

Entreprises en difficulté : plongée dans le quotidien des « urgentistes » de l'Etat

DÉFAILLANCES

Dans un contexte économique lourd, les commissaires aux restructurations et à la prévention volent sur le terrain au secours d'un tissu dense de PME.

Reportage en Nouvelle-Aquitaine.

Marion Kindermans
— Envoyée spéciale à Bordeaux, Biarritz et Hagetmau

En cette matinée d'avril, Vincent Clinchamps est en route pour l'entreprise Le Grenier des Gastronomes, qui fabrique du foie gras à Hagetmau, dans les Landes, à deux heures de route de Bordeaux. Il a l'habitude d'enquiller les kilomètres. Comme tous les commissaires aux restructurations et à la prévention des difficultés des entreprises (CRP), ce fonctionnaire de l'Etat, rattaché à Bercy, passe ses journées à sillonner le territoire à la rencontre de sites industriels à la peine. Pour l'instant, la petite PME de 50 salariés qui fabrique des produits à base de canard est tirée d'affaire. Mais il s'en est fallu de peu.

Au rachat de l'entreprise en 2017, son reprenneur, Manuel Lenglet, se retrouve très vite percuté par la grippe aviaire, qui fait plonger l'activité. La loi Egalim, qui limite les promotions en magasins, puis la pandémie achèvent de déstabiliser l'entreprise. « Après un mandat avec le tribunal de commerce, j'ai sollicité en 2021 le CRP local car j'avais besoin de cash pour survivre. J'ai obtenu un prêt bonifié de 750.000 euros à un taux de 2,5 % que j'ai touché très vite, en un mois », raconte le dirigeant, qui fait remonter ses ventes de 13 millions d'euros il y a deux ans à 21 millions, avec 1,2 million d'excédent brut d'exploitation.

L'accompagnement par Vincent Clinchamps, qui a aussi permis de mettre la « pression sur les banques », se poursuit toujours. « On sait que les dossiers d'entreprises risquent de revenir, alors on ne les lâche pas », glisse ce commissaire aux restructurations qui couvre trois départements : la Gironde, les Landes et les Pyrénées-Atlantiques.

L'entreprise landaise n'est pas la seule à avoir redressé la tête grâce à ces bras armés de l'Etat en région. Leur cible : les PME industrielles de



En Nouvelle-Aquitaine, les cinq commissaires aux restructurations traitent en moyenne 370 dossiers par an. Photo Shutterstock

moins de 400 salariés en souffrance. Derrière ces CRP se cachent les anciens commissaires au redressement productif créés en 2012 par Arnaud Montebourg pour venir en aide aux entreprises industrielles. « Nous sommes des satellites, des vigies pour repérer les entreprises qui n'arrivent plus à faire face à leurs échéances », résume Nicolas Mornet, le chef de file des CRP de Nouvelle-Aquitaine.

Needle Concept a aussi bénéficié de ce soutien. Située à 20 minutes de Biarritz (Pyrénées-Atlantiques), l'usine flamant neuve en train de sortir de terre en est la preuve. Cette start-up de la santé, créée en 2008, qui fabrique des aiguilles dont un modèle innovant de micro canule flexible, a été identifiée comme une pépite stratégique en matière de souveraineté médicale. Mais aujourd'hui, la petite entreprise de 40 salariés et 3 millions d'euros de chiffre d'affaires doit faire un saut de géant, pour produire 500 millions d'aiguilles dans un an et monter à 200 salariés à terme.

Pour cela, il faut mettre sur la table 27 millions d'euros. « C'est un énorme ticket à l'entrée. En plus, il faut lancer la production pendant un an sans vendre, en attendant l'autorisation de mise sur le marché », explique Grégory Djiane, le président

fondateur de l'entreprise, qui vient par ailleurs de signer un partenariat avec un gros groupe français, Unither Pharmaceuticals. En quête d'investisseurs, le dirigeant a contacté les CRP. « Cela a permis de mettre autour de la table des financeurs que je n'aurais pas pu faire venir seul », dit-il. A savoir la région, la Banque des Territoires, Bpifrance et peut-être des privés au cours d'une levée de fonds en cours.

Des fleurons locaux

Avec cinq commissaires aux restructurations, la Nouvelle-Aquitaine fait office d'exception parmi les autres régions, qui en comptent entre un et trois (ils sont 24 en tout dans l'Hexagone avec une dizaine d'adjoints). La raison ? La taille d'abord, puisqu'avec douze départements, la région est la plus grande de l'Hexagone, et la présence d'un tissu très dense de PME industrielles. Au total, les CRP y traitent en moyenne 370 dossiers par an. Ici comme ailleurs, les trésoreries sont de plus en plus tendues. « La région a été relativement protégée en 2024 grâce à son tissu économique très diversifié mais, depuis trois mois, ça change. Toutes les sphères économiques sont touchées : ameublement, transport, agroalimentaire... », égraine Nicolas Mornet.

L'explosion du nombre de plans de sauvegarde de l'emploi inquiète : « On comptabilisera bientôt quasiment le même nombre depuis début 2025 que sur toute l'année dernière. » Des fleurons locaux sont touchés. Dans l'automobile – MTT à Blanquefort (Gironde), ACC près de Bordeaux –

Les CRP identifient les problèmes de l'entreprise, la mettent en réseau avec les acteurs locaux concernés, et si besoin, l'orientent vers les cellules de prévention des tribunaux de commerce.

ou dans la santé – comme Merck, également en Gironde – qui ont annoncé récemment des suppressions de postes. Mais aussi plusieurs PME comme le groupe chartrais Thiollot, qui fabrique des emballages en carton, ou le transporteur girondin Ducros.

En véritables « urgentistes », les CRP identifient les problèmes de

l'entreprise, la mettent en réseau avec les acteurs locaux concernés (DGFiP, Urssaf, Banque de France, Bpifrance, investisseurs...) pour obtenir un étalement des dettes ou solliciter des financements, et si besoin, l'orientent vers les cellules de prévention des tribunaux de commerce pour négocier une restructuration avec les banques. « Nous sommes un peu les hommes de l'ombre ; on passe un coup de fil, on représente l'Etat ; ça peut faire bouger les lignes », éclaire Nicolas Mornet.

« Mais attention : nous ne pouvons pas sauver tout le monde. On ne sauve les boîtes que si elles sont viables », précise-t-il. Les plus sensibles ou les plus gros, au-delà de 400 salariés, remontent à l'échelon national, à Paris, au comité interministériel de restructuration industrielle, une cellule du ministère de l'Economie.

Pousser la prévention

C'est ici aussi la fin du « quoi qu'il en coûte ». Les outils financiers du Covid-19 et de la crise de l'énergie distribués par les CRP (avance remboursable et prêt à taux bonifié) ont été stoppés fin 2023. La Nouvelle-Aquitaine en avait été la région la plus consommatrice, avec 88,14 millions d'euros mobilisés au total en 2022, pour 8.500 emplois sauvegardés. « Nous nous appuyons sur un

partenariat très fort avec le conseil régional, ce qui n'est pas le cas partout », note Nicolas Mornet. Alain Rousset, le très « pro business » président PS de Nouvelle-Aquitaine, a en effet mis en place un pôle très actif en matière de restructuration.

Pour réussir ces redressements, la stratégie est d'aller de plus en plus tôt détecter les fragilités des entreprises et pousser la prévention. « Dans environ un tiers des cas, les dirigeants nous appellent directement, parfois incités par les réseaux patronaux qui nous connaissent, les CCI ou les fédérations professionnelles », indique Vincent Clinchamps.

Signaux Faibles, une start-up de l'Etat qui mouline des données fiscales et sociales émanant des entreprises, identifie aussi des PME ou des filières en difficulté. Dans chaque territoire, le déclenchement de plans de sauvegarde de l'emploi ou de réduction de masse salariale sert d'alerte. « Il faut agir vite. Si ça bascule en procédure collective (sauvegarde judiciaire, redressement ou liquidation, NDLR), c'est trop tard, ça nous échappe », explique Nicolas Mornet, qui précise par ailleurs qu'il y a « de moins en moins de candidats à la reprise ».

Des « fragilités »

Depuis plusieurs mois, l'ensemble des acteurs guette les défaillances. Sur le plan national, après une année 2024 en forte hausse, avec 66.000 entreprises en procédures collectives selon la Banque de France, la poussée semble marquer le pas. Mais elle reste à un niveau élevé. « On constate un ralentissement à partir du quatrième trimestre 2024, mais on reste très attentif car si les défaillances dues à la pandémie arrivent à leur terme, il peut y avoir des fragilités liées au contexte actuel », explique la direction générale des entreprises. En ligne de mire : les risques qui font peser les tensions géopolitiques, le choc des droits de douane américains et le ralentissement économique français.

En Nouvelle-Aquitaine, la vigilance reste de mise. Très important dans la région, le secteur des vins et spiritueux, notamment, retient son souffle face aux droits de douane infligés par Trump. « Nous étions à 30 % de hausse de procédures collectives en un an à fin 2024. Aujourd'hui, ça reste stable mais ça n'augmente plus », reconnaît Marc Salaun, le président du tribunal de commerce de Bordeaux. « En revanche, nous avons de plus grosses PME qui viennent en prévention », souligne-t-il. Les nuages noirs persistent. ■

« Nous regardons comment convertir des sites automobiles pour la défense »

Propos recueillis par M. K.

Au sein de Bercy, la Délégation interministérielle aux restructurations d'entreprises, rattachée au ministère de l'Industrie et du Travail, vole au secours des PME industrielles en difficulté face au contexte économique tendu.

Comment est structuré le dispositif de restructuration de l'Etat ?

La Délégation interministérielle aux restructurations d'entreprises (DIRE) s'appuie sur le réseau, dans les territoires, des commissaires aux restructurations et prévention d'entreprises (CRP) créés il y a treize ans. Ils ont pour mission d'accompagner les entreprises industrielles en difficulté, entre 50 et 400 salariés.

Dans les faits, compte tenu du contexte économique, les commissaires peuvent être sollicités sur d'autres secteurs, mais l'industrie reste une priorité en raison des enjeux de réindustrialisation. On travaille en étroite collaboration avec le comité interministériel de restructuration industrielle, qui s'occupe, lui, des restructurations financières des entreprises de plus de 400 salariés.

Comment détectez-vous les entreprises fragilisées ?

Les dossiers arrivent par les CRP qui font un travail de veille sur le terrain, grâce à leurs échanges avec les acteurs locaux (DGFiP, Urssaf, tribunaux de commerce, services déconcentrés de l'Etat, banques...), et par le dispositif Signaux Faibles [une start-up d'Etat, NDLR] qui détecte les signes de fragilité le plus tôt possible. Nous pouvons aussi être interpellés

HÉLÈNE LEBEDEFF
Déléguée interministérielle aux restructurations d'entreprises

par les acteurs du restructuring ou par les politiques. Je suis en lien direct avec les ministres et leurs cabinets pour les dossiers sensibles. Avec les CRP, nous avons accompagné plus de 3.500 entreprises en 2024, représentant quelque 550.000 salariés. C'est le chiffre moyen chaque année depuis 2022.

Nous intervenons dès les premiers signes de difficultés : aménagement des créances publiques, travail sur la diversification, facilitation des démarches administratives. Le CRP peut travailler sur la formation, la reconversion professionnelle ou la mise en place de l'activité partielle.

Comment traitez-vous les filières ou les dossiers sensibles ?

Certains dossiers nous mobilisent particulièrement car ils ont de gros enjeux d'emploi et d'impact territorial. C'est le cas du chimiste Vencorex à Grenoble, ou des Fonderies de Bretagne à Caudan, dans le Morbihan. Parmi les filières sensibles, il y a le secteur de la chimie, qui souffre d'une forte concurrence avec la Chine.

Nous sommes très vigilants sur l'effet domino qui provoque des défaillances en chaîne chez les sous-traitants. Pour Vencorex, nous avons travaillé en amont pour trouver des solutions aux clients et fournisseurs concernés par les arrêts d'approvisionnements.

L'impact a pu être limité en réduisant le nombre de 6.000 emplois menacés qui avaient été un temps avancé. L'automobile

est bien sûr très touchée par la transition vers les moteurs électriques et la contraction du marché depuis la pandémie.

Que faites-vous pour soutenir cette filière automobile en grande souffrance ?

Sur les trois rapporteurs qui instruisent les dossiers au sein de la DIRE – nous sommes sept en tout –, un est spécialement centré sur l'automobile. Il travaille avec les donneurs d'ordre, les sous-traitants, et la plateforme automobile PFA, qui réunit les acteurs de la filière.

Avec la direction générale de l'armement, nous sommes en train de regarder comment reconverter certains sites automobiles pour la défense. Ceux qui sont menacés par des baisses de volumes pourraient apporter des capacités de production pour la défense, dans l'usinage de précision par exemple. ■



« Nous sommes très vigilants sur l'effet domino qui provoque des défaillances en chaîne chez les sous-traitants. »

DR