



JEAN-BAPTISTE AVRILLIER (96) commissaire au redressement productif de la région Pays-de-la-Loire

LE RÔLE DE L'ÉTAT ET DES COLLECTIVITÉS PUBLIQUES

L'État doit-il s'occuper des entreprises en difficulté ?

N'est-il pas préférable de laisser agir la « sélection naturelle » ? L'expérience montre que les défaillances tiennent parfois à peu de choses et que l'État peut agir avec une bonne efficacité quand il est saisi à temps – à une semaine du dépôt de bilan, c'est trop tard.



© BRUNO BERNIER / FOTOLIA.COM

La Banque de France nous alerte quand elle observe une dégradation significative de la cote d'une entreprise.

REPÈRES

La fonction de CRP (commissaire au redressement productif) a été instituée en 2012. Il y en a un par région. Leur mission est de mobiliser les services de l'État pour porter assistance aux entreprises en difficulté et d'animer une cellule régionale de veille et d'alerte précoce. Cette fonction a très vite été intégrée par le tissu économique, grâce à un portage politique fort par le ministre en charge du Redressement productif : « Le poste a été créé en juin 2012, mais depuis ma nomination en juillet 2013 je n'ai jamais eu à expliquer ma mission à mes interlocuteurs. » Image utilisée par une radio nationale : ce sont « des "couteaux suisses" pour entreprises abîmées, capables de chercher un repreneur, de discuter avec les créanciers, de débloquer un dossier gelé par l'administration ».

IL EST ESSENTIEL de détecter de façon précoce les entreprises en difficulté. Quand on est saisi à temps, on peut étudier la situation de l'entreprise et la conseiller utilement : on arrive à trouver une solution positive dans un cas sur deux.

DES ALERTES VARIÉES

De plus en plus d'entreprises nous contactent directement, spontanément. Nous sommes également sollicités par les élus, les fédérations professionnelles, les chambres consulaires, etc. Mais il existe aussi des « voyants d'alerte » qui nous permettent de détecter qu'une entreprise rencontre des difficultés. D'une part, les défaillances en matière de paiement

des cotisations sociales et contributions fiscales font l'objet, dans chaque département, d'une revue devant la Commission départementale d'examen des problèmes de financement des entreprises (CODEFI) avec, autour du préfet, les services sociaux, fiscaux et de l'emploi (la DIRECCTE, direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi). D'autre part, des entreprises sollicitent une autorisation d'activité partielle lorsqu'une baisse d'activité est constatée ou prévue. La Banque de France nous alerte également quand elle observe une dégradation significative de la cote d'une entreprise.

« Il est essentiel de détecter de façon précoce les entreprises en difficulté »

On ne dispose pas en revanche d'alerte sur les difficultés de paiement de fournisseurs, informations qui ne sont publiées ni par les clients ni par les fournisseurs. Nous disposons toutefois d'un outil très utile, la médiation des entreprises, mise en place pour régler les litiges entre client et fournisseur, qui portent souvent sur des retards de paiement. Ces médiations sont strictement confidentielles, et produisent de bons résultats (environ 80 % de réussite). Pour ce qui concerne les créances publiques (fiscales et sociales), la commission départementale des chefs des services financiers (CCSF), où siègent le Trésor public et l'URSSAF, examine les étalements possibles. Il peut en résulter, par exemple, l'établissement de moratoires.

UN ACCOMPAGNEMENT ADAPTÉ

Dans une région comme les Pays-de-la-Loire, il survient environ 2 200 défaillances d'entreprises par an. 90 % d'entre elles concernent de très petites entreprises de moins de dix salariés. L'État peut intervenir à partir de dix à quinze salariés, ce qui représente environ deux

cents entreprises par an. Or nos services en traitent cent à cent cinquante par an, preuve de l'efficacité des alertes.

Une action efficace repose sur une bonne articulation entre les différents intervenants. Au sein de l'État déjà, où les CRP bénéficient d'une relation directe et d'excellente qualité avec le cabinet du ministre de l'Économie. Nous travaillons également avec la direction générale des entreprises et avec le CIRI (Comité interministériel de restructuration industrielle), qui dépend de la direction générale du Trésor, et qui s'intéresse aux entreprises de plus de 400 salariés – il effectue le même type d'action, en réunissant dans chaque cas banques, services fiscaux, services emploi, URSSAF, créanciers concernés, dans un processus de conciliation strictement confidentiel. Mais l'accompagnement des entreprises en difficulté ne repose pas sur les seules épaules de l'État : tous les acteurs écono-

miques sont mobilisés, notamment pour les entreprises de moins de dix à quinze salariés. Nous travaillons en étroite collaboration avec les experts-comptables, les chambres consulaires, les fédérations professionnelles ou les collectivités.

UNE INTERVENTION PRAGMATIQUE

Dans tous les cas, l'intervention ne se met en place que s'il existe un intérêt économique avéré : la première étape consiste à effectuer un diagnostic des atouts de l'entreprise, de ses savoir-faire, sur lequel il sera possible de s'appuyer pour construire une solu-

tion positive. C'est la compétence principale des chargés de mission du ministère de l'Économie regroupés au sein des DIRECCTE, qui interviennent pour le compte du CRP. En résumé, on aide les entreprises qui peuvent s'en sortir, on ne fait pas d'acharnement thérapeutique.

« On aide les entreprises qui peuvent s'en sortir, on ne fait pas d'acharnement thérapeutique »

UN MÉTIER D'URGENTISTE

L'action du CRP se déploie le plus souvent dans la durée, en accompagnant l'entreprise jusqu'à ce qu'elle ait stabilisé sa situation. Mais il faut parfois aussi intervenir en urgence, comme dans ces deux cas où les entreprises n'avaient plus que quelques jours pour finaliser leurs plans de reprise et les déposer au tribunal de commerce.

Dans le premier cas, une banque traînait pour rendre sa décision quant à sa participation à un tour de table ; une action de notre part a permis une réponse rapide.

Dans le second, vingt-quatre heures avant le délai fixé par le tribunal de commerce, une banque a réduit le montant de sa participation de 50 %. Ce dédit au dernier moment faisait tomber tout le tour de table financier. Notre intervention a permis le retour de la banque à sa parole, et l'affaire a été réglée.

Si notre structure n'existait pas, ces deux situations auraient couru à l'échec à cause de simples grains de sable dans les rouages. À nous de faire pencher la balance du bon côté.



© GILLES PAIRE / FOTOLIA.COM

Dernièrement, on a observé une détérioration importante du secteur parapétrolier.

DIFFICULTÉS MATÉRIELLES

Ces dernières années, on a observé une détérioration importante dans plusieurs secteurs d'activité : BTP, nucléaire, machines agricoles et dernièrement le secteur parapétrolier. Cette détérioration, due au contexte macroéconomique, ne peut être résolue par une action locale. En revanche, nous accompagnons les entreprises de ces secteurs pour trouver avec chacune d'elles les solutions à mettre en place pour faire face à cette conjoncture. De manière plus générale, certaines entreprises ont accumulé des pertes plusieurs années durant depuis la crise de 2008. Elles se retrouvent de ce fait avec un niveau de fonds propres insuffisant et sont confrontées à de grandes difficultés de trésorerie.

LUTTER CONTRE L'ISOLEMENT

Nous luttons également contre la barrière psychologique et culturelle qui entraîne bien souvent des situations de déni de

la part de chefs d'entreprise. Pour lutter contre cet isolement ou cette tendance naturelle au repli sur soi, il faut communiquer vers eux pour dédramatiser et leur indiquer les acteurs privés et publics qui sont à leur disposition pour une écoute, en toute confidentialité, et une orientation vers les dispositifs pertinents.

Les difficultés sont aussi parfois dues à des erreurs de gestion. Il est impressionnant d'observer le nombre de PME qui fonctionnent sans outils de pilotage économique et financier. D'où un problème relationnel avec les banques : ces entreprises ne savent pas présenter leurs cas de manière transparente et convaincante à leurs banquiers. Dans ces situations, nous pouvons aider au processus relationnel, notamment en

faisant appel à la médiation du crédit, qui fonctionne très bien. Mais si le problème relationnel vient de la personnalité du chef d'entreprise, il n'existe pas de remède miracle.

DES MESURES D'AMÉLIORATION

Il y a manifestement un fort besoin de formation, de montée en compétence. Des salariés bien sûr, pour ce qui concerne l'évolution des produits et des technologies de l'entreprise ; mais aussi des dirigeants, qui sont souvent des ingénieurs ou techniciens connaissant bien le métier et l'activité de leur entreprise, mais mal armés pour s'occuper de gestion financière ou de ressources humaines.

« Il y a un besoin de montée en compétence des salariés, mais aussi des dirigeants »

Il faut également améliorer les relations entre donneurs d'ordres et fournisseurs, faciliter les conciliations, etc.

Enfin, il faut noter l'amélioration qu'apporte la loi Macron quant à la diversification du financement des entreprises : la possibilité de financement entre entreprises sans lien capitalistique. Aux États-Unis, les banques n'assurent qu'environ 20 % des besoins, le reste provenant d'autres sources, notamment le financement interentreprises ou le financement participatif. Actuellement, en France, c'est 80 % à 90 % pour les banques, mais l'évolution du cadre législatif est en cours pour permettre d'ouvrir ces autres possibilités de financement.

FLEXIBILISER SANS LICENCIER

Plusieurs dispositifs existent pour limiter le retentissement sur l'emploi des difficultés des entreprises. Tout d'abord, le dispositif d'« activité partielle » est très favorable aux entreprises en cas de baisse de charge temporaire. Les salariés dont l'activité est suspendue reçoivent une rémunération équivalant à 70 % de leur salaire brut, à laquelle l'État contribue à hauteur de 7,74 euros par heure. La prise en charge atteint même 100 % si le salarié participe à un plan de formation. Ce dispositif est temporaire (jusqu'à 1 000 heures par salarié par an) mais intéressant lorsqu'il s'agit d'un « trou d'air » passager. Il est très attractif : il y a de plus en plus de recours.

Une autre solution est la mise à disposition de salariés entre entreprises. En Vendée, par exemple, nous observons une solidarité phénoménale. Cela peut aussi passer par le cadre légal des groupements d'employeurs, qui permet de partager des salariés entre plusieurs entreprises de façon flexible.

« Il faut que les entreprises développent des relations de bon voisinage »

AFFACTURAGE INVERSÉ

Le dispositif d'affacturage inversé monte actuellement en puissance en France : il s'agit pour un client de confier ses factures fournisseurs à un *factor* qui les paie immédiatement, puis qui se fait rembourser par le client à l'expiration du délai de paiement légal. Ce dispositif est surtout intéressant lorsqu'une entreprise importante dispose d'une multitude de petits fournisseurs, car cela fait peser le risque financier sur le client, qui peut obtenir des conditions financières intéressantes auprès du *factor*. Je n'ai pas connaissance d'une application dans le domaine public, mais il ne semble pas y avoir d'impossibilité.

RELATIONS DE BON VOISINAGE

Il faut que les entreprises se parlent, qu'elles développent leurs relations de bon voisinage. Cela ne doit pas se limiter à la Vendée, mais s'étendre à tout le territoire français.

À titre d'exemple, même si cela concerne davantage le financement interentreprises, nous avons connu le cas d'une entreprise ayant un besoin immédiat de 400 000 euros et qui, ne pouvant le faire couvrir par ses banques, a lancé une souscription auprès des entreprises voisines : en vingt-quatre heures, le montant était levé.

LE CAS DES CLIENTS PUBLICS

Les difficultés entre clients et fournisseurs concernent bien sûr parfois des clients publics. Depuis 2012, un nouvel outil, la médiation des marchés publics, fonctionne très bien. Comme toujours dans ces situations, le processus est strictement confidentiel. On y observe 70 % de réussite, et dans la plupart des cas d'échec c'est parce que l'acheteur public, à tort ou à raison, refuse d'entrer en médiation.

Contrairement à une idée reçue assez commune, les acheteurs publics ne sont pas plus responsables de retards de paiement que d'autres. Il faut noter que l'État s'engage actuellement à respecter un délai de paiement de trente jours, quand souvent il est bien supérieur dans les marchés privés. ■

UNE FISCALITÉ DÉMOTIVANTE

Depuis juillet 2012, une subvention financière accordée par une société A à une autre société B n'est plus déductible de l'impôt sur les sociétés (IS) dans la société A, sauf dans le cadre d'une procédure judiciaire. Il s'agit d'empêcher les optimisations fiscales intragroupes consistant à « éponger » des déficits reportables de filiales ou à transférer des bénéficiaires vers des pays à taux d'IS plus faible, comme l'Irlande. La subvention reste bien sûr fiscalisée à l'IS dans la société B qui en bénéficie.

Résultat : dans le cas d'une restructuration, le groupe qui veut aider à la reprise d'une activité en difficulté par une subvention de 100 doit payer 33 d'impôts, et la société qui reçoit paiera également 33 d'impôt. Elle ne recevra donc que 67 après impôts. Et le coût pour le donateur aura été de 133. Démotivant pour privilégier une reprise de l'activité plutôt que des licenciements, qui deviennent alors une solution moins coûteuse et moins risquée.

La législation pourrait-elle être modifiée pour que cette déductibilité reste effective dans les cas où la subvention est faite à un tiers indépendant du groupe donateur et à une contrepartie sociale significative au regard du montant de la subvention accordée ?

Hubert Kirchner (80)