marché en deux ans, et ce malgré l'acquisition d'Indesit, qui visait pourtant mécaniquement à augmenter les parts de marché.

En ce qui concerne plus particulièrement le marché des sèche-linges au niveau européen, l'activité du site d'Amiens, portée par la nouvelle technologie de la pompe à chaleur, a progressé mais cette progression lui a seulement permis de retrouver son niveau d'avant la crise de 2008/2009.

Malgré la modernisation du site de production et le lancement de nouveaux produits avec des investissements conséquents depuis 2010, le site d'Amiens a toujours connu des résultats opérationnels négatifs.

Or, WHIRLPOOL considère ne pas être en mesure de faire face à la baisse des prix constatée sur ce marché : non seulement ses produits ne sont pas positionnés sur les dernières innovations technologiques qui lui

permettraient de justifier du maintien de prix plus élevés et, de plus, le groupe ne peut davantage se positionner sur les tarifs d'entrée de gamme des concurrents plus low cost.

Avec une nouvelle perte opérationnelle pour l'activité sèche-linge dans la zone Europe en 2016, WHIRLPOOL décide de présenter un projet de réorganisation de l'activité sèche-linges entraînant l'installation de la nouvelle plateforme à Lodz en Pologne, le recentrage de la production actuelle sur le site de Yate et l'arrêt progressif d'avril à juin 2018 de l'activité du site d'Amiens, dernier site de fabrication de sèche-linges en France toutes marques confondues.

INTERVENTION DU CRP

Dès la confirmation du projet de fermeture lors du comité d'entreprise extraordinaire du 24 janvier 2017, un comité de suivi, sous la présidence du Monsieur le Préfet de la Somme, a été mis en place par le CRP. Ce groupe de travail accueille l'ensemble des parties prenantes (DGE, DIRECCTE, Amiens Métropole, Nord France Invest, Région Hauts-de-France, Business France, WHIRLPOOL et son conseil BPI group,...) afin de partager en continu les différents livrables nécessaires aux actions de prospection dans le cadre de la loi Florange (ciblages, argumentaires, fiches de présentation, Business Opportunity, CV de site, ...).

Dès mars 2017, des points réguliers ont ainsi été organisés pour échanger sur les résultats de la prospection et, de manière hebdomadaire, à partir de mai 2017, pour suivre les différentes pistes de reprise identifiées. Il faut noter que le sous-traitant exclusif PRIMA, implanté sur le site avec 56 salariés, a également confié à BPI group sa recherche de repreneur.

Les représentants des salariés de WHIRLPOOL et de PRIMA sont également informés via des comités ad hoc se déroulant en Préfecture de la Somme conformément aux engagements pris lors d'une première réunion présidée par le Premier Ministre. En effet, la qualité du dialogue social, facilitée par la DIRECCTE, est une composante essentielle de la crédibilité du site et des

projets de reprise. Aussi chacun s'accorde à ce que les candidats pressentis fournissent toutes les garanties de sérieux nécessaires, avec une réelle volonté de développer une activité industrielle de long terme pour un maintien durable de l'emploi.

Le ciblage effectué sur 737 entreprises en France comme à l'étranger permet de dessiner un scénario de réindustrialisation globale du site de 160 000m², soit 13 bâtiments d'une surface totale de 55 000m², pouvant être transformé en parc multi-utilisateurs.

Le 13 juin 2017, lors du bilan présenté au comité central d'entreprise et au comité d'établissement d'Amiens dans la cadre de sa consultation au titre de la loi Florange, l'entreprise avait reçu 6 offres, dont aucune n'était jugée suffisamment complète pour donner une suite favorable.

WHIRLPOOL a cependant respecté ses engagements en continuant ses actions de réindustrialisation du site s'inscrivant dans la continuité de celles préalablement menées, afin de :

- mener un travail complémentaire sur les offres reçues et pistes identifiées pour maximiser leurs chances de réussite sur le site ou sur le bassin d'Amiens,
- relancer des actions de prospection spécifiques pour identifier des projets créateurs d'emplois pouvant s'implanter et renforcer l'utilisation des bâtiments.

A ce titre et dans le cadre des négociations engagées avec la société WN portée par Nicolas DECAYEUX, l'entreprise a démarré le 13 juillet 2017 une nouvelle procédure d'information-consultation sur le projet d'accord avec la société WN.

Attirée par les savoir-faire développés par les personnels WHIRLPOOL, la société WN propose une reprise totale du site d'Amiens. Cette reprise conduisant à la création de 277 emplois sur le site, dont au moins 236 emplois pour les salariés de WHIRLPOOL en 2018, repose sur l'industrialisation de projets innovants et le maintien des capacités de production sur des secteurs liés à l'énergie. Pour répondre aux engagements pris lors de l'annonce en janvier 2017, WHIRLPOOL s'engage à soutenir le projet à travers un appui financier significatif pour chaque embauche d'ancien salarié, excédant les engagements pris dans le cadre de l'accord majoritaire validé par la DIRECCTE des Hauts-de-France le 28 juin 2017.

L'engagement a été pris également d'un transfert de propriété de la totalité du site en fonction du nombre total d'embauches réalisées sur le site par la société WN, et du nombre de salariés de WHIRLPOOL repris

au final. Par l'intermédiaire du CRP, la Direction de l'Immobilier de l'Etat a été sollicitée par le Préfet de la Somme afin d'apprécier la moins-value que supporterait WHIRLPOOL.

En complément du soutien financier de WHIRLPOOL, M. DECAYEUX a sollicité une prime à l'aménagement du territoire (PAT) qui a reçu un accord de principe du Ministre de la cohésion des territoires par lettre du 17 juillet 2017 en cohérence avec le contrat de développement de l'amiénois signé en mars 2017. Cette aide couvre 20% des besoins financiers liés à la réindustrialisation tant pour le projet industriel de WN que pour les aménagements nécessaires pour accueillir les autres projets en cours de maturation ou de validation.

Après l'accord à l'unanimité du 24 août 2017 des représentants des salariés sur le projet de reprise, l'accord final entre WHIRLPOOL et WN est signé le 12 septembre 2017 et a été salué lors du déplacement du Président de la République accompagné de quatre ministres le 3 octobre 2017 sur le site amiénois.

Dans la continuité de l'accord, une convention de revitalisation est signée le 24 octobre 2017 principalement axée sur le potentiel de création d'emploi sur le site. Cette convention prévoit également des prestations conseils pour le territoire avec un accompagnement d'entreprises, en priorité sous-traitantes. Un premier comité d'engagement s'est déroulé le 1er décembre 2017 en Préfecture de la Somme avec notamment le soutien à WN (177 CDI signés à ce stade) et l'extension du distributeur d'énergie LOGIGAZ (70 postes supplémentaires).

Le travail de recherche de projets complémentaires se poursuit avec des points d'avancement réguliers, ainsi que sur le déploiement commercial des nouvelles activités prévues par WN.

Ce dossier aura permis de mettre en évidence la pertinence d'un travail collectif associant, dès l'amont, les différents acteurs tant au niveau local que national, avec la mobilisation forte et continue du CRP afin de maintenir les capacités d'intermédiation à chaque phase. Le rôle moteur des différents partenaires devra rester prépondérant pour l'accompagnement dans la durée de cette usine agile en l'ouvrant à d'autres professionnels, capables d'adosser de nouveaux services aux traditionnels produits industriels. Avec toute sa détermination, le chef d'entreprise aura ainsi permis de démontrer que le maintien, la création ou la relocalisation d'emplois industriels en France se concrétise dans l'esprit de la nouvelle politique industrielle « french fab » alliant industrie et service.

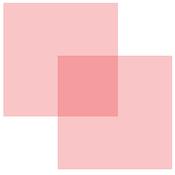


TÉMOIGNAGE DE NICOLAS DECAYEUX,
Président de la société WN

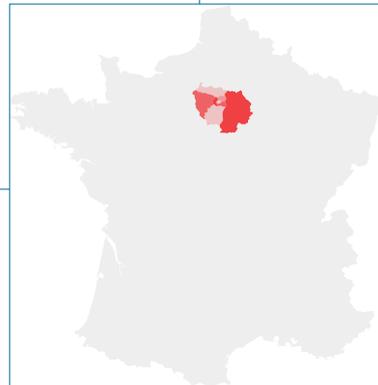
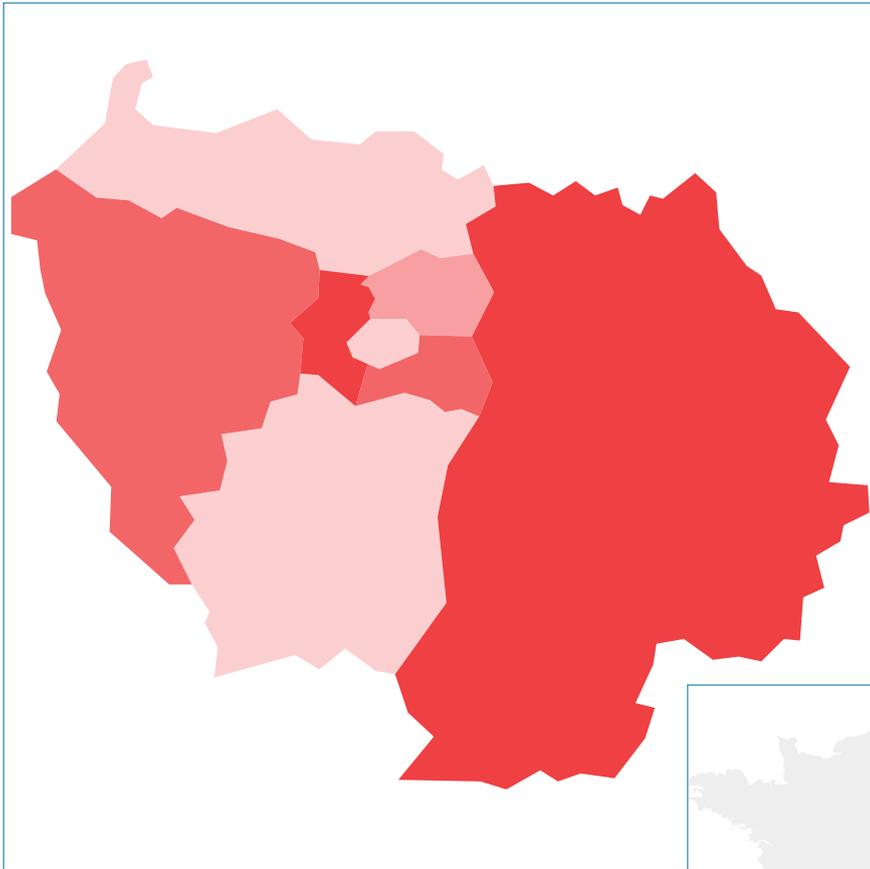
Les activités WN Full Time Service et WN Open Factory permettront d'apporter de l'innovation au cœur de l'outil industriel, et au cœur de la Picardie, tout en s'appuyant sur l'expérience et les compétences des femmes et des hommes de WHIRLPOOL.

Après une première phase d'embauches des salariés du site, avec la signature de 181 contrats en 2017, nous entamons la mise en place des activités industrielles WN Full Time Service à partir du mois de février 2018.

C'est l'accomplissement d'un travail d'équipe, avec WHIRLPOOL et avec tous les acteurs qui ont cru au projet et qui se sont investis à nos côtés.



ÎLE-DE-FRANCE



CHIFFRES CLÉS DE LA RÉGION

Au 1^{er} janvier 2018

94 entreprises suivies

représentant **7 691** emplois

Votre CRP
pour les départements
75, 77, 91, 92, 93, 94 et 95

Corinne LEFRANC

01 70 96 13 96

corinne.lefranc@direccte.gouv.fr



ENTREPRISE «C»

Activité : fabrique et commercialise des dispositifs de mesure météorologique

Emplois : **123** salariés

Créée au milieu des années 2000, la société fabrique et commercialise des dispositifs de mesure météorologique. Sa technologie est issue de la recherche et développement publique française. L'entreprise a assuré le transfert technologique de l'innovation sur les marchés en travaillant sur la miniaturisation et l'industrialisation de la fabrication. La société, qui emploie une centaine de salariés, investit annuellement une part importante de son chiffre d'affaires dans de la recherche et développement (R&D).

Le principal marché de l'entreprise est l'environnement atmosphérique.

DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR L'ENTREPRISE

En 2014, après 8 ans de croissance continue, la société a été confrontée à une crise de croissance, qui a fortement impacté sa santé financière : stagnation du chiffre d'affaires alors que les investissements en R&D sont restés importants, exercices 2013 et 2014 déficitaires. Les causes des difficultés étaient principalement dues à la chute du marché, sur lequel une compétition accrue sur les prix entre les acteurs a conduit à une forte réduction des marges. Or, les investissements réalisés devaient permettre une hausse de l'activité.

INTERVENTION DU CRP

Le CRP est intervenu en appui de son correspondant à la DIRECCTE Ile-de-France pour mettre en œuvre le plan d'action suivant :

- demande d'étalement des dettes sociales et fiscales auprès de la CCSF ;
- mise en œuvre d'un PSE portant sur une vingtaine de postes ;
- négociation d'un moratoire sur le remboursement d'un prêt « innovation » accordé par Bpifrance ;
- remboursement anticipé du CIR et du CICE ;
- réalisation d'un diagnostic CeSAAr d'entreprise en difficulté pour identifier les points de faiblesses et aider l'entreprise à rebondir.

Les différents moratoires et remboursements d'impôt ont été calibrés afin d'alléger les besoins en fond de roulement de l'entreprise. Ils ont permis de définir un plan de trésorerie et de lui donner du temps pour diminuer ses coûts, notamment par la mise en place d'un PSE, et de trouver de nouveaux marchés.

L'accompagnement et les démarches effectuées par le CRP et la DIRECCTE ont ainsi permis d'accompagner l'entreprise vers son rebond. Le chiffre d'affaires a considérablement augmenté dès 2016 avec une hausse de +20 %, qui s'est poursuivie. La rentabilité a été retrouvée avec un Ebitda supérieur à 10% en 2017 et une trésorerie positive.

L'entreprise a construit un nouveau plan stratégique, qui repose notamment sur :

- le développement de l'entreprise sur le secteur du pilotage d'infrastructures de production d'énergie et de transport en fonction de l'environnement atmosphérique ;
- le développement des exportations vers l'Asie.

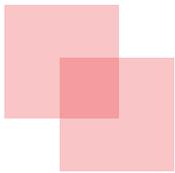


TÉMOIGNAGE DE Béatrice ABOLLIVIER,
Préfète de Seine-et-Marne

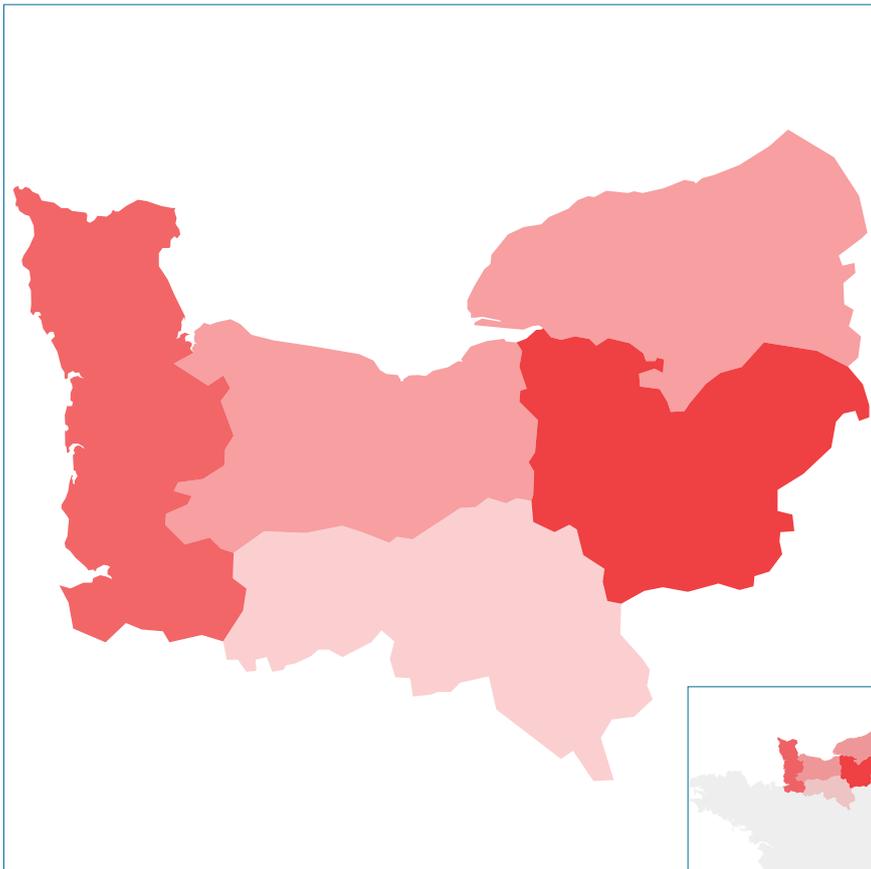
La Seine-et-Marne est un territoire en évolution constante sur le plan économique. [...] L'action de l'Etat face aux difficultés conjoncturelles rencontrées par les entreprises est une de mes préoccupations majeures.

Pour cela, j'ai tenu à ce que les réunions de la cellule opérationnelle d'accompagnement et de suivi des Entreprises soient régulières et permettent un véritable partage d'informations entre les différentes administrations de mon département. Il me semble en effet essentiel que les administrations travaillent ensemble à l'élaboration d'un plan permettant à une entreprise de se redresser.

*Les moratoires sur les dettes fiscales et sociales ne sont pas les seuls outils adaptés à une difficulté, presque toujours présentée comme ponctuelle. Les moratoires doivent s'intégrer dans un plan d'actions plus large. **À cet égard, les services de la DIRECCTE sont d'une grande utilité. Ils réunissent des capacités d'expertise économique et financière et des moyens pour mettre en œuvre les outils de la politique de l'emploi.** [...]*



NORMANDIE

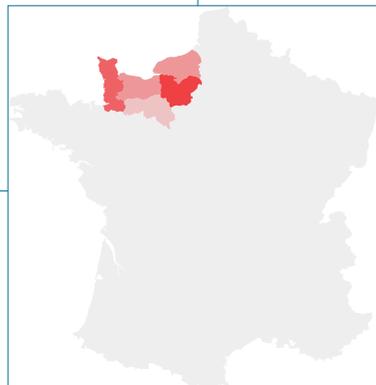


CHIFFRES CLÉS DE LA RÉGION

Au 1^{er} janvier 2018

208 entreprises suivies

représentant **33 070** emplois



**Votre CRP
pour les départements
27 et 76**

Philippe LAGRANGE

02 32 76 16 72

philippe.lagrange@direccte.gouv.fr

**Votre CRP
pour les départements
14, 50 et 61**

El Houcine OUARRAOU

02 31 47 74 91

el-houcine.ouarraou@direccte.gouv.fr



JAMES ÉBÉNISTE

Activité : agencement haut de gamme pour les secteurs de l'hôtellerie, des résidences privées et des boutiques

Emplois : **100** salariés

L'entreprise JAMES EBENISTE, située à Saint-Laurent-de-Cuves dans la Manche, est spécialisée dans l'agencement haut de gamme pour les secteurs de l'hôtellerie, des résidences privées et des boutiques. Les meubles du George-V, les boiseries des boutiques VUITTON et des yachts ATTIMO ou bien encore le musée d'histoire naturelle de Bordeaux sont les plus beaux exemples des projets menés par cette PME qui dispose d'un savoir-faire unique dans le travail du bois, partagé de père en fils depuis 1840. JAMES EBENISTE emploie près de 100 salariés qui mettent leur passion au service des projets d'agencement les plus exigeants.

DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR L'ENTREPRISE

L'entreprise a connu depuis 2016 plusieurs difficultés :

- le bilan 2015 – 2016 (18 mois) a fait apparaître une perte exceptionnelle. Cette situation a conduit à un retrait du soutien des banques et à une dégradation de la cotation de l'entreprise ;
- la filiale turque, créée en 2003, n'a pas réussi à trouver son marché malgré les nombreux apports financiers de la maison-mère. Le contexte géostratégique n'a pas permis à l'entreprise d'asseoir son développement en Turquie, conduisant la direction à fermer cette filiale ;
- enfin, l'entreprise a subi une baisse régulière d'activité et de rentabilité ces dernières années à cause d'une concurrence plus agressive.

INTERVENTION DU CRP

Contacté, le CRP est rapidement intervenu, en lien avec les services de l'Etat, afin d'apporter un soutien à l'entreprise et à son dirigeant :

- demande d'activité partielle pour faire face à la baisse du chiffre d'affaires ;
- obtention d'un moratoire pour le traitement des dettes sociales et fiscales ;
- soutien dans les procédures administratives avec les autorités turques, en lien avec l'Ambassade française en Turquie.

Le CRP et la DIRECCTE ont pu aider l'entreprise dans ces différentes démarches qui étaient urgentes et qui conditionnaient la survie de l'entreprise.

En juillet 2017, l'entreprise a fait l'objet d'une cession à de nouveaux actionnaires porteurs d'un projet stratégique ambitieux qui passe notamment par :

- la consolidation des métiers de bureau d'études et de pilotage,
- la mise en place de la distribution de nouveaux produits techniques dans le cadre d'un catalogue de produits complet.

Aujourd'hui, Les nouveaux actionnaires souhaitent créer un « leader » capable de se positionner comme « promoteur » dans le cadre des programmes immobiliers de luxe. Cela passera par la mise en œuvre d'un programme complet de croissance, en lien notamment avec Bpifrance.



TÉMOIGNAGE D'ERWAN MERLY,
Administrateur judiciaire
SELARL AJIRE à Rennes

*[...] Le contexte multifactoriel de défaillance, ainsi que la sophistication des structurations financières nécessitent que, dans le cadre juridiquement sécurisé des procédures amiables en présence d'un administrateur judiciaire, **le CRP intervienne pour apporter une plus-value complémentaire résultant notamment de son statut, ses contacts et son efficacité.***

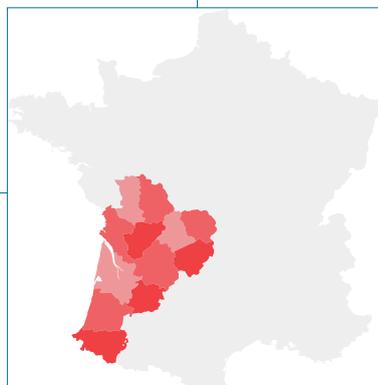
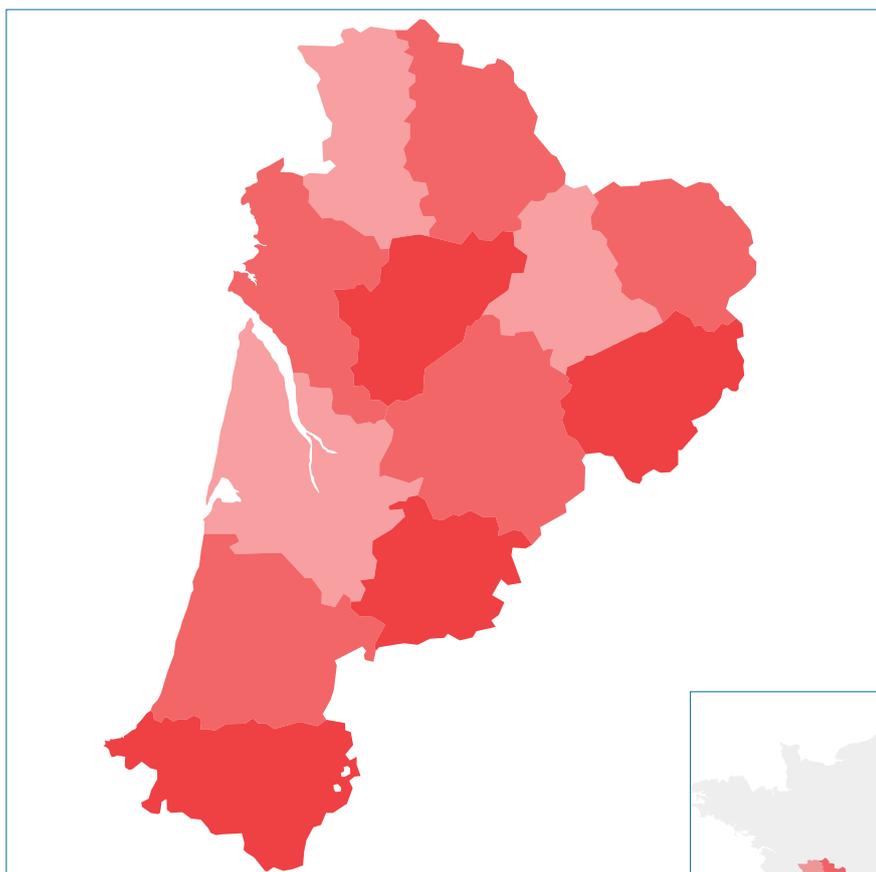
Ainsi, s'agissant de nos dossiers communs, le CRP est intervenu de manière déterminante dans toutes les séquences de traitement de la défaillance, élaborées par l'administrateur judiciaire et les conseils de l'entreprise. [...]

*Par ailleurs, **le CRP a participé activement à la réduction des asymétries, notamment en assurant des niveaux de communication pertinents de nature à recouvrer la confiance, ou encore en participant à un équilibrage fin des efforts consentis.** Tout en s'investissant dans la négociation aux côtés de l'administrateur judiciaire, le CRP a aussi veillé à la stricte application du droit européen tendant à ne pas fausser le jeu de la concurrence.*

L'administrateur judiciaire, en tant que professionnel exclusif et indépendant du retournement, ne peut qu'inviter les entreprises à solliciter les interventions efficaces du CRP et, à adopter une « transparence éclairée » à son égard.

*En d'autres termes, **la société et son mandataire ad hoc ou son conciliateur, doivent pleinement collaborer avec le CRP en travaillant à « livre ouvert », afin de mettre en œuvre tous les effets de leviers susceptibles de résulter de son intervention en corrélation avec les restructurations et négociations menées par l'Administrateur judiciaire.** [...]*

NOUVELLE-AQUITAINE



CHIFFRES CLÉS DE LA RÉGION

Au 1^{er} janvier 2018

313 entreprises suivies

représentant **29 713** emplois

Votre CRP
pour les départements
24, 33, 40, 47 et 64

Nicolas MORNET

05 56 93 84 41

nicolas.mornet@direccte.gouv.fr

Votre CRP
pour les départements
16, 19, 23 et 87

Christophe MARTIN

05 55 12 21 03

christophe.martin@direccte.gouv.fr

Votre CRP
pour les départements
17, 79 et 86

Mathias MONDAMERT

05 55 12 21 03

mathias.mondamert@direccte.gouv.fr



Il s'agit d'une société de services historique implantée en ex-Limousin.

DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR L'ENTREPRISE

Après un redressement judiciaire, la société travaillait depuis plusieurs années dans le cadre d'un plan de continuation ce qui complexifiait son quotidien pour adresser des marchés publics et, freinait fortement sa croissance.

ENTREPRISE «D»

Activité : société de services

INTERVENTION DU CRP

Il a été décidé d'accompagner collectivement le dirigeant pour une sortie anticipée du plan de continuation. Ceci c'est traduit par différentes réunions notamment avec le dirigeant, le commissaire au plan, les créanciers publics.

Ainsi a été acté un abandon de créances publiques en parallèle d'abandons de créances privées. Ces efforts concertés, au regard des perspectives offertes par la société, ont permis une résolution anticipée du plan afin que le dirigeant puisse désormais se consacrer pleinement au développement de l'entreprise.



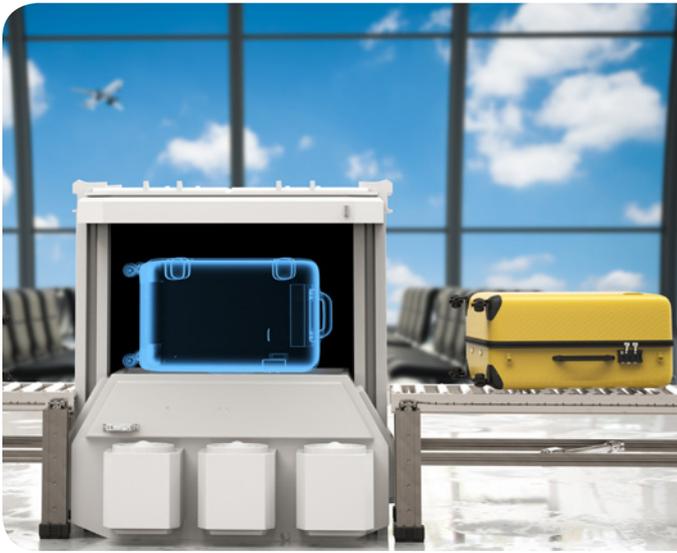
TÉMOIGNAGE DE SERGE PRÉVILLE,
Administrateur judiciaire

L'action des CRP ne répond pas à une logique judiciaire, mais plutôt à des impératifs économiques et sociaux. Le CRP est un peu l'action de l'état avant la procédure collective.

Ils sont devenus incontournables, notamment car leur compétence sous les seuils d'intervention du CIRI les amènent à connaître probablement plus de 95 % des dossiers en difficulté.

En tant qu'administrateur judiciaire, mon action est désormais presque systématiquement conjuguée à celle du CRP [...]. Je pense à plusieurs dossiers où son action a été déterminante, car son autorité a permis une grande mobilisation et une grande réactivité des interlocuteurs, ou de fluidifier des processus trop longs au regard des problématiques urgentes de trésorerie.

Ceux-ci ont par ailleurs aujourd'hui un rôle déterminant en matière de détection précoce des difficultés, et permettent grâce à la confiance qu'ils inspirent de faire le lien avec les Tribunaux de Commerce et les procédures de prévention, qui donnent d'excellents résultats.



ENTREPRISE «E»

Activité : Fabricant d'équipements aéroportuaires

Emplois : 50 salariés

Fabricant d'équipements aéroportuaires français historique, la société était reconnue dans son domaine par ses clients nationaux et internationaux. Affaiblie après deux reprises successives en 2010 et 2015 par des actionnaires qui se sont révélés défaillants, elle comptait un peu plus de cinquante personnes quand elle a été placée en redressement judiciaire en mars 2017 dans une situation très dégradée, sans trésorerie ni capacité d'honorer ses contrats.

DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR L'ENTREPRISE

L'URSSAF avait alerté en amont le CRP de l'existence de dettes sociales. Cela a permis d'anticiper et d'engager sans attendre une recherche de repreneur en lien avec Business France et l'Agence de Développement et d'Innovation. Lors d'une réunion départementale (CODEFI) le sujet a été signalé à la Direction des Finances Publiques, qui a accéléré le versement d'un solde de CICE qui était dû. Cela a permis de donner du temps à ce travail d'accompagnement.

Le CRP a travaillé avec plusieurs repreneurs, et en particulier avec un fond d'investissement irlandais, sur le recensement de tous les dispositifs d'appui nationaux et locaux permettant de faciliter un éventuel redémarrage. Cela concernait par exemple les exonérations fiscales possibles, les aides à l'investissement et les leviers de flexibilité mobilisables comme le dispositif d'activité partielle, porté par l'Unité Départementale de la DIRECCTE. Les collectivités locales, et notamment la Communauté de Commune, ont confirmé par écrit leur appui.

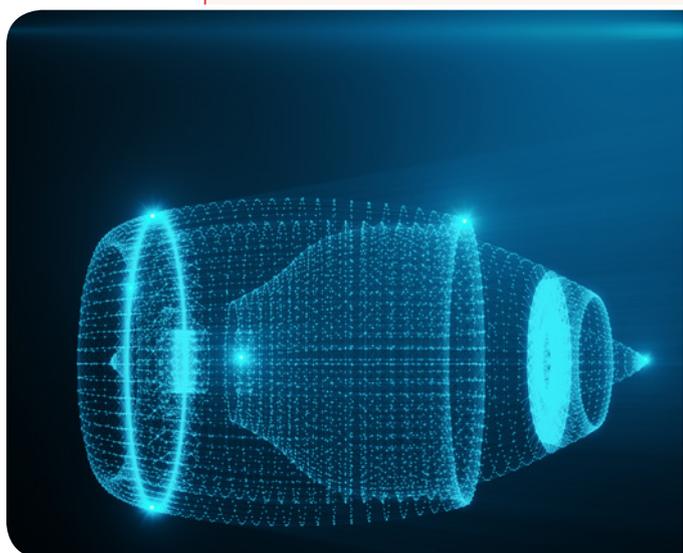
INTERVENTION DU CRP

Le CRP a accompagné, en lien étroit avec l'administrateur judiciaire, des discussions avec les clients pour évoquer les perspectives de contrat en cas de redémarrage de l'activité. L'intervention du Délégué à l'Accompagnement Régional du ministère des armées a ainsi permis d'obtenir des retours rapides de certains d'entre eux. Le réseau des CRP a aussi été mobilisé. Les réponses, très positives, ont rassuré l'investisseur.

L'État a participé au travers du CRP et de *BusinessFrance*, à la réunion de décision du fonds sur ce dossier, au cours de laquelle ont été évoqués les appuis futurs au niveau commercial (lien avec certaines ambassades pour accompagner les discussions sur certains marchés), financier (mobilisation des interlocuteurs bancaires régionaux et nationaux au bon niveau), et juridique.

La mobilisation importante et coordonnée de tous les acteurs pendant la procédure a été soulignée par le Directeur Général de l'investisseur et a renforcé sa confiance dans le déroulement du processus de reprise.

Cet effort collectif s'est révélé payant et une offre de reprise complète et sans conditions a été déposée et acceptée par le tribunal. Depuis la société a retrouvé la confiance de ses clients, fortement relancé sa production et développe aujourd'hui de nouvelles offres de service compétitives.



Le Groupe « E » emploie plus de 200 salariés sur une dizaine de filiales déployant différentes activités industrielles en France et à l'étranger.

DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR L'ENTREPRISE

Une des filiales rencontre de nouvelles difficultés économiques en 2017, dégradation du CA et des niveaux de marges, et a été amenée à mettre en œuvre une procédure de PSE.

Durant la procédure de PSE, les services mutations économiques de l'UD DIRECCTE concernée ont attiré l'attention du CRP sur la nécessité d'avoir une vision plus globale de la situation de cette entreprise dépendante d'un groupe aux multiples filiales et cela afin de l'aider à trouver des solutions de retournement.

ENTREPRISE «F»

Activité : industrielle

Emplois : **+200** salariés

INTERVENTION DU CRP

Après une première expertise rapide et devant l'imminence de l'impasse de trésorerie, une procédure de conciliation est ouverte sur préconisation du CRP en juin 2017.

Avec l'accord du conciliateur et en accord également avec l'actionnaire et les créanciers, le CRP diligente un diagnostic de type IBR sur l'ensemble du groupe, diagnostic qui permettra de mettre en avant des solutions et perspectives objectivées par un cabinet d'audit reconnu.

La restitution de l'audit aura permis de faire positivement lever sur la procédure de conciliation et notamment d'allonger la durée d'un plan accordé par la CCSF de manière à couvrir le besoin réel de trésorerie.

En 2018, le management prévoit une activité en légère progression avec un CA autour de 20 M€. Les différentes mesures de réorganisations internes devraient permettre de renouer avec la rentabilité et de dégager ainsi un EBE positif autour de 500 K€.



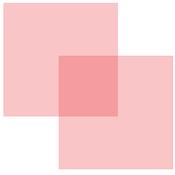
TÉMOIGNAGE D'ANNE-GAËLLE BAUDOUIIN-CLERC,
Préfète de Dordogne

*L'accompagnement d'une entreprise en retournement s'inscrit dans une démarche de moyen terme qui nécessite de mobiliser une compétence spécifique et aussi une disponibilité particulière, dans la durée [...]. **Un tiers expert des questions de retournement, neutre, indépendant et en situation de consolider l'ensemble des avis, nous permet de construire une vision partagée des enjeux et des solutions** à mobiliser et ainsi d'orienter au mieux l'action de tous. **Le CRP occupe cette place** dans le paysage institutionnel et **il constitue à ce titre un appui dont les Préfets de département ont besoin pour exercer sereinement leurs missions.***

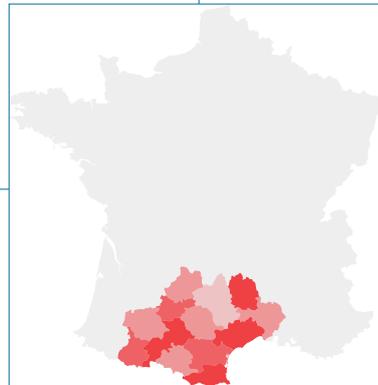
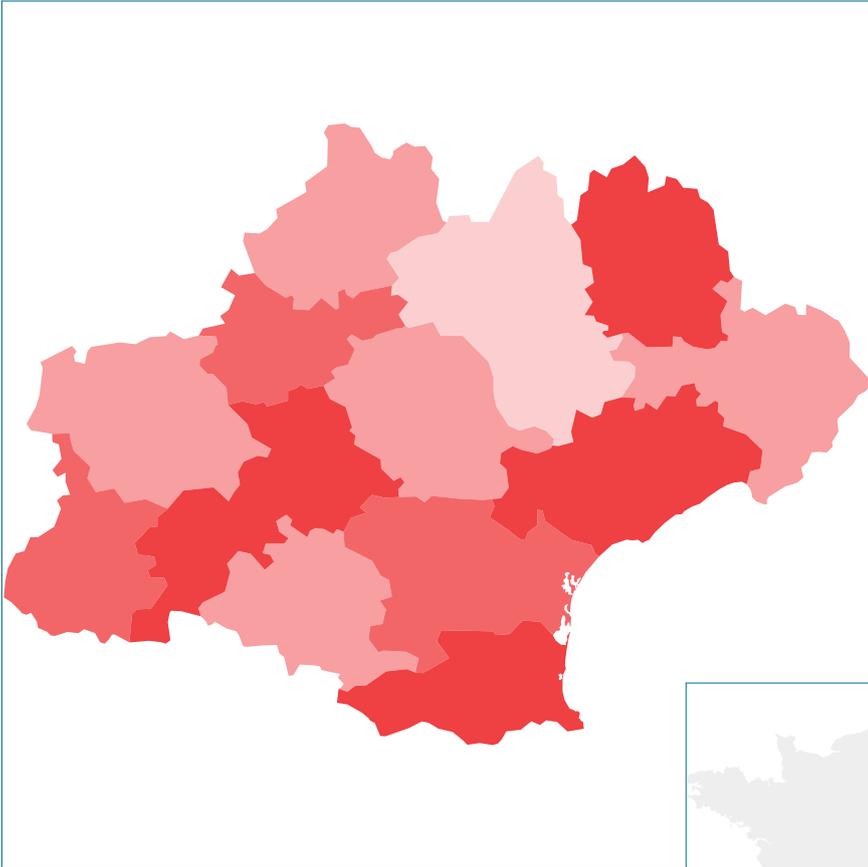
De l'analyse des situations et de l'objectivation des niveaux de risques auxquels sont confrontées les entreprises et par voie de conséquence les salariés qui y travaillent, résulte la mise en œuvre de stratégies d'accompagnement qui s'inscrivent dans la durée et cela d'autant plus que les alertes arrivent le plus en amont possible. C'est sur la mise en œuvre de ces stratégies que le CRP est attendu en appui du Préfet de département et sur le suivi qu'il peut faire dans la durée de l'évolution des situations les plus sensibles.

***En plus de l'expertise régionale et de son action auprès des partenaires de la cellule de veille qu'il anime, il est en capacité de mobiliser rapidement et efficacement les niveaux centraux des administrations ainsi que le Délégué Interministériel aux Restructurations d'Entreprises. Ce niveau de traitement, pour les dossiers aux enjeux les plus forts, vient compléter utilement l'action locale et ouvrir la voie à de nouvelles solutions** ou à la recherche d'arbitrages qui ne pourraient être pris localement.*

En ce sens, le CRP assure un rôle primordial de courroie de transmission et de coordination des interventions.



OCCITANIE



CHIFFRES CLÉS DE LA RÉGION

Au 1^{er} janvier 2018

54 entreprises suivies

représentant **10 742** emplois

**Votre CRP
pour les départements
09, 31, 32, 46, 65, 81 et 82**

Robert CASTAGNAC

05 34 45 33 00

robert.castagnac@occitanie.gouv.fr

**Votre CRP
pour les départements
12, 30, 34, 48 et 66**

Frédéric ALOY

04 30 63 63 10

frederic.aloy@direccte.gouv.fr

“Scierie des trois vallées”

Mario BOTTAREL et Fils s.a.r.l.



SCIERIE BOTTAREL

Activité : fabrique des bois de menuiserie et de charpente

Emplois : **25** salariés

INTERVENTION DU CRP

Le CRP fait le lien avec tous les intervenants. Avec leurs conseils et le CRP, les dirigeants de l'entreprise analysent l'ensemble de sa gestion, son taux de marge, la rotation des stocks, rédigent un prévisionnel et affinent le plan de trésorerie. Le CRP fait le point avec la MSA pour un moratoire et avec l'ONF, son principal fournisseur, pour les délais de paiement. En mai, la banque de France est saisie pour une médiation du crédit.

Un plan d'action est travaillé : meilleure maîtrise des coûts et des stocks, rationalisation de l'organisation, modernisation de la gestion informatisée, possibilité de mobiliser des ressources par vente d'un actif immobilier.

En juin, la médiation du crédit aboutit à un accord avec les banquiers qui sécurise la trésorerie. En septembre, la commission des chefs des services financiers (CCSF) avec la MSA, met en place un moratoire. L'ONF accorde un échéancier pour les retards de paiement qui améliore la situation pour revenir à la normale à fin 2017. Un projet de recapitalisation est mis en chantier.

Pour stabiliser la situation, poursuivre la restauration du taux de marge de la scierie et confirmer le rebond, les dirigeants doivent encore maîtriser les prévisions avec le calcul des besoins de financements nécessaires et les délais de paiement. Il leur faut mettre en pratique le plan d'actions, avec un suivi régulier par tableaux de bord, et finaliser l'opération de recapitalisation.

Cette scierie familiale a été créée en 1949 par Mario Bottarel dans le sud de la Haute-Garonne puis poursuivie par ses fils. Elle fabrique des bois de menuiserie et de charpente à partir de feuillus et résineux provenant de la forêt pyrénéenne. Avec 25 salariés, elle scie 20 000m³ et réalise un chiffre d'affaire de 2.5M€. En 2016 un important investissement sur l'outil de sciage a été réalisé par crédit-bail.

C'est une entreprise à enjeux pour ce territoire du piémont pyrénéen et structurante pour la filière bois. On sait que la filière bois régionale et nationale est fragile. C'est un des principaux transformateurs du hêtre des Pyrénées.

DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR L'ENTREPRISE

En avril 2017, l'expert-comptable de l'entreprise alerte les dirigeants pour chercher des solutions face à une dégradation de la situation de l'entreprise. Le dialogue avec les banques s'est tendu et il y a des encours avec la mutualité sociale agricole (MSA).

L'entreprise a de solides atouts avec un outil de production de qualité et un équipement de séchage, une bonne technicité, un savoir-faire dans les approvisionnements, un carnet de commandes et des fonds propres. Mais elle reste endettée et doit restaurer sa rentabilité. L'entreprise contacte le CRP.



TÉMOIGNAGE DE SÉBASTIEN VIGREUX,
Administrateur judiciaire,
associé d'Ajilink

*[...] Les CRP sont en mesure de nous mettre en relation avec le bon correspondant dans le meilleur délai ; le paramètre temps étant essentiel dans la gestion des situations de crise. **Les CRP sont familiarisés avec les différentes procédures de prévention ou de traitement des difficultés.***

Cette compétence spécifique leur permet d'appréhender des situations économiques complexes, d'être vigilants sur la crédibilité des projets et d'intervenir efficacement auprès des chefs d'entreprise, groupes industriels, moyennes entreprises comme petites structures, en associant tous leurs partenaires privés et publics.

Ces qualités permettent aux administrateurs judiciaires de trouver chez les CRP un « guichet unique spécialisé » [...]. Compte tenu de mon expérience, je peux dire qu'il existe une complémentarité d'action entre les administrateurs judiciaires et les commissaires au redressement productif.



L'entreprise BESSIER fabrique des emballages en bois et est spécialisée dans les caquettes en bois pour la conchyliculture. Implantée dans l'Hérault depuis 1981, elle emploie 35 salariés. En fin de saison 2016, l'entreprise avait comme perspective une progression des commandes de 30% pour 2017.

DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR L'ENTREPRISE

Dans la nuit du 5 janvier 2017, un incendie détruit la totalité du bâtiment, des machines et du stock.

Après une période d'activité partielle d'un mois, une reprise partielle d'activité est possible suite au rachat de trois machines d'occasion financé sur les fonds propres et la location d'un bâtiment voisin représentant 10 % de la surface de l'ancien bâtiment. L'entreprise a dû assurer ce bâtiment en Angleterre, aucune compagnie française ne voulant l'assurer au regard du sinistre et du risque lié à l'activité.

Pendant plusieurs mois, le dirigeant va se battre pour redémarrer son activité et trouver les financements pour racheter des machines. Durant cette période, la société va fonctionner en mode dégradé, beaucoup de tâches faites anciennement automatiquement sont faites à la main. En avril, le chef d'entreprise tire la sonnette d'alarme. Par courrier envoyé aux élus locaux il expose ses difficultés :

- aucune banque n'accepte de financer le rachat des machines y compris la banque de l'entreprise qui n'a pourtant aucun endettement bancaire ni crédit-bail, par contre les fonds propres ont fondu par le rachat des machines et les pertes liées à l'incendie ;
- l'enquête de gendarmerie fait ressortir que l'incendie a été provoqué par une installation électrique, mais il

ENTREPRISE BESSIER

Activité : Fabrication et vente d'emballages en bois aéroportuaires

Emplois : **32** salariés

est impossible de récupérer le procès-verbal permettant d'engager la responsabilité de l'installateur.

Enjeux : trouver les financements nécessaires au rachat des machines spécifiques (imprimantes, lignes d'assemblage/découpe) permettant à l'entreprise de se démarquer de la concurrence en répondant aux commandes spécifiques et personnalisées. Pour pouvoir rester compétitive, l'investissement est évalué à 1 M€.

INTERVENTION DU CRP

Contacté par le conseil régional, le CRP est intervenu et a assisté l'entreprise dans ses démarches :

- Intervention auprès du Procureur de la République permettant à l'entreprise de récupérer le procès-verbal de gendarmerie dans les 48 heures.
- Mise en relation avec la banque de France pour médiation auprès des banques et analyse financière.
- Mise en relation avec la chambre de commerce et d'industrie pour mise en contact avec des crédits bailleurs pour le rachat des machines.
- Contact avec le conseil régional pour montage d'un dossier FEDER.
- Proposition de passage en CODEFI, la situation financière de l'entreprise est fragile, elle va devoir faire face aux échéances du crédit-bail.

Un an après l'incendie, l'entreprise n'a bénéficié d'aucune subvention ni aide des banques, elle a financé ses machines grâce au crédit-bail. Elle a assigné la société responsable de l'installation électrique défectueuse et son assurance, la procédure risque d'être longue. Malgré l'insuffisance de stock et l'arrivée tardive des machines dans la saison haute (septembre-décembre) elle a pu maintenir 90 % de son chiffre d'affaires au prix de nombreux sacrifices.

Aujourd'hui, l'entreprise est sur la voie du redressement, mais elle doit retrouver des locaux plus adaptés à son activité, dans l'attente de reconstruire sur le site.



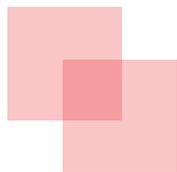
TÉMOIGNAGE DE CHRISTOPHE LEROUGE,
Directeur régional
de la DIRECCTE OCCITANIE

*Deux CRP s'occupent des entreprises en difficulté dans la région Occitanie. [...] **Ils ont tissé un réseau sur les territoires de la région**, constitué des services de l'Etat, de l'Urssaf, des agences de développement, des chambres consulaires, des banques, des experts comptables... **qui leur permet de détecter en amont les entreprises qui connaissent des problèmes économiques et de leur apporter des solutions.** [...]*

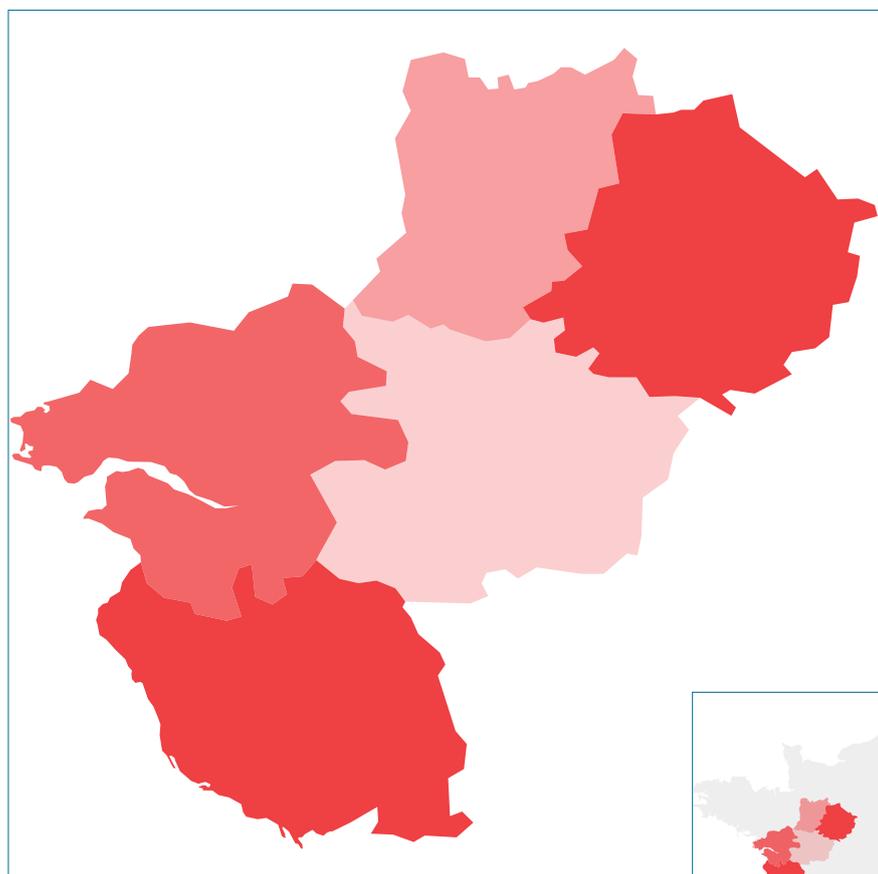
***Les chargés de mission et les unités départementales de la DIRECCTE**, grâce à leur présence sur les territoires et aux nombreux contacts établis avec les PME **sont à même de lancer des alertes précoces** et de signaler aux CRP les établissements en risque et permettent ainsi d'anticiper des difficultés plus importantes en déclenchant une intervention rapide.*

***Inversement les CRP peuvent saisir les équipes de la DIRECCTE pour collecter des informations dans un délai très contraint, analyser la situation d'une entreprise individuelle et compléter cette vision par une approche filière, pour comprendre si les difficultés sont structurelles, conjoncturelles, financières ou relèvent de la gestion. Les commissaires peuvent aussi mobiliser les dispositifs de la DIRECCTE à destination des entreprises**, notamment l'activité partielle [...].*

*La DIRECCTE, dans le cadre des orientations nationales, mène une action auprès des grandes filières industrielles de la région pour les développer et les accompagner. **Dans des situations de crise dans un secteur, les CRP sont mobilisés pour mettre en place un soutien aux entreprises.** [...] C'est aussi le cas actuellement dans la filière automobile avec les entreprises impactées par la baisse des ventes des véhicules Diesel. [...]*



PAYS DE LA LOIRE

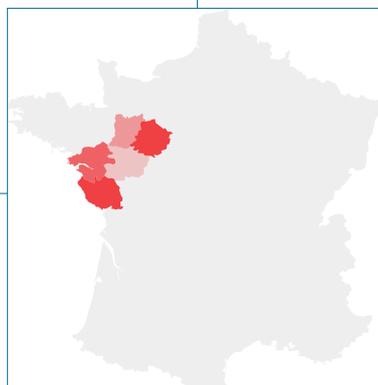


CHIFFRES CLÉS DE LA RÉGION

Au 1^{er} janvier 2018

106 entreprises suivies

représentant **22 682** emplois



Votre CRP
pour les départements
44, 49, 53, 72 et 85

Philippe BEAUX

02 53 46 78 19

philippe.beaux@direccte.gouv.fr



GRUPE KERAN

Activité : expert en ingénierie (urbanisme et paysage, infrastructure, environnement et numérique)

Emplois : **500** salariés

Le groupe KERAN (500 collaborateurs, 38,5 millions de chiffre d'affaires dont 15% à l'international et 15 agences en France métropolitaine et Outre-Mer), est un expert en ingénierie (urbanisme et paysage, infrastructure, environnement et numérique) qui a fait sa place auprès des collectivités dans le conseil, les études, l'assistance maîtrise d'ouvrage, la maîtrise d'œuvre pour d'importantes opérations d'urbanisme, de transport public mais aussi pour des interventions environnementales très pointues. L'activité consiste en des prestations intellectuelles pour une clientèle essentiellement publique et requiert un BFR important et des lignes de financements court terme.

DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR L'ENTREPRISE

Pour la première fois depuis sa création, le groupe connaît une baisse d'activité majeure au lendemain des élections municipales de 2014. Pendant plus de 2 ans, KERAN a connu des difficultés financières importantes avant de retrouver un carnet de commande bien rempli fin 2016. Début 2017, les 6 partenaires bancaires, 4 crédit bailleurs et Bpifrance ne parviennent pas à se mettre d'accord pour assurer les financements nécessaires aux besoins de trésorerie du groupe pour la relance de l'activité.

INTERVENTION DU CRP

Fin mars 2017, le groupe alerte le CRP de ses difficultés qui organise rapidement une rencontre pour objectiver la situation. Il apparaît qu'en l'absence d'accord sur les financements courts termes, une impasse de trésorerie est prévue courant de l'été 2017. Le CRP actionne en parallèle deux leviers : un soutien en trésorerie via la mobilisation de Bpifrance pour le préfinancement de crédits d'impôts (CICE et CIR), et pour obtenir un accord du pool des financiers, une intervention de la médiation du crédit. La médiation du crédit permet d'obtenir rapidement un accord. Ce déblocage facilite l'entrée au capital en 2017 du fond régional « Pays de Loire Croissance » pour 1,2 M€.



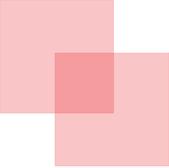
TÉMOIGNAGE D'YVES GILLET,
Président de KERAN

Après plus de quatre mois d'échanges infructueux et nous sentant dans une impasse, nous faisons appel au CRP des Pays de la Loire qui nous reçoit immédiatement.

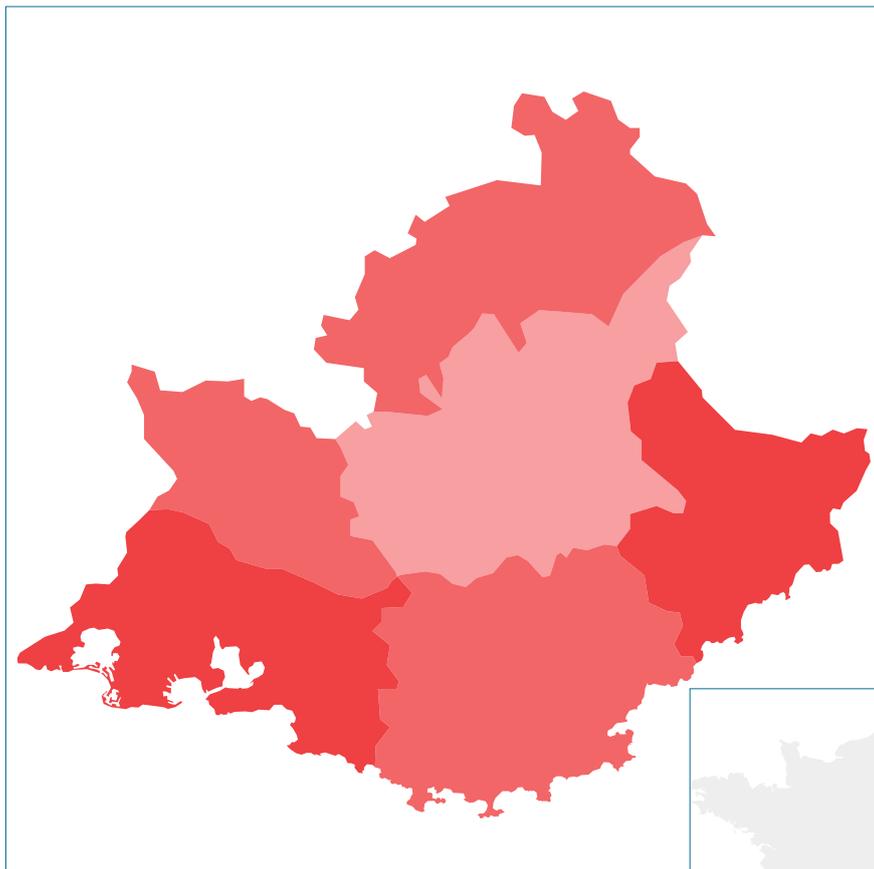
Très opérationnels, le CRP et son équipe prennent différents contacts pour comprendre la position de nos partenaires financiers et trouver le moyen de débloquer la situation. Sur ses conseils, nous convenons de faire appel à la Médiation de la Banque de France pour réunir tous nos partenaires et leur demander une décision.

Une seule réunion aura suffi pour aboutir à une solution de déblocage.

Face à la complexité et au nombre important de nos partenaires financiers, l'intervention du Commissaire au Redressement Productif, aura permis efficacement et rapidement d'obtenir les décisions que nous ne parvenions pas à obtenir nous-même.



PROVENCE-ALPES- CÔTE D'AZUR

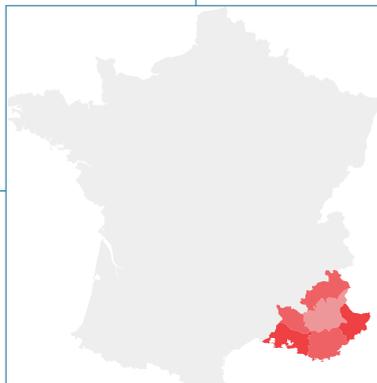


CHIFFRES CLÉS DE LA RÉGION

Au 1^{er} janvier 2018

156 entreprises suivies

représentant **13 103** emplois



Votre CRP
pour les départements
04, 05, 06, 13, 83 et 84

Laurent NEYER

04 86 87 34 13

laurent.neyer@direccte.gouv.fr



TRANSPORTS PRÉVOST

Activité : transport de produits alimentaires en sec, en frais et surgelé

Emplois : **206** salariés

Le groupe PAPALINO regroupait deux sociétés « PAPALINO BOUIS » et « SNT PAPALINO ».

Les entreprises étaient spécialisées dans le transport de produits alimentaires en sec, en frais et surgelé sur l'ensemble du périmètre PACA, ainsi que sur un axe Lyon-Paris. Elles employaient 206 salariés, pour un chiffre d'affaire global de 26 M€. Dans une volonté de rationalisation des coûts, il a été procédé à un regroupement des deux sociétés sur un site unique à Vitrolles, depuis le printemps 2016.

DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR L'ENTREPRISE

Le groupe a commencé à connaître des difficultés de trésorerie au début de l'année 2016, le conduisant à demander l'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire.

La surface financière des entreprises ne leur donnait pas la possibilité d'envisager l'établissement d'un plan de redressement par leurs propres moyens. L'administrateur a jugé que seule une reprise par un autre acteur économique permettrait de poursuivre l'activité. Il a donc lancé une recherche en ce sens. La situation s'est cependant tendue rapidement, avec la naissance en cours de procédure d'une dette importante auprès de l'URSSAF, qui aurait pu conduire à une fin anticipée de la procédure et à la liquidation de la société.

INTERVENTION DU CRP

Contacté rapidement, le CRP est intervenu en soutien de l'administrateur judiciaire, afin de garantir la poursuite d'activité le temps que la recherche de reprenneur soit organisée.

Son action a dans un premier temps consisté à dégager des marges de manœuvre en matière de trésorerie, en obtenant le remboursement accéléré de différents crédits d'impôts (crédit d'impôt compétitivité emploi, crédits liés à la taxe intérieure sur les produits pétroliers).

Parallèlement, le CRP a mis en contact l'URSSAF, la société et l'administrateur afin d'envisager le paiement de la dette dans les meilleures conditions.

Le CRP a dans un deuxième temps œuvré pour faciliter la reprise de la société. Il a en particulier pris l'attache de différents partenaires institutionnels, et notamment le Conseil Régional PACA, pour étudier les modalités d'un accompagnement des repreneurs potentiels.

Ces différentes actions ont permis à l'entreprise Transports PREVOST de 303 salariés de procéder à la reprise des sociétés à la barre du tribunal en juin 2017, tout en maintenant 200 emplois au sein de PAPALINO. Cette acquisition a permis aux Transports PREVOST initialement spécialisés dans la réalisation de transports très spécifiques (bien de luxes, fret aérien en vol camionné, transports confidentiels de véhicules, ...), de s'inscrire dans une logique d'élargissement des services proposés ainsi que de leur couverture géographique.



TÉMOIGNAGE DE FRÉDÉRIC AVAZÉRI,
Administrateur judiciaire,
SCP DOUHAIRE AVAZÉRI (réseau AJILINK)

Cette année qui vient de se terminer a permis de constater une nouvelle fois la qualité des échanges que nous avons pu avoir avec le CRP, dans le cadre plus général d'une concertation efficace de l'ensemble des acteurs du redressement des entreprises en difficulté (mandataires judiciaires/commissaire au redressement productif/médiation du crédit/CCSF/CIRI).

L'écoute et l'intervention du CRP sont pour nous de véritables leviers notamment pour coordonner l'action des différents services de l'Etat et des Banques. Nous avons pu œuvrer avec efficacité sur des dossiers sensibles dont l'enjeu social et économique est déterminant pour la Région. Les dossiers sur lesquels nous avons échangé représentaient ainsi près de 1500 emplois directs en France.

Le maintien de cette collaboration reste déterminant pour nous sur les prochains mois, car elle nous permettra notamment de mettre en confiance les chefs d'entreprise et de les sensibiliser sur l'opportunité des procédures amiables en leur démontrant que de nombreux interlocuteurs (mandataires, tribunal et institutionnels) sont à leur chevet et œuvrent, de manière concertée, en faveur du redressement de leur entreprise.

DES PARTENARIATS DE FORMATION





**LE MOT DE CHRISTOPHE THÉVENOT,
PRÉSIDENT DU CONSEIL NATIONAL
DES ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES
ET DES MANDATAIRES JUDICIAIRES**

C'est à l'automne 2016 que la Direction générale des entreprises (DGE) s'est rapprochée du Conseil national des administrateurs judiciaires et mandataires judiciaires (CNAJMJ) avec le souhait de construire un partenariat sur le projet d'un module de formation de trois jours sur le droit des entreprises en difficulté au bénéfice des agents des DIRECCTE.

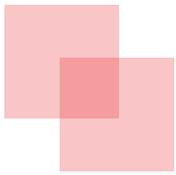
Ce partenariat a rapidement pris jour avec le lancement en mode projet de la première formation en Hauts-de-France animée gracieusement par les différents acteurs de la procédure (Président du tribunal du commerce, Président de chambre, juge-commissaires, Procureur de la République, mandataire judiciaires, administrateurs judiciaires), eux-mêmes coordonnés par un administrateur judiciaire en lien avec le CRP et un coordinateur de la DIRECCTE.

Ces trois jours, où la matière se vit au gré des expériences de chacun des acteurs, des témoignages de dirigeants ayant traversé une procédure amiable et collective, complétés de la présentation du rôle des instances nationales et locales, ont immédiatement remporté un vif et large succès. Construite en mode projet, l'ouverture de la formation aux différents interlocuteurs locaux appelés à connaître des entreprises en difficulté s'est considérablement élargie dès la deuxième session de février 2017 tenue en Nouvelle Aquitaine (Préfecture, URSSAF, DIRECCTE, DRAAF, DRFIP, DDFIP, Banque de France, consulaires et CIP ...).

Cette formation, qui a jusqu'ici permis de former non loin de deux cent cinquante personnes couvrant sept régions de décembre 2016 à fin 2017 (Bretagne, Haut-de-France, Ile de France, Nouvelle Aquitaine, Occitanie, Pays de la Loire et Provence-Alpes-Côte d'Azur), se poursuit régulièrement d'ateliers d'échanges de bonnes pratiques entre les agents de la DIRECCTE et les administrateurs et mandataires judiciaires.

Elle consolide le maillage local tout en faisant découvrir à chacun, au-delà des enjeux engagés au long d'une procédure amiable ou collective, ceux de leurs métiers respectifs.

Ce partenariat participe de l'anticipation des difficultés des entreprises et se poursuit en 2018.



Des partenariats de formation au bénéfice des commissaires aux restructurations et à la prévention des difficultés des entreprises

Le bureau des restructurations d'entreprises a depuis sa création ouvert trois partenariats de formation au bénéfice des CRP et de leurs adjoints qui participent de la diffusion d'une culture d'anticipation des difficultés des entreprises sur l'ensemble des régions, tout en renforçant le maillage des réseaux nationaux et locaux chargés d'accompagner les entreprises confrontées à des difficultés.

Le premier partenariat a été engagé avec la Médiation des entreprises en 2015 pour ouvrir aux CRP un accès facilité aux différentes formations de médiation leur permettant d'accéder à des techniques qu'ils peuvent utilement mobiliser dans leur mission pour recréer notamment des liens de confiance durables. Aujourd'hui, quatre CRP ont obtenu le titre de médiateur des entreprises dans le cadre du diplôme universitaire (DU) organisé conjointement par l'IFOMENE et l'IGPDE, tandis que quatre autres ont accompli le premier niveau de formation à la médiation des entreprises.

Le deuxième partenariat, passé avec l'Université Panthéon-Sorbonne en 2016, permet l'accès des CRP au DU « Droit des entreprises en difficulté ». Il contribue à asseoir leur légitimité d'interlocuteur privilégié des entreprises en difficulté grâce à leur expertise renforcée, tout en favorisant l'approfondissement de leurs relations avec les juges consulaires qui suivent également cette formation. A ce jour, dix CRP et deux CRP adjoints ont suivi avec succès ce DU.

Enfin, **le troisième partenariat conclu avec le Conseil national des administrateurs et mandataires judiciaires** en 2016 a permis la construction d'un module de formation régional de trois jours réalisé avec la participation gracieuse des acteurs locaux des procédures préventives et collectives (Président du Tribunal de commerce, juge-commissaire, Procureur de la République, mandataires et administrateurs judiciaires). Cette formation, destinée à renforcer la capacité d'identification anticipée des difficultés des entreprises des chargés de mission des DIRECCTE qui appuient les CRP dans l'accomplissement de leur mission, bénéficie également aux partenaires territoriaux du CRP et consolide ainsi le maillage entre les acteurs locaux. Cette formation a jusqu'ici permis de former non loin de 250 personnes au bénéfice de sept régions.

ARCE

Aide à la reprise ou à la création d'entreprise

BFR

Besoin en fonds de roulement

CCSF

Commission des chefs de services financiers et des organismes de sécurité sociale et de l'assurance chômage

CIRI

Comité interministériel de restructuration industrielle

CMAR

Chambre de métiers et de l'artisanat régional

CODEFI

Comité départemental d'examen des problèmes de financement des entreprises

CRP

Commissaire aux restructurations et à la prévention des difficultés d'entreprises

DDFIP

Direction départementale des finances publiques

DDPP

Direction départementale de la protection des populations

DDTM

Direction départementale des territoires et de la mer

DIRE

Délégué interministériel aux restructurations d'entreprises

DIRECCTE

Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi

DLF

Direction de la législation fiscale

DRAAF

Direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt

FEDER

Fonds européen de développement régional

IBR

Independent business review

ICPE

Installation classée pour la protection de l'environnement

IGPDE

Institut de Gestion Public et de Développement Économique

MSA

Mutualité sociale agricole

PIA

Programme d'investissements d'avenir

PSPC

Projets de recherche et de développement structurants pour la compétitivité, projet du PIA

PSE

Plan de sauvegarde de l'emploi

SCOP

Société coopérative et participative

UD DIRECCTE

Unité départementale de la Direccte

URSCOP

Union régionale des SCOP

ZRD

Zone de revitalisation défense

[www.entreprises.gouv.fr/
politique-et-enjeux/competitivite/commissaires-redressement-productif](http://www.entreprises.gouv.fr/politique-et-enjeux/competitivite/commissaires-redressement-productif)

www.entreprises.gouv.fr