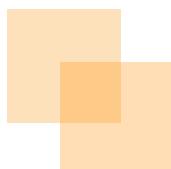
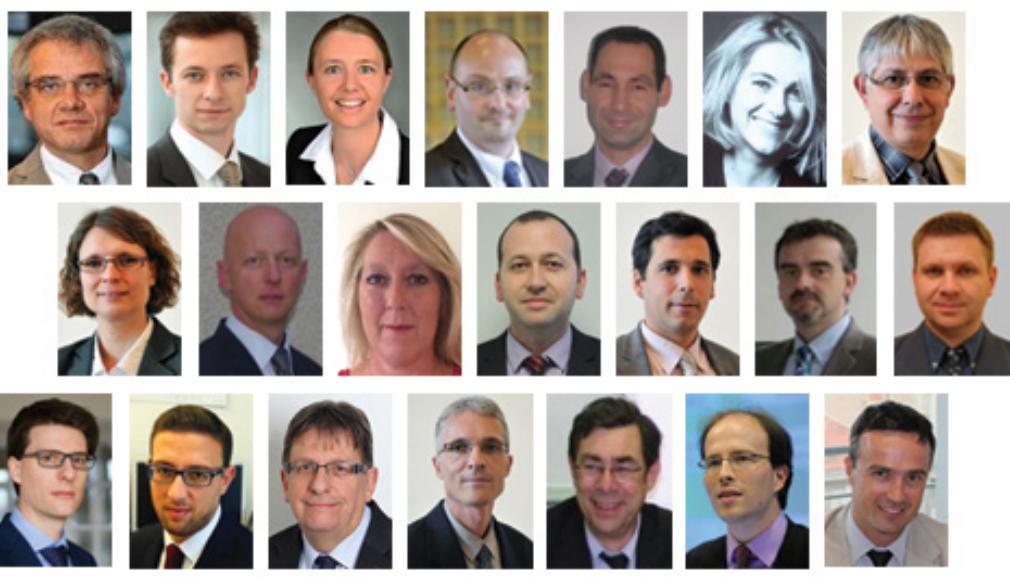




LES COMMISSAIRES AU REDRESSEMENT PRODUCTIF

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2016



Document réalisé par le bureau des restructurations d'entreprises et le bureau de la communication de la DGE avec les contributions des commissaires au redressement productif.

Mai 2017

Copyright : Getty Images (pages 25, 28, 31, 33 et 34)

Copyright couverture : photos des CRP fournies par le bureau des restructurations d'entreprises (SATEI)

ÉDITORIAL



Placés auprès des préfets de région et positionnés en Direccte, les Commissaires au redressement productif (CRP) ont aujourd’hui montré leur efficacité au service des entreprises en difficulté et des territoires. Leurs actions ont permis d’accompagner la dynamique de reprise qui a vu le jour en 2016.

Les CRP sont au cœur du dispositif d’accompagnement public des entreprises en difficulté de moins de 400 salariés. Ils mobilisent l’ensemble des acteurs nationaux et locaux des écosystèmes de traitement des entreprises en restructuration, notamment les Comités départementaux d’examen des problèmes de financement des entreprises (CODEFI), pour la recherche de solutions aux difficultés des entreprises. Les CRP interviennent, de manière proactive et en toute confidentialité. Ils travaillent en lien avec les services concernés de l’Etat, des opérateurs publics et des collectivités territoriales dans toutes les phases, pouvant aller de l’alerte, avec une intervention en prévention, jusqu’à un accompagnement de l’entreprise en procédure au tribunal de commerce.

Les CRP sont aussi les correspondants au niveau régional du Comité interministériel de restructuration industrielle (CIRI) pour les entreprises de plus de 400 salariés.

De par leur proximité avec les entreprises et les acteurs de terrain, les CRP sont de précieux relais pour l’Etat. Ils signalent les attentes et les besoins des entreprises en difficulté, et contribuent à l’amélioration des dispositifs publics permettant de les accompagner.

Dans cette logique, ils s’attachent à développer et à diffuser la culture et les outils d’anticipation des difficultés des entreprises, notamment par des actions de sensibilisation, la mise en place d’accords entre acteurs permettant de fluidifier les échanges, tout en préservant la confidentialité, voire en lançant la conception de nouveaux outils facilitant la détection des signes avant-coureurs de difficultés dans les entreprises. Ces démarches innovantes sont vouées à être développées.

Depuis leur mise en place en 2012, les CRP accompagnent en moyenne chaque année 2500 entreprises, représentant environ 250 000 emplois. Avec 2 596 entreprises accompagnées, l’année 2016 s’inscrit dans la continuité des années précédentes et montre une fois encore l’implication de l’Etat pour le maintien d’activités et d’emplois industriels dans les territoires.

Pascal FAURE
Directeur général des entreprises

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Pascal FAURE".

L'activité des CRP en 2016	7
----------------------------------	---

LES ACTIONS DES CRP DANS LES RÉGIONS

Auvergne-Rhône-Alpes	9
Bourgogne-Franche-Comté	12
Bretagne	14
Centre-Val de Loire	16
Corse	18
Grand Est	20
Hauts-de-France	24
Île-de-France	27
Normandie	30
Nouvelle-Aquitaine	33
Occitanie	36
Pays de la Loire	39
Provence-Alpes-Côte d'Azur	41
Glossaire	43

L'activité des CRP en 2016

Le nombre d'entreprises accompagnées tout au long de 2016 a diminué par rapport 2015...

Au cours de l'année 2016, 2 596 entreprises ont bénéficié d'un accompagnement des Commissaires au redressement productif (CRP), marquant une diminution de près de 6 % du nombre d'entreprises suivies et traitées par rapport à l'année 2015 (2 769 entreprises).

...mais, au 1^{er} janvier 2017, le nombre d'entreprises accompagnées était en augmentation

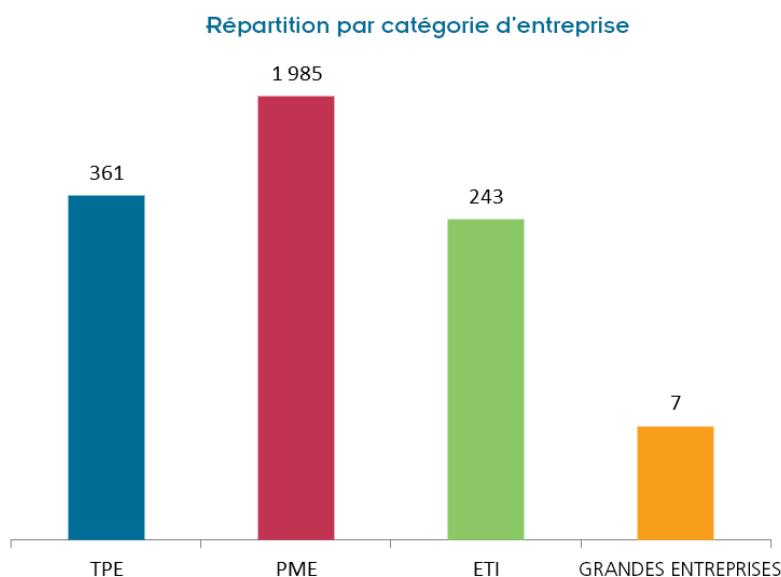
Avec 969 entrées dans le dispositif CRP et 587 sorties en 2016, le nombre d'entreprises encore accompagnées au 1^{er} janvier 2017 s'élevait à 2094, en augmentation de 382 cas.

La taille moyenne des entreprises est passée à 130 salariés, augmentant la complexité des cas à traiter

La taille moyenne des entreprises traitées par le dispositif CRP est passée de 97 salariés en 2015 à 132 salariés. Les cas d'entreprises, auxquels les CRP sont confrontés, sont plus complexes au plan industriel comme en termes de financement. Le traitement nécessite des solutions élaborées dont la mise en œuvre s'inscrit dans la durée.

Le dispositif des CRP accompagne toutes les entreprises, quelle que soit leur taille...

La répartition par taille d'entreprise montre que, même si le dispositif CRP est majoritairement sollicité par des PME, il est aussi impliqué dans l'accompagnement des TPE et des ETI, et de manière plus marginale dans celui des grandes entreprises.

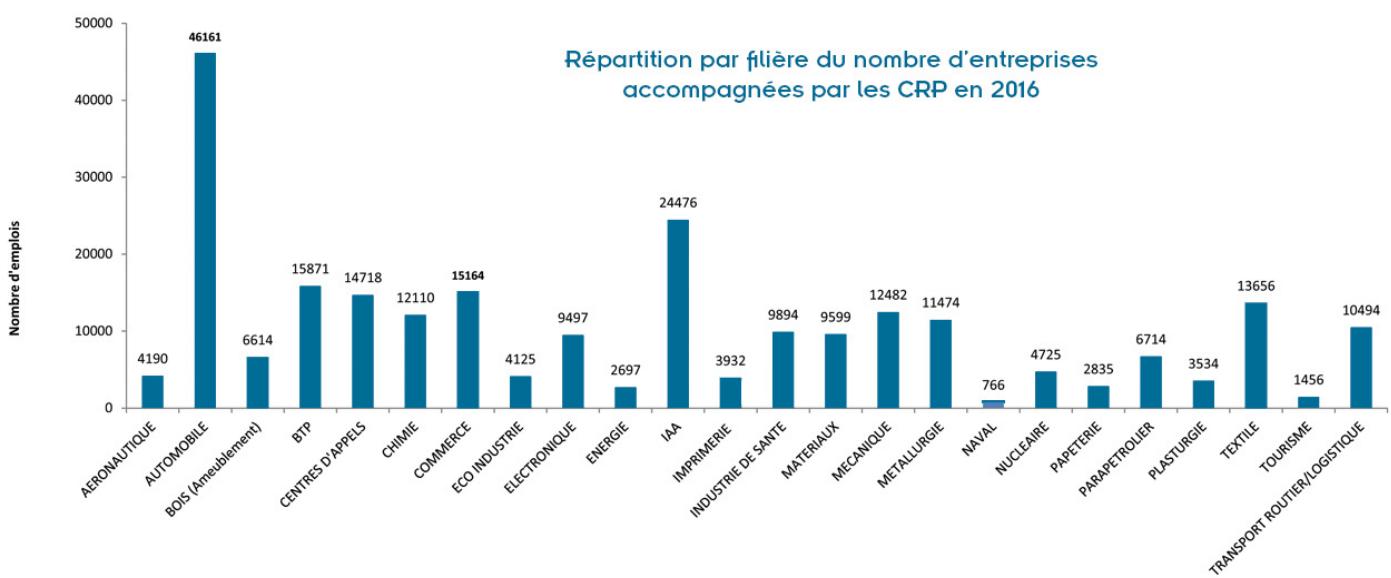
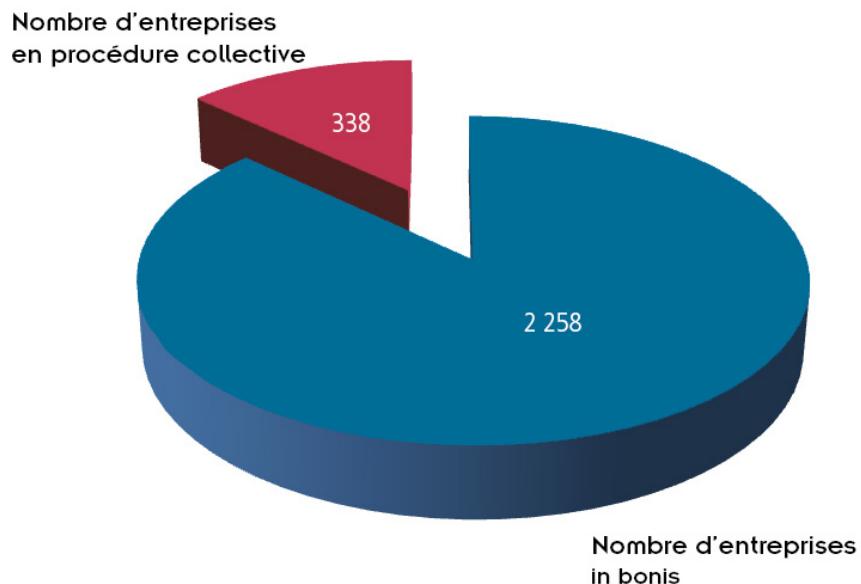


...et elles sont très majoritairement *in bonis*

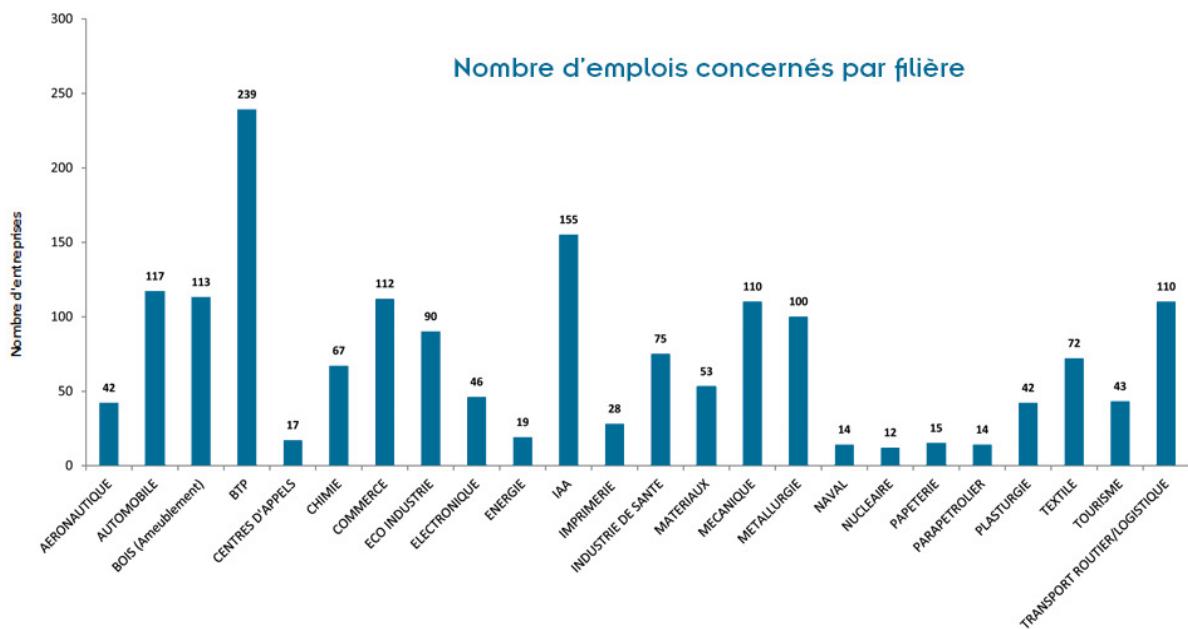
Sur les 2 596 entreprises accompagnées, seulement 338 sont en procédure collective, mettant ainsi en exergue l'efficacité des outils d'anticipation mis en place par les CRP en lien avec l'ensemble des acteurs locaux du traitement des entreprises en difficulté.

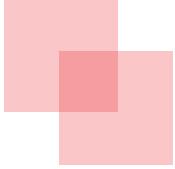
Les entreprises de toutes les filières bénéficient d'un accompagnement des CRP

Même si les entreprises des filières BTP, industrie agroalimentaire et automobile sont celles qui sollicitent le plus le dispositif des CRP, on constate que ces derniers interviennent dans toutes les filières. Cette répartition traduit la diversité des situations auxquelles les CRP peuvent être confrontés.

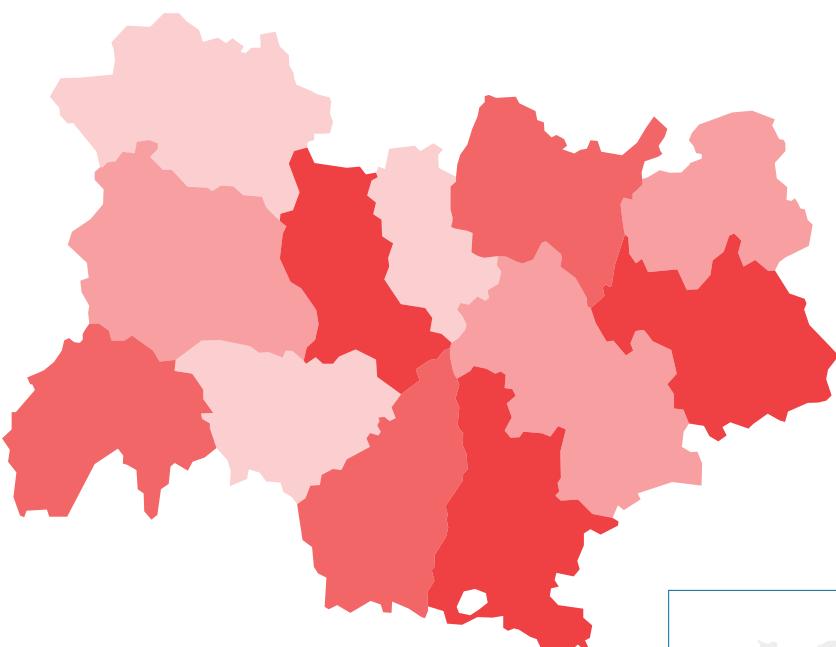


La répartition en termes d'emplois met en avant le poids important de la filière automobile qui, à elle seule, représente plus de 46 000 salariés, soit près de deux fois plus que l'industrie agroalimentaire, qui est la deuxième filière avec près de 24 500 salariés.





AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

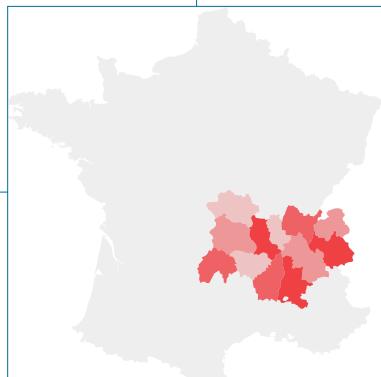


CHIFFRES CLÉS DE LA RÉGION

Au 1^{er} janvier 2017

324 entreprises suivies

représentant **19 475** emplois



Votre CRP
pour les départements
01, 07, 26, 32, 48, 73, 74 et 69

Simon-Pierre EURY

04 72 68 29 41

simon-pierre.eury@direccte.gouv.fr

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

Roger TRUSSARDI

04 73 43 01 11

roger.trussardi@direccte.gouv.fr

Direccte Auvergne-Rhône-Alpes
Tour Swisslife - 1 boulevard Vivier Merle
69 443 LYON Cedex 03

Quelques témoignages...



L'entreprise Auvergne Aéronautique est spécialisée dans la chaudronnerie, assemblage aéro-structures, sous-ensembles mécano soudés et usinage de pièces destinées à l'aéronautique. Implantée sur 3 sites : Aulnat (350 salariés), Auxerre (71), Casablanca (300), l'entreprise réalise 70% de son CA avec Airbus, Stellia, Airbus hélicoptère, Safran et leurs différentes filiales.

DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR L'ENTREPRISE

Depuis plusieurs années, elle rencontre plusieurs problèmes liés principalement à la rentabilité des marchés qu'elle remporte, à une productivité insuffisante et à la diminution de sa charge d'activité.

INTERVENTION DU CRP

Suivie depuis plusieurs années par le CRP et en lien avec lui, l'entreprise décide de travailler à la mise en place d'un plan pour tenter de trouver des solutions de financement de son besoin en fonds de roulement, des différents coûts de développement et d'investissement, ainsi que des stocks nécessaires pour répondre aux nouveaux marchés.

L'objectif est alors de mettre en place un plan à 3 ans avec les banques, les clients, l'Etat et les actionnaires, puis, à moyen terme, d'envisager un rapprochement avec un partenaire industriel.

Compte tenu des enjeux pour le territoire, le CRP organise une rencontre au Cabinet du ministre chargé de l'Industrie à laquelle participent notamment les dirigeants et l'actionnaire afin que ce dernier présente sa stratégie et confirme son engagement à soutenir l'entreprise dans cette période délicate.

AUVERGNE AÉRONAUTIQUE

Activité : chaudronnerie, assemblage aéro-structures, sous-ensembles mécano soudés, aéronautique

Emplois : **721** salariés

Plusieurs évènements sont alors intervenus et ont modifié la stratégie de restructuration de l'entreprise, qui, s'appuyant sur la volonté de ses clients à maintenir l'outil de production d'Auvergne aéronautique, a décidé d'accélérer la recherche d'un repreneur.

Trois repreneurs potentiels ont rapidement été identifiés et un travail a alors été engagé. Plusieurs rencontres ont été organisées par le CRP en collaboration avec l'unité départementale de la Dirccte (localement et avec le cabinet) pour apporter au candidat à la reprise toutes les informations utiles quant aux dispositifs de soutien locaux (mobilisation de Pôle emploi, formation professionnelle, activité partielle, aides à l'investissement...) et ainsi l'aider à optimiser son offre. Auvergne Aéronautique ayant par ailleurs décidé de placer l'entreprise en redressement judiciaire, une nouvelle collaboration s'est alors mise en place avec les administrateurs judiciaires, tant pour l'anticipation d'un risque de PSE que pour l'analyse des offres de reprise avec l'appui de la DGE.

Plusieurs rencontres avec les représentants du personnel ont été organisées en parallèle afin de recueillir et prendre en considération leur analyse de la situation et leurs craintes légitimes.

Après un premier dépôt d'offres et une phase d'amélioration de celles-ci, le tribunal de commerce a finalement retenu la Société Figeac Aéronautique dont l'offre a été jugée mieux disante, notamment au regard du nombre important de salariés repris.

L'action du CRP aura contribué à accompagner l'entreprise, sécuriser sa situation et permis d'assurer sa pérennité tout au long de sa démarche de restructuration, tant sur le plan stratégique et économique, que sur le plan social. Ce soutien aura permis de réunir les conditions d'une reprise réussie qui aujourd'hui redonne de nouvelles perspectives de développement à une entreprise industrielle et à son personnel, fortement menacés malgré leur potentiel indéniable.



Entreprise spécialisée dans la fabrication de cathodes pour l'industrie de l'aluminium, Carbone Savoie emploie 400 salariés répartis sur deux sites à Notre-Dame-de-Briançon en Savoie et Vénissieux dans le Rhône.

DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR L'ENTREPRISE

Dans un contexte concurrentiel difficile (dégradation du marché de l'aluminium) et confrontée à un déficit de compétitivité, Carbone Savoie rencontre des difficultés importantes caractérisées notamment par une contraction de son chiffre d'affaires et des pertes significatives.

C'est dans ce contexte que l'actionnaire de l'entreprise, le groupe minier Rio Tinto, engage en 2015 un processus de cession de l'entreprise puis rentre en négociation exclusive avec l'investisseur industriel Alandia Industries.

INTERVENTION DU CRP

Début 2016, à quelques semaines de l'arrêt des négociations, le dialogue social chez Carbone Savoie se tend fortement et les salariés de l'entreprise entament un mouvement de grève dur. En participant aux discussions entre l'actionnaire, le repreneur et les salariés, le CRP constate que le principal point d'achoppement des discussions est relatif à l'état des équipements industriels de l'entreprise comme aux investissements de remise à niveau et de modernisation à envisager. La forte défiance entre les parties empêche tout diagnostic partagé sur cette problématique technique complexe et à fort enjeu financier.

Le CRP propose alors la réalisation d'un audit indépendant de l'outil industriel de Carbone Savoie, commandité par l'Etat, permettant d'établir un point de référence impartial en vue de la finalisation des négociations entre le cédant et le repreneur. Cette

CARBONE SAVOIE

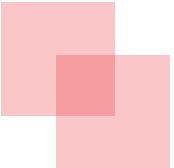
Activité : fabrication de cathodes pour l'industrie de l'aluminium

Emplois : **400** salariés

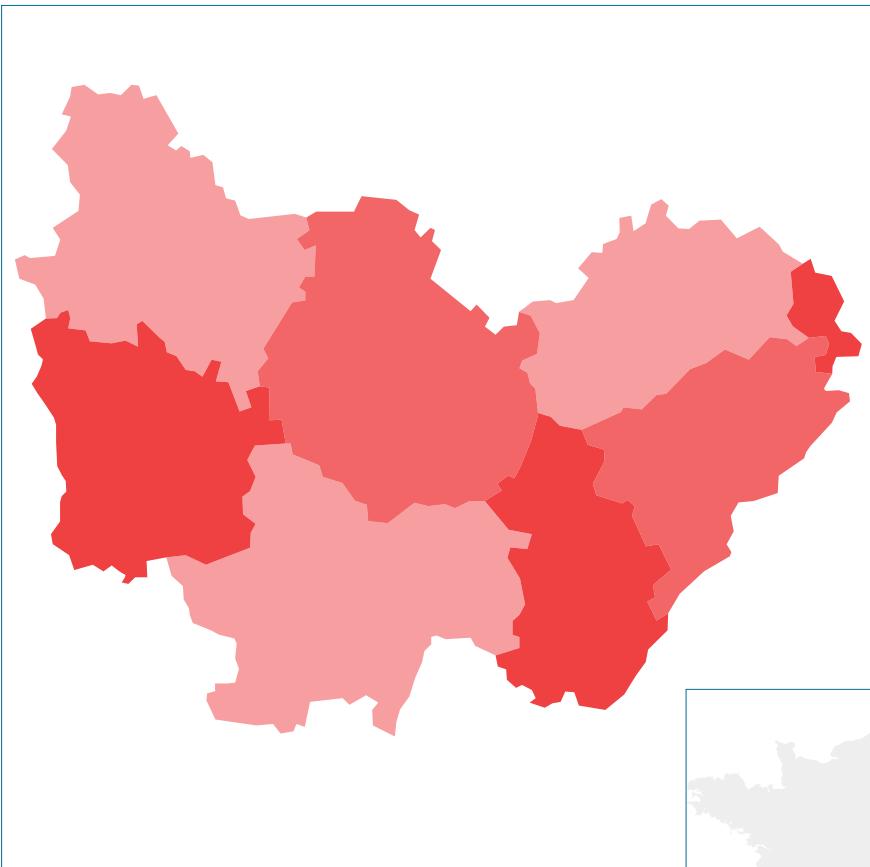
démarche est acceptée, à la condition toutefois d'une extrême rapidité, en raison des risques très forts encourus par l'entreprise (pertes de clients, etc.) dont la production est entièrement bloquée. Le défi est relevé en lien avec la DGE et l'audit est conduit dans le temps record de 3 semaines entre la proposition et la restitution des résultats. Sur cette base, un accord financier est trouvé et la cession de Carbone Savoie à Alandia Industries intervient le 1^{er} avril 2016.

Par la suite, le CRP et les équipes de la Direccte continuent d'accompagner l'entreprise, devenue une ETI, notamment dans ses recherches de financement et dans ses demandes de garanties publiques à l'export.

Fin 2016, Carbone Savoie a déjà enregistré des améliorations significatives en matière de remplissage de son carnet de commandes et de compétitivité. Elle a également lancé plusieurs investissements importants d'amélioration de l'outil productif, en lien avec les objectifs de son plan de redressement.



BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ

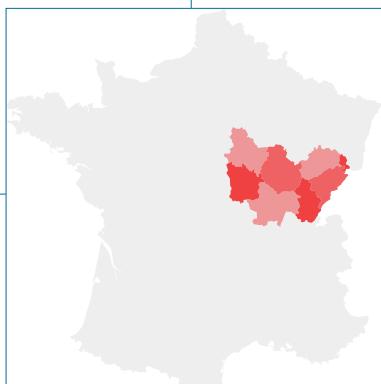


CHIFFRES CLÉS DE LA RÉGION

Au 1^{er} janvier 2017

229 entreprises suivies

représentant **29 048 emplois**



Votre CRP
pour les départements
21, 58, 71 et 89

Stéphanie SCHÄER

03 80 76 29 00

stephanie.schaer@direccte.gouv.fr

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

Stéphanie SCHÄER (*intérim*)

03 81 25 14 70

stephanie.schaer@direccte.gouv.fr

Direccte Bourgogne-Franche-Comté
Cité administrative Jean Cornet
25 041 BESANÇON Cedex

Témoignage...



NVH Medicinal, société de biotechnologies hébergée au CHU de Dijon, a été créée en 2009 et compte désormais 7 personnes au sein de son équipe. Elle a mis au point des protéines analogues du collagène dont les applications sont multiples : cosmétologie, hémostase, médecine régénératrice. Cette invention est protégée par une vingtaine de brevets délivrés dont deux aux Etats-Unis.

La commercialisation des premiers produits, notamment en dermo-cosmétique et comme réactifs de recherche, est planifiée sur 2017. Elle nécessite un apport de fonds immédiat. La réalisation d'un premier chiffre d'affaires, via ces commercialisations, s'avère ensuite nécessaire pour lancer une levée de fonds plus importante sur l'année 2017 permettant de franchir les prochaines étapes de développement de cette start-up.

DIFFICULTÉS

RENCONTRÉES PAR L'ENTREPRISE

En raison d'un faible chiffre d'affaires, issu uniquement de quelques contrats de R&D en sous-traitance, et en l'absence de commercialisation des premiers produits, les partenaires historiques de l'entreprise éprouvent des difficultés à poursuivre leur accompagnement financier et le tour de table bancaire peine à se mettre en place. Ainsi, à la mi-2016, malgré ses nombreux brevets et distinctions, la pérennité de l'entreprise n'est alors plus assurée.

INTERVENTION DU CRP

Sur proposition du chargé de mission de la Direccte qui suit l'entreprise depuis de nombreuses années, le dirigeant de l'entreprise a saisi la CRP à l'été 2016 pour lui faire part de ses difficultés de financement immédiat mettant en péril la pérennité de l'entreprise. Il apparaît alors clairement qu'un financement de l'ordre de 600 k€ sur 2016 est nécessaire avant une recapitalisation de l'ordre de 2 à 3 M€ en 2017.

NVH MEDICINAL

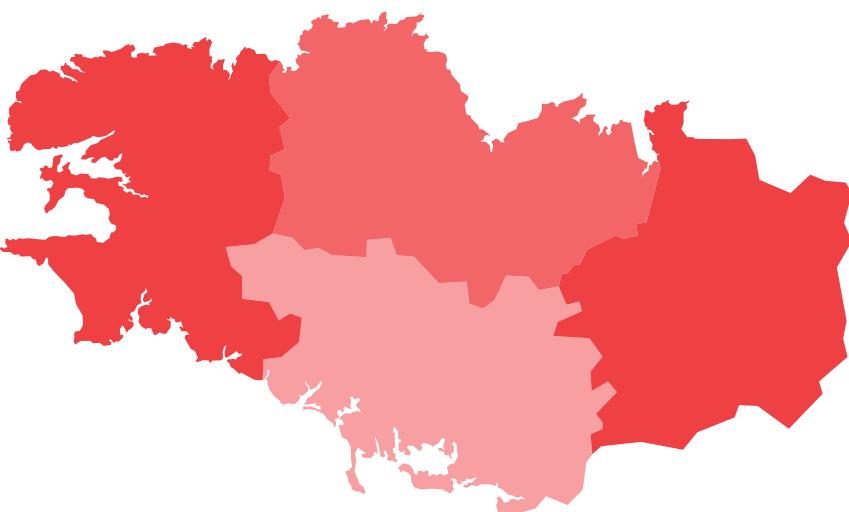
Activité : biotechnologies

Emplois : 7 salariés

Afin de faire effet de levier sur les banques sollicitées et démontrer l'implication du dirigeant dans le développement de son entreprise, la CRP a invité le dirigeant à faire appel au dispositif de prêt d'honneur (mis en place en Côte d'or) et a mis à profit les fonds de revitalisation. Sous l'impulsion de la CRP, la consultation a également été élargie à d'autres partenaires bancaires, notamment des fonds bancaires régionaux pour renforcer les fonds propres. En parallèle, et dans ce nouveau schéma, les anciens actionnaires sont aussi sollicités. La garantie de Bpifrance est demandée sur les prêts bancaires.

Ainsi, pour répondre au besoin de financement de l'entreprise, c'est une approche multi-acteurs faisant intervenir les actionnaires historiques et de nouveaux investisseurs qui se met en place pour rassembler un montant de 700 k€ (400 k€ en capital et 300 k€ en fonds propres). Ce montant va même au-delà du besoin exprimé initialement. En parallèle, et afin de laisser le temps à l'entreprise de finaliser cette démarche, un étalement de quelques échéances de charges sociales a pu être accepté par l'URSSAF suivant un échéancier compatible avec l'activité de l'entreprise et la mise à disposition des fonds.

Aujourd'hui, cette start-up poursuit son développement et deux embauches sont en cours. Elle emménagera prochainement dans de nouveaux locaux adaptés à son activité au sein de la pépinière d'entreprise Hope de Dijon. Elle a confié à un cabinet spécialisé sa levée de fonds nécessaire aux prochaines étapes de son développement.

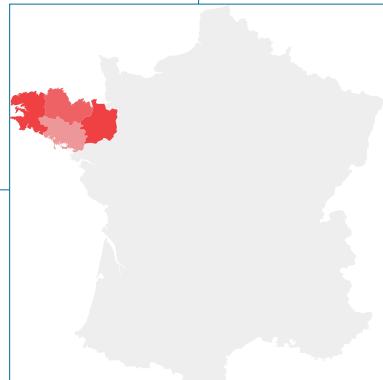


CHIFFRES CLÉS DE LA RÉGION

Au 1^{er} janvier 2017

37 entreprises suivies

représentant **1 004 emplois**



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

Cyril CHARBONNIER

02 99 12 21 37

cyril.charbonnier@direccte.gouv.fr

Direccte Bretagne
Immeuble « le Newton » - 3 bis avenue de Belle Fontaine
TSA 71732 - 35 517 CESSON SÉVIGNE Cedex

Témoignage...



ENTREPRISE «A»

Activité : production de matériaux, façonnage de précision pour les secteurs du bâtiment et du para-automobile

Emplois : **77** salariés

Fondée au milieu des années soixante, l'usine A est spécialisée dans la production de matériaux ainsi que dans le façonnage de précision pour les secteurs du bâtiment et du para-automobile. Cette usine emploie 77 salariés.

DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR L'ENTREPRISE

Malgré un savoir-faire reconnu, ce fleuron industriel fait face à d'importantes difficultés financières. Entre plan de sauvegarde et plan d'investissement, le site fonctionnait ces dernières années grâce à des apports de son propriétaire, le groupe B.

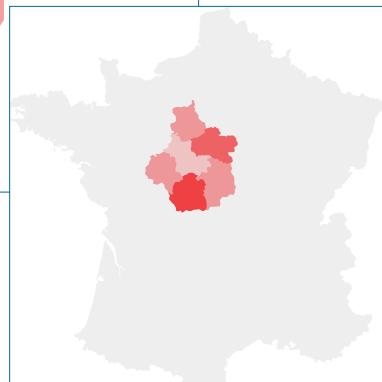
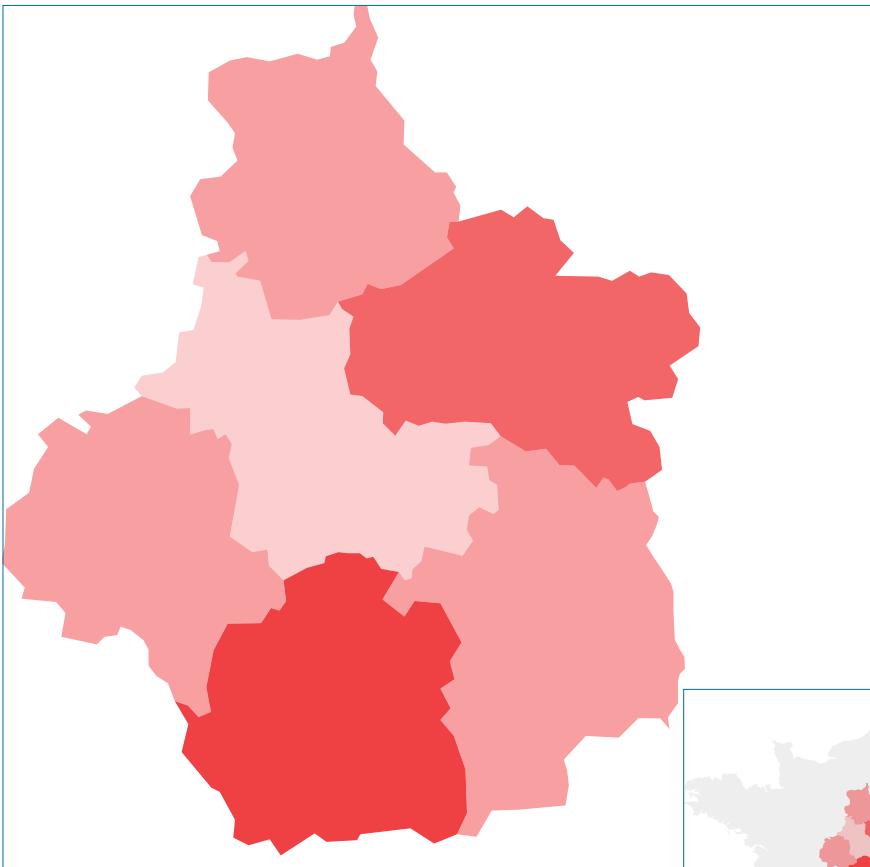
En décembre 2015, le groupe B annonce sa volonté de fermer son usine bretonne. La direction de A se lance alors dans la recherche d'un repreneur pour le site. Ces démarches aboutissent, à l'été 2016, avec l'entrée en négociation du groupe C. Mais au mois d'octobre, la DRH de A informe le CRP que le groupe C se désiste.

INTERVENTION DU CRP

Immédiatement, le CRP entre en contact avec le repreneur potentiel. Il propose aux dirigeants de C d'organiser une rencontre avec le Conseil régional, la CCI et la Communauté de communes afin de bâtir ensemble une solution permettant d'accompagner le projet de reprise. Conforté par cette réactivité et le soutien des pouvoirs publics, les dirigeants de C parviennent à négocier avec les dirigeants du groupe B les derniers points bloquants, et confirment finalement leur intention de reprendre le site breton.

Finalement, la négociation s'est conclue début janvier 2017 par la reprise de l'usine A par le groupe C. Pour redonner un élan à cette usine, le groupe C souhaite spécialiser ses activités, offrant ainsi de nouvelles perspectives à l'usine bretonne et à ses salariés.

CENTRE-VAL DE LOIRE



CHIFFRES CLÉS DE LA RÉGION

Au 1^{er} janvier 2017

117 entreprises suivies

représentant **16 796 emplois**

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

Emmanuel LEMAUX (*intérim*)
02 38 77 68 96
emmanuel.lemaux@direccte.gouv.fr

Préfecture de la région Centre-Val de Loire
181, rue de Bourgogne
45 042 ORLEANS Cedex 1

Témoignage...



Numéro deux français sur le marché de la restauration de monuments historiques, le Groupe Villemain a développé une expertise reconnue dans les domaines du ravalement de façade, de la taille de pierres de haute qualité, dans la verrerie d'art et dans les interventions en haute altitude (clochers).

Essentiellement implanté dans le grand ouest, le groupe jouit d'une reconnaissance nationale, de par les chantiers emblématiques sur lesquels il est intervenu (des joyaux architecturaux tels que la cathédrale de Chartres et le Palais des Papes d'Avignon). Pour ce faire, il s'appuie sur le savoir-faire de ses quelques 350 salariés.

DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR L'ENTREPRISE

Le groupe a rencontré des difficultés à partir de 2012 :

- à la suite d'un litige de 12 M€ environ l'opposant à une grande entreprise de BTP, sur un marché où le groupe intervenait en sous-traitance ;
- l'une des sociétés filles (Groupe Villemain Aquitaine) a été mise en liquidation judiciaire en 2014. Puis en 2015, la holding a été placée en procédure de sauvegarde, et deux autres sociétés filles en redressement judiciaire, dont la principale filiale, Roc.

INTERVENTION DU CRP

En lien avec le cabinet du ministre en charge de l'Industrie, le CRP est intervenu en soutien du dirigeant dans ses démarches. Des mesures ont été prises à court terme, notamment la négociation d'un moratoire des dettes fiscales et sociales (plan CCSF), mais aussi l'alerte des comptables publics afin de fluidifier les règlements clients.

GROUPE VILLEMAIN

Activité : ravalement de façade, taille de pierres, verrerie d'art, interventions en haute altitude (clochers)

Emplois : **350** salariés

Dans cette phase, le dialogue régulier avec le dirigeant a été essentiel afin de convaincre les partenaires du groupe de sa capacité à surmonter les difficultés. Les mesures à court-terme prises ont permis au dirigeant de structurer une stratégie de rebond à plus long terme.

Le dirigeant a ainsi pu être mis en relation avec une société de gestion, disposant notamment d'un fonds de retournement, pour étudier l'hypothèse d'une prise de participation. La société de gestion a réalisé un apport de 3 M€ en fonds propres, en sus des efforts financiers consentis par le dirigeant. Au-delà du concours financier, elle a participé, aux côtés du dirigeant fondateur Christophe Villemain, à la définition d'une stratégie de redéploiement commercial.

En rétablissant ainsi la confiance, le dirigeant a été en capacité de restructurer son groupe (vente d'une filiale pour réinjecter des liquidités). La dette du groupe a elle aussi été restructurée et le plan de sauvegarde préparé a été validé par le tribunal de commerce d'Orléans, ainsi que le plan de continuation de Roc (en cours de finalisation pour la seconde filiale).

Dans cette seconde phase, les efforts partagés des uns et des autres ont favorisé le redressement du groupe.

Aujourd'hui, l'entreprise est en situation de rebond. À mi 2016, la trésorerie du groupe présentait une situation supérieure au budget prévisionnel et le redéploiement commercial commençait à porter ses fruits.

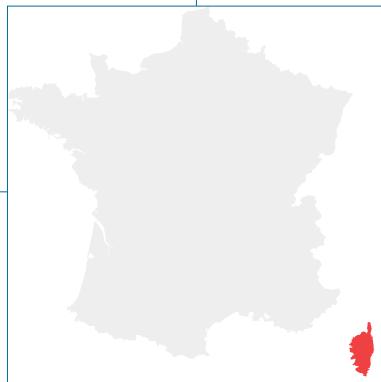


CHIFFRES CLÉS DE LA RÉGION

Au 1^{er} janvier 2017

17 entreprises suivies

représentant **772 emplois**



Votre CRP
pour les départements
2A et 2B

Géraldine BOFILL (*intérim*)
04 95 23 90 12
geraldine.bofill@direccte.gouv.fr

Direccte Corse
2, chemin de Loretto BP 332
20 180 AJACCIO

Témoignage...



L'Athletic Club Ajaccien est un club professionnel de football fondé en 1910 et situé à Ajaccio. L'équipe première évolue en ligue 2 depuis la saison 2014-2015.

L'AC Ajaccio a remporté deux titres de champion de France de ligue 2 en 1967 et 2002, et un titre de champion de France amateur (National) en 1998. Il dispute ses matches à domicile au Stade François-Coty, à Ajaccio. Il est monté trois fois en première division, en 1967 (six saisons), en 2002 (quatre saisons) et en 2011 (trois saisons). Il compte 85 salariés.

DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR L'ENTREPRISE

À la suite de difficultés de trésorerie imputables au non versement de subventions au titre de sa mission d'intérêt général, couplé à une stratégie de financement de travaux de rénovation du stade (en lien avec la montée temporaire en ligue 1) sur fonds propres à hauteur de 70%, l'exercice 2014-2015 s'est soldé par une perte d'exploitation.

Dans ce contexte de trésorerie dégradée, le club n'a plus été en mesure d'honorer des mensualités d'un plan CCSF principalement composé d'un passif social. La Direction nationale du contrôle de gestion (DNCG), faute de garanties suffisantes, s'est prononcée pour une relégation en Nationale.

INTERVENTION DU CRP

Concertation avec les services de l'URSSAF et de la DRFIP sur l'opportunité d'un nouveau plan CCSF.

- Travail avec la Collectivité Territoriale de Corse (CTC) permettant la mise en œuvre d'une ingénierie financière avec l'Agence du développement économique de la CTC ;
- Appui à la sollicitation d'un prêt de trésorerie pour

ATHLETIC CLUB AJACCEN

Activité : club professionnel de football

Emplois : 85 salariés

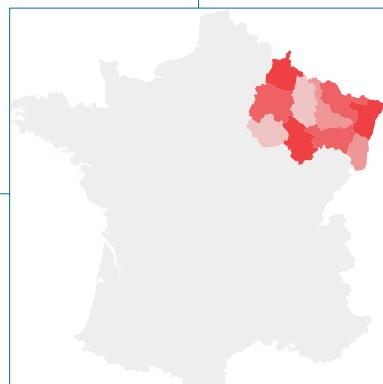
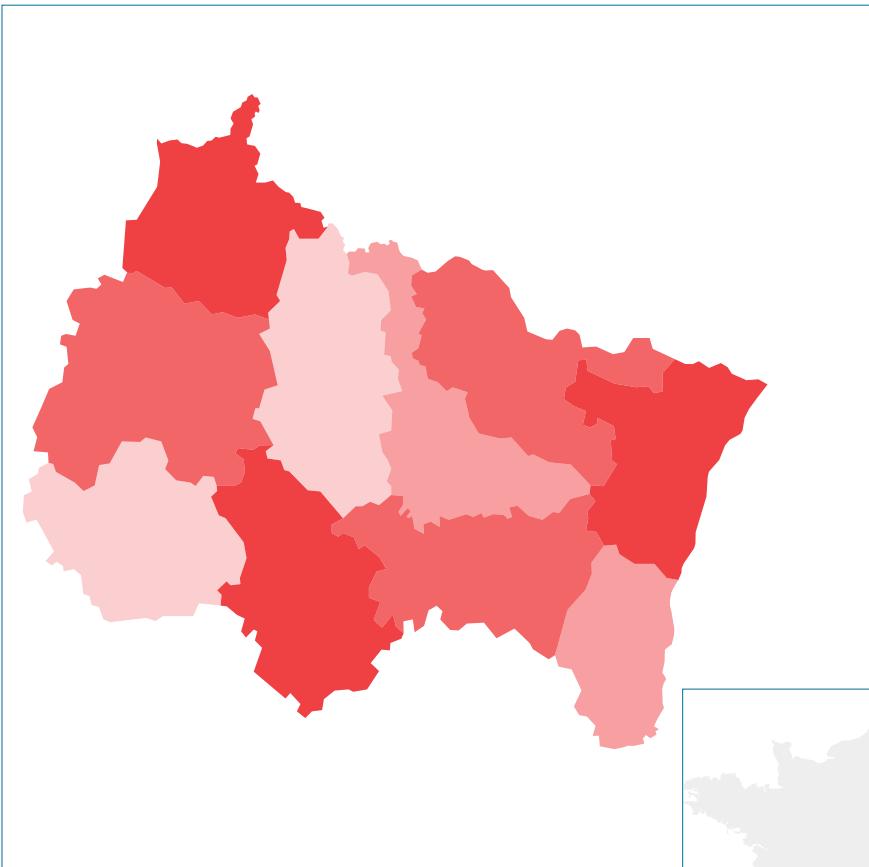
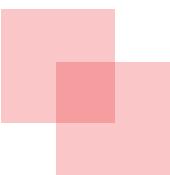
lequel les terrains, propriétés du club, pourraient être apportés en garantie. Ce travail est mené en concertation avec un expert financier et en restructuration d'entreprise pour le montage d'une fiducie sûreté ;

- Reprise, en concertation avec l'expert du club, du Business Plan 2016 en l'inscrivant dans la réalité d'une exploitation en L2 et dans un contexte de baisse structurelle des subventions.

Grâce aux efforts conjugués des partenaires impliqués sur ce dossier, le club a été maintenu en L2.

Il dispose d'une lisibilité financière et poursuit la démarche de rationalisation des dépenses d'exploitation. En parallèle, il conduit un travail de réflexion sur l'adaptation de son modèle économique à la réalité d'une exploitation du club en L2, dans un contexte de baisse structurelle des subventions.

GRAND EST



CHIFFRES CLÉS DE LA RÉGION

Au 1^{er} janvier 2017

189 entreprises suivies

représentant **59 500 emplois**

Votre CRP
pour les départements
67 et 68

Jacques MULLER

03 88 75 87 28

jacques.muller@direccte.gouv.fr

Votre CRP
pour les départements
52, 54, 55 et 57

Sandrine ANSTETT

03 87 17 96 15

sandrine.anstett@direccte.gouv.fr

Votre CRP
pour les départements
08, 10 et 51

Franck VIGNOT

03 26 69 92 75

franck.vignot@direccte.gouv.fr

Direccte Grand Est
6, rue Gustave Hirn
67 085 STRASBOURG Cedex

Quelques témoignages...



Spécialisée dans le traitement de surface pour l'industrie automobile, la société Électropoli - confrontée depuis plusieurs années à une baisse régulière de son plan de charge ainsi qu'à une dégradation de ses résultats financiers - a fait connaître au printemps 2015 son intention de se désengager de son usine alsacienne qui comptait un effectif de 76 personnes.

Dans le même temps, la société Ateliers Réunis-Caddie - qui fabrique des chariots de distribution - s'était mise en quête depuis plusieurs mois d'un nouvel atelier de zingage et de peinture.

Pour bien connaître ces deux entreprises et les avoir déjà accompagnées dans la résolution de difficultés économiques antérieures, le CRP a procédé à une mise en relation des dirigeants respectifs.

DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR L'ENTREPRISE

Après avoir évolué favorablement dans un premier temps, les négociations se sont sensiblement complexifiées après la destruction par incendie, le 13 décembre 2015, de près de 70 % de l'outil de production d'Électropoli menaçant très fortement le projet de reprise.

INTERVENTION DU CRP

Nonobstant les diverses problématiques (commerciales, industrielles et sociales) inhérentes à l'arrêt total d'exploitation durant plusieurs mois, le CRP s'est immédiatement attaché à maintenir les différents partenaires au tour de table avant de mobiliser le dispositif d'activité partielle - en lien étroit avec les services de la Direccte - pour préserver les perspectives d'une poursuite d'activité sur le site.

Œuvrant étroitement de concert avec l'Agence de Développement d'Alsace (ADIRA), il s'est investi dans la levée de différents freins administratifs, financiers

ELECTROPOLI

Activité : traitement de surface pour l'industrie automobile

Emplois : **76** salariés

comme juridiques comme, par exemple, l'accélération des procédures d'instruction relatives au permis de construire et aux installations classées, la consolidation financière du projet de reprise ou la négociation du transfert du contrat de crédit-bail immobilier qui a longtemps constitué un point dur.

Il a enfin personnellement contribué - toujours avec les services de la Direccte - à l'élaboration et à la finalisation du plan de formation, qui constituait une condition sine qua non d'une reconversion aboutie des salariés d'Électropoli aux process de fabrication prévalant chez leur nouvel employeur.

Ces démarches ont débouché sur la cession, en date du 7 Septembre 2016, des actifs de la société Électropoli à l'entreprise Ateliers Réunis-Caddie.

La reprise a permis de préserver l'intégralité de l'effectif.



Créée en 1994, Piscines Magiline est aujourd’hui le troisième fabricant européen de piscines et le seul à bénéficier du label Origine France Garantie. Concepteur-fabricant, l’entreprise utilise pour sa fabrication la technologie de l’injection de matières plastiques. Depuis sa création, l’entreprise a misé sur l’innovation en déposant près de 90 brevets. Elle est ainsi devenue l’inventeur de la piscine entièrement automatisée et connectée via son application mobile. Ses produits sont distribués en France à travers un réseau de 100 distributeurs mono-marque. Elle est présente à l’international, dans 27 pays, y réalisant 20% de son chiffre d’affaires.

Le siège social de Piscine Magiline et son usine de fabrication sont basés à Troyes (Aube). L’entreprise compte 110 salariés et réalise un chiffre d’affaires de 22 M€.

DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR L’ENTREPRISE

L’entreprise est confrontée à la nécessité vitale de rembourser et restructurer ses dettes liées au rachat de la société par LBO en 2007, dans un contexte de difficultés économiques dues au retournement du marché. Dans le même temps, elle doit augmenter ses fonds propres afin d’assurer son développement et lui permettre de bénéficier de financements pour son plan d’investissements. Ces deux éléments impliquent une restructuration du capital et la recherche de nouveaux actionnaires.

A cela s’ajoute, fin 2014, la décision de conduire un déménagement à la suite de la vente de son site d’implantation historique, lui permettant de disposer d’un outil industriel plus ergonomique et plus adapté à ses activités.

PISCINES MAGILINE

Activité : fabricant de piscines

Emplois : 110 salariés

INTERVENTION DU CRP

D’abord contacté sur le sujet immobilier et les procédures réglementaires connexes au déménagement de l’entreprise dans un ancien site industriel, l’intervention du CRP a finalement consisté en l’appui et au suivi des échanges entre les actionnaires historiques du dossier pour la restructuration du capital.

Au regard des difficultés d’aboutissement de cette démarche et de ses conséquences sur le financement de l’activité de l’entreprise, le dirigeant a été orienté vers la CCSF.

A la suite d’un mandat *ad hoc*, une conciliation est intervenue en mars 2016. Elle a abouti à la recomposition du capital et à la restructuration des dettes.

Pendant l’exercice 2015-2016, au cours duquel s’est effectuée la restructuration, l’entreprise a réalisé un chiffre d’affaires en croissance de 20% et a dégagé un bénéfice en phase avec ses prévisions. Elle a également pu emprunter pour financer ses investissements et a remboursé par anticipation sa dette vis-à-vis de la CCSF.



La société « S » a été reprise en 1990 par l'actuelle gérante, actionnaire majoritaire. Cette PME lorraine est spécialisée dans la réalisation de travaux publics pour la mise en place des infrastructures de transport et de distribution d'énergies (électricité basse tension, gaz) ou de nouvelles technologies de plus en plus souvent enterrées (téléphonie, haut débit informatique, fibres optiques, etc.), qui demandent des compétences parfois très spécifiques. Elle réalise un chiffre d'affaires de 4,5 M€ et compte une trentaine de salariés.

DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR L'ENTREPRISE

Fortement impactée par la crise de 2008 avec une réduction de 25 % de son chiffre d'affaires, la société a enregistré d'importantes pertes entre 2008 et 2009 mais a retrouvé de la rentabilité dès 2010. Courant 2014, l'entreprise a dû à nouveau faire face à une réduction drastique des commandes publiques en matière d'enfouissement des réseaux et à la concurrence exacerbée des grands groupes du secteur des travaux publics.

INTERVENTION DU CRP

Face à cette nouvelle crise, l'entreprise a immédiatement réagi et mis en place un plan d'actions pour accélérer la réorientation de l'activité vers de nouveaux marchés plus porteurs et rentables, notamment ceux liés au secteur nucléaire.

Le CRP a rapidement été contacté et les différents outils de soutien de l'Etat ont pu être activés de concert. Pour soutenir une trésorerie tendue, la DDFIP a pu mobiliser la CCSF dont le plan a ensuite été rééchelonné après l'avis favorable de tous les créanciers publics. Le dispositif d'activité partielle sur le volet formation a été mobilisé par l'unité départementale de la Direccte afin de former les salariés sur des certifications nécessaires à

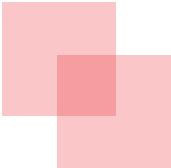
ENTREPRISE «S»

Activité : réalisation de travaux publics pour la mise en place des infrastructures de transport et de distribution d'énergies ou de nouvelles technologies

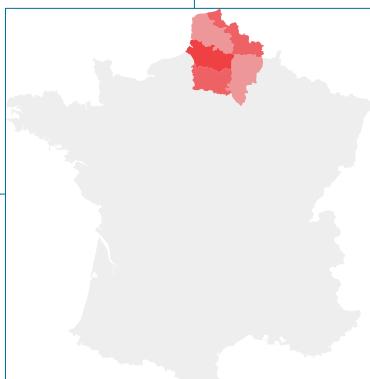
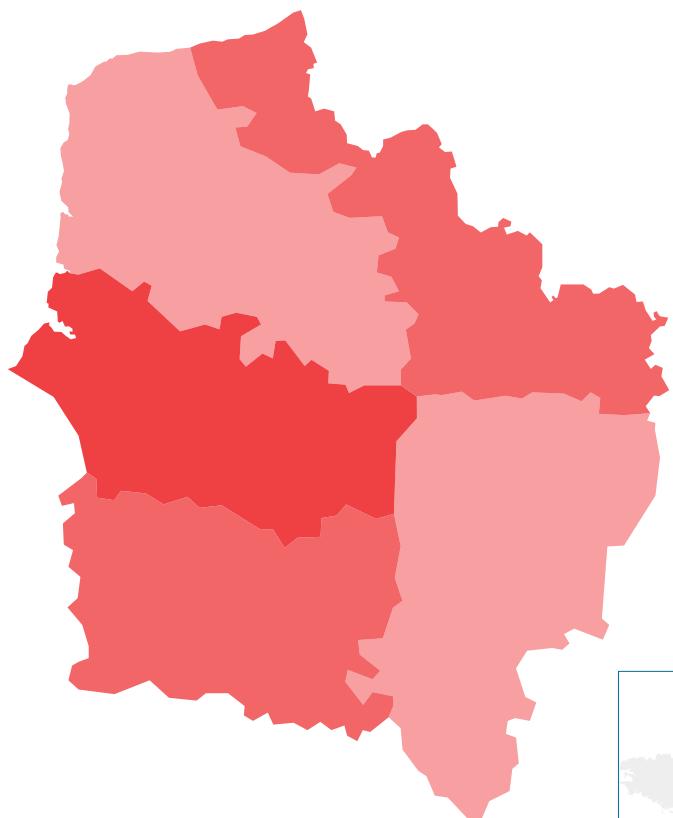
Emplois : **30** salariés

l'intervention sur ce nouveau secteur d'activité.

L'entreprise se bat au quotidien pour gagner des marchés prioritairement en direct plutôt qu'en sous-traitance pour conserver de bonnes marges. Elle doit souvent faire face à des décalages de calendriers qui pénalisent sa trésorerie mais les signes de rebond permettent de rester résolument optimiste.



HAUTS-DE-FRANCE



CHIFFRES CLÉS DE LA RÉGION

Au 1^{er} janvier 2017

141 entreprises suivies

représentant **44 562** emplois

Votre CRP
pour les départements
59 et 62

Isabelle LORTHIOIR

03 28 16 46 50

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

Direccte Hauts-de-France
Les Arcades de Flandres - 70, rue Saint Sauveur BP 456
59 021 LILLE

Quelques témoignages...



Entreprise familiale évoluant dans le secteur de la métallurgie, employant plus de 80 salariés, avec un chiffre d'affaires de plus de 15 M€. Son activité repose sur deux segments principaux dont l'un récurrent et globalement rentable, et le second, le pilotage de projets, a longtemps été source de pertes importantes. Reconnue pour ses compétences, l'entreprise a obtenu des marchés hors normes et importants qui structurent aujourd'hui son portefeuille.

DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR L'ENTREPRISE

Longtemps, la structure n'a pas été suivie par l'actionnariat familial et de fait, évoluait en quasi indépendance vis-à-vis de celui-ci. Cependant, plusieurs éléments sont venus modifier cet état de fait. Tout d'abord, en raison d'une désorganisation opérationnelle interne importante, l'activité de pilotage de projets accumulait les pertes sans que l'autre segment puisse épouser ces dettes. De plus, les deux projets structurants du portefeuille ont connu divers aléas dont des décalages qui ont tendu la trésorerie, avec pour corollaire : un retard fournisseur culminant à 1,2 M€ en janvier 2016 ; le recours à l'affacturage fin février 2016 ; la mobilisation des créances fiscales et sociales depuis décembre 2015.

Ainsi, les pertes s'accumulaient et il devenait difficile pour l'entreprise de faire face à son passif exigible. Interpelé, l'actionnaire a constaté que la situation était critique et que les données qui lui étaient transmises étaient sujettes à caution.

INTERVENTION DU CRP

L'actionnaire a réinjecté des liquidités au sein de la structure mais il est apparu que cela était insuffisant. Les données fournies par l'entreprise étaient trop fluctuantes et incertaines.

Consciente qu'il fallait reprendre en main le site, la famille s'est rapprochée de la CCSF pour demander un moratoire sur les dettes fiscales et sociales. En raison du

ENTREPRISE «B»

Activité : métallurgie

Emplois : 80 salariés

manque de transparence, il a été préalablement proposé un audit CODEFI afin de disposer d'informations claires et stabilisées.

Cet audit a mis en exergue les forces de l'entreprise, soit un carnet de commandes fourni jusqu'à fin 2017, mais aussi plusieurs faiblesses dont une ligne managériale déficiente, un taux de marge sur coûts directs bas, des écarts entre les rentabilités prévues et celles réalisées, une action commerciale à revoir, l'absence d'interactions entre les fonctions clés ou le manque de suivi opérationnel et professionnel de l'avancement des projets et de leurs rendements. Sur cette base et au vu des pistes d'amélioration identifiées par l'audit, la famille a décidé de reprendre la structure en main et de faire appel à un manager de transition pour retrouver la voie d'une gestion industrielle vertueuse.

La CCSF a accepté de mettre en place un moratoire sur les dettes fiscales et sociales et le Conseil régional a accordé une avance remboursable.

Cependant, un autre écueil est rapidement intervenu. Le principal marché prenait du retard, pénalisant l'entreprise et créant des tensions avec les clients, l'entreprise étant sous-traitante de rang 1. Les discussions s'enlisent et la rupture approche. Afin de trouver une solution, il a été fait appel à la médiation des entreprises courant juin 2016. Malheureusement, les donneurs d'ordres ont commencé à jouer l'enlisement en rejetant la médiation. Conscient de la situation, le CRP est intervenu auprès du donneur d'ordres global. Son action a fait revenir chacun à la table de la médiation qui s'est poursuivie sereinement et a trouvé une issue favorable à la rentrée 2016.

L'agrégation de ces facteurs a fait que l'entreprise se porte aujourd'hui mieux. Elle recrute à nouveau. La structure dispose désormais d'outils de gestion efficents et suit correctement ses projets. Le manager de transition est actuellement sur le départ, laissant la place à une équipe de direction.

Toutes les hypothèses du plan sont aujourd'hui confortées dans leurs volumes (chiffre d'affaires 2016 et 2017) et dans leurs marges prévisionnelles. L'équilibre de l'exercice 2017 est assuré. Il permet de poursuivre la mise en œuvre du plan de redressement tout en remboursant les dettes et de préparer 2018.



Entreprise spécialisée dans la robinetterie industrielle, basée dans la Somme (80) et employant 132 salariés.

DIFFICULTÉS

RENCONTRÉES PAR L'ENTREPRISE

Le groupe mondial, auquel appartient l'entreprise, a présenté un projet de restructuration lié à la multiplicité de ses gammes de produits non rentables. Dans ce cadre, une annonce de fermeture de son site dans la Somme a été faite le 15 décembre 2015.

INTERVENTION DU CRP

Le CRP a alerté les différents services tant aux niveaux local que national. Il a visité au plus tôt le site de production qui, jusqu'à présent, développait peu de relations avec les acteurs économiques publics.

En parallèle, le CRP et la DGE ont pris des premiers contacts avec des repreneurs potentiels. Le cabinet du ministre chargé de l'Industrie a, par ailleurs, pris contact avec les grands comptes et principaux clients de l'entreprise pour recueillir leur avis sur la production et les perspectives de ce fournisseur.

Dès l'annonce de la fermeture, un groupe de travail chargé d'accompagner la recherche de repreneur a été créé sous l'impulsion du cabinet ministériel. Sous le pilotage de l'entreprise, il associe la direction du groupe, son cabinet conseil, le CRP, la DGE, Business France et le Conseil régional avec la mise en place de réunions présentes ou téléphoniques quasi-hebdomadaires.

Lors de ces points d'échanges, des points de vigilance concernant le périmètre de reprise et le calendrier ont été identifiés. Le périmètre de reprise a été progressivement précisé, avec une demande forte des services de l'Etat en faveur de la cession de lignes commerciales de produits et d'un accompagnement post-cession du repreneur. Au vu des négociations menées par le CRP et la DGE, la direction du groupe a

ENTREPRISE «C»

Activité : robinetterie industrielle

Emplois : **132** salariés

également inclus une sous-traitance d'activité.

Un accord de méthode a été signé pour une extension du calendrier de recherche d'un repreneur, au-delà de la durée légale prévue par les textes, ce qui est une première dans le cadre de l'application du dispositif « Florange ». Cette amélioration des conditions de reprise offertes par le groupe a permis de poursuivre les discussions avec deux candidats jusqu'en septembre 2016, date à laquelle le groupe est entré en négociation exclusive avec l'ultime candidat.

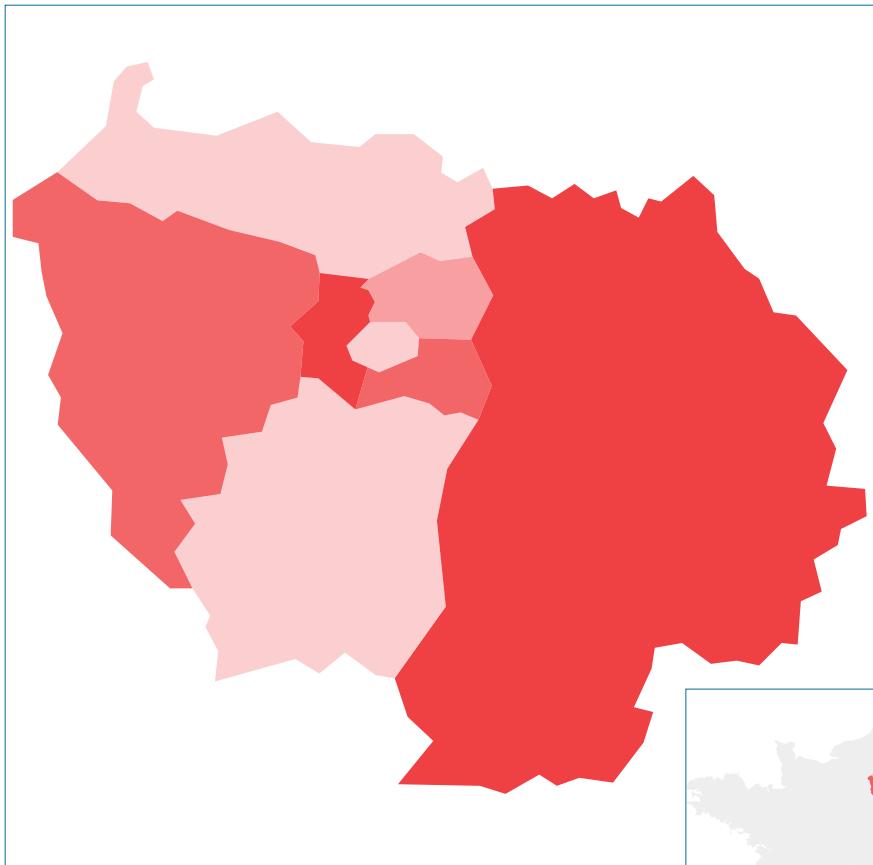
Pour favoriser la reprise dans un contexte social tendu du fait de l'impatience compréhensible des salariés, le CRP et la DGE ont obtenu la mise en place d'une garantie de sécurisation professionnelle pour une durée de 4 ans.

La cession a été effective le 20 décembre 2016 pour un démarrage de l'activité sous la nouvelle entité juridique le 3 janvier 2017.

Au final, une centaine d'emplois a été préservée après déduction de la quinzaine de départs en retraite et la quinzaine de départs volontaires.

Comme prévu, le nouvel acquéreur lance en parallèle un plan d'embauches pour les fonctions support manquantes ainsi qu'un plan d'investissement pour le remplacement de machines ou l'innovation dans de nouveaux produits permettant de se démarquer de son actuel contrat de sous-traitance.

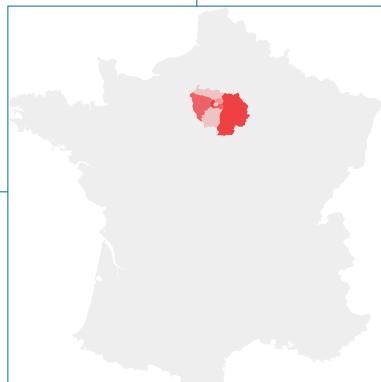
ÎLE-DE-FRANCE



CHIFFRES CLÉS DE LA RÉGION

Au 1^{er} janvier 2017

82 entreprises suivies
représentant **6 559 emplois**



Votre CRP
pour les départements
75, 77, 78, 91, 92, 93, 94 et 95

Mathieu AUFAUVRE

01 82 52 42 17

mathieu.aufauvre@paris-idf.gouv.fr

Prefecture de Paris et d'Île-de-France
5, rue Leblanc
75 911 PARIS CEDEX 15

Témoignage...



Fondée en 1978, cette entreprise d'usinage a un chiffre d'affaires (CA) de 1 M€ et emploie 10 personnes auxquelles il faut ajouter 2 alternants. Son activité principale est la fabrication de moules destinés :

- à l'industrie agroalimentaire (50 % du CA). Il s'agit de moules de thermoformage insérés dans les machines d'emballage ;
- à l'industrie automobile (20 % du CA). Il s'agit de moules destinés à la fabrication d'éléments en mousse pour l'isolation des véhicules ;
- à l'industrie paramédicale (10% du CA). Le principal client fabrique des sachets médicaux.

En complément, l'entreprise a développé depuis 2013 une activité de production de petites pièces d'outillage destinées à des sous-traitants de la filière aéronautique. Les principaux clients sont des sous-traitants de SNECMA.

DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR L'ENTREPRISE

L'entreprise rencontre d'importantes difficultés au cours du premier semestre 2016 :

- elle est confrontée à la chute des commandes de moules de la part des clients de référence dans l'agro-alimentaire et l'automobile. La chute du chiffre d'affaires mensuel est de l'ordre de 70 %. Seule l'activité d'usinage de petites pièces se maintient.
- la situation de l'entreprise est aggravée par un niveau d'endettement important résultant :
 - d'un déménagement en 2015 dans de nouveaux locaux (investissement de 550 000 €) ;
 - de l'acquisition de nouvelles machines (investissement de 750 000 € entre 2012 et 2016).

ENTREPRISE «D»

Activité : usinage

Emplois : **10** salariés

INTERVENTION DU CRP

Ces difficultés ont conduit l'entreprise à solliciter auprès de la Direccete la mise en place d'une mesure d'activité partielle. Dans le cadre de cette procédure, un entretien sur site a eu lieu au cours duquel plusieurs pistes d'actions impliquant l'Etat ont été proposées au chef d'entreprise. Ces mesures ont par la suite fait l'objet d'un suivi par le CODEFI :

- la mise en place d'une médiation de la Banque de France dans le cadre de la renégociation des prêts avec les banques et Bpifrance. Cette médiation va aboutir à la conclusion d'un protocole permettant de réduire considérablement la charge de remboursement ;
- la saisine de la CCSF qui va aboutir à la mise en place d'un plan d'apurement de la dette sociale et fiscale ;
- la mise en place d'une mesure d'activité partielle ;
- la commande d'un diagnostic pour éclairer la Direccete et le CRP sur les actions d'accompagnement possibles.

Fin 2016, la situation de l'entreprise s'est considérablement améliorée grâce à la bouffée d'oxygène qu'a représenté le rééchelonnement des dettes bancaires, fiscales et sociales et qui lui a permis d'attendre la reprise des commandes d'un client historique au cours du second semestre.

Signe également de confiance en l'avenir, l'entreprise vient de recruter en novembre un jeune tourneur en contrat de génération.

La mobilisation des commissaires au redressement productif sur les dispositifs mis en place par l'Etat pour accompagner les entreprises impactées par les évènements exceptionnels des inondations et des attentats, a permis un accompagnement réactif et pragmatique de ces entreprises en Île-de-France.

► Accompagnement des entreprises impactées par les attentats de novembre 2015

Les événements des 13 et 18 novembre 2015 ont eu des impacts économiques directs et indirects sur de nombreux commerces et entreprises d'Île-de-France, notamment par la baisse importante de fréquentation.

Un guichet unique (téléphone et mail) a été mis en place. Il a permis de centraliser les sollicitations des entreprises impactées et de les orienter vers les bons dispositifs d'accompagnement, en les mettant directement en relation avec les organismes idoines : Direccte, DRFIP, URSSAF, RSI, CCI, CMA, FFSA, Banque de France, Bpifrance, CNV et communes les plus concernées.

Ce dispositif a permis d'aider 325 entreprises, dont 76 % domiciliées à Paris. Trois secteurs ont particulièrement été touchés par les conséquences des attentats : les commerces de proximité (incluant notamment les établissements de restauration) qui ont représenté près de 50 % des sollicitations, le secteur hôtelier pour 17 % des sollicitations et le secteur touristique (hors HCR) pour 12 % des sollicitations.

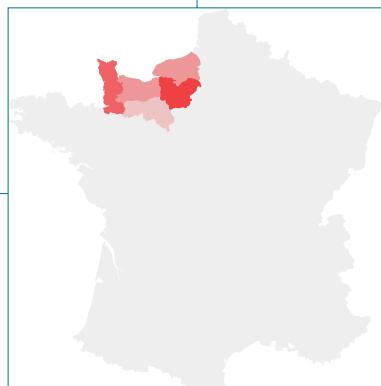
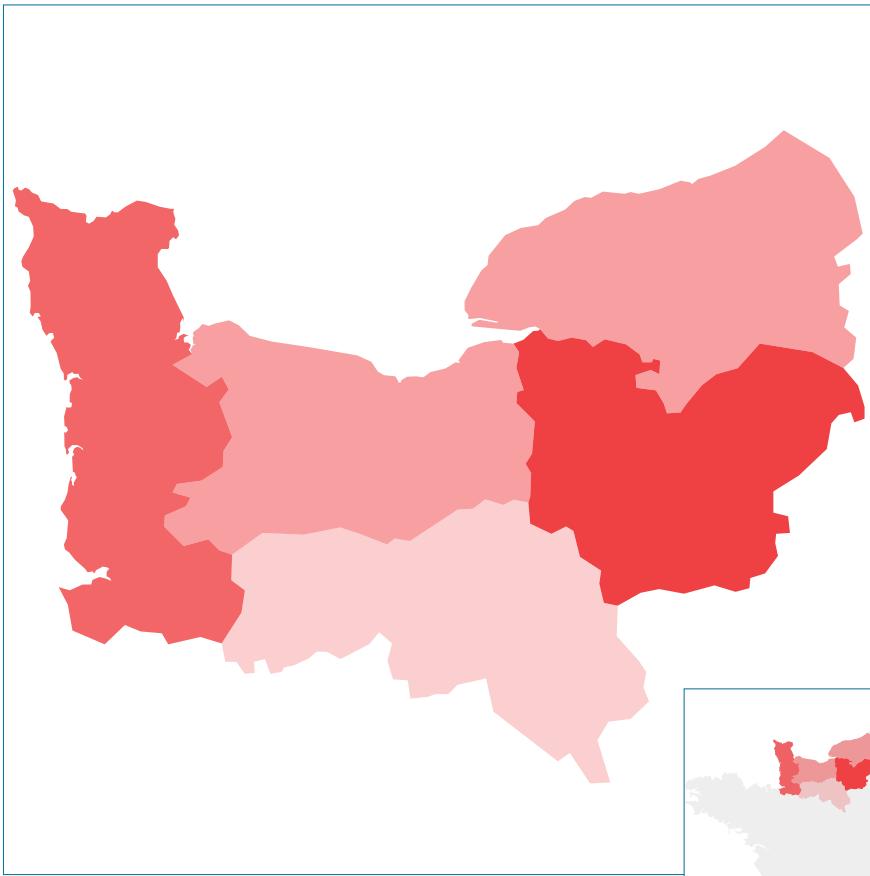
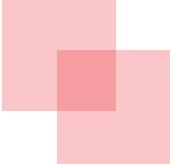
► Accompagnement des entreprises impactées par les inondations de mai 2016

Les fortes précipitations fin mai et début juin 2016 ont également touché des entreprises, directement ou indirectement (du fait des inondations ou de l'impossibilité d'accès liée à l'état des routes ou des transports en commun), qui se sont vues contraintes de réduire ou suspendre leur activité.

Les différents services de l'Etat se sont immédiatement mobilisés pour accompagner les 700 entreprises et commerces sinistrés en s'appuyant sur des relais territoriaux tels que les chambres consulaires territoriales. En outre, le gouvernement a débloqué une enveloppe exceptionnelle de 850 k€ pour aider les entreprises et commerces impactés à redémarrer leurs activités.

La Direccte Ile-de-France a assuré la gestion et la répartition de cette aide aux entreprises et commerces sinistrés. La mise en œuvre opérationnelle a été assurée par les unités départementales de la Direccte, en lien avec les préfectures.

NORMANDIE



CHIFFRES CLÉS DE LA RÉGION

Au 1^{er} janvier 2017

299 entreprises suivies

représentant **33 232 emplois**

Votre CRP
pour les départements
27 et 76

Philippe LAGRANGE

02 32 76 51 80

philippe.lagrange@direccte.gouv.fr

Votre CRP
pour les départements
14, 50 et 61

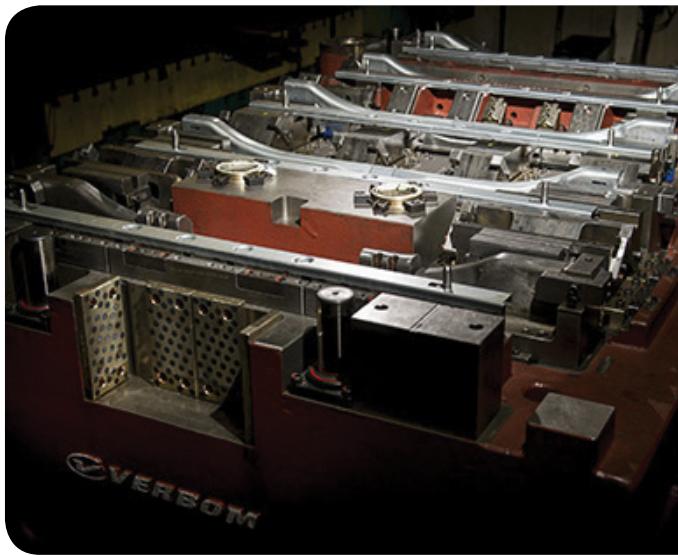
El Houcine OUARRAOU

02 31 47 74 91

el-houcine.ouarraou@direccte.gouv.fr

Direccte Normandie
Cité administrative 2 rue ST Sever
76 032 ROUEN Cedex

Quelques témoignages...



Verbom France est une entreprise spécialisée dans la conception et la fabrication d'outillages de presse pour le marché de l'automobile.

DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR L'ENTREPRISE

Cette société est engagée dans un processus de rachat par les cadres dirigeants de l'entreprise à la suite de l'annonce de la maison-mère canadienne de se séparer de l'unité de Saint-Lô. Verbom Canada a ainsi proposé au directeur de l'unité de Saint-Lô la cession de 51% des parts de Verbom France afin de poursuivre l'activité et de pérenniser l'emploi. Cette opération de reprise a été rendue difficile par un contexte économique défavorable (baisse du marché de l'automobile).

INTERVENTION DU CRP

Afin de s'adapter à cette nouvelle évolution et retrouver des marges de manœuvre notamment financières, les cadres de Verbom France ont mis en place un plan de développement notamment sur les axes suivants : mise en adéquation du personnel au niveau du CA, diversification commerciale (sectorielle, offre de produits et clientèle), modification des conditions commerciales.

Le CRP a joué un rôle de coordination, en relation avec le conseil de l'entreprise, des efforts publics afin de favoriser la mise en place du plan de reprise des cadres de l'entreprise :

- aménagement des créances publiques, en lien avec la CCSF de la Manche ;
- mobilisation du Crédit Impôt Recherche afin de renforcer la trésorerie, en lien avec les services fiscaux ;

VERBOM FRANCE

Activité : conception et fabrication d'outillages de presse

- obtention d'une ligne de financement « court terme », en lien avec Bpifrance ;
- réaménagement des échéances de remboursement d'une avance remboursable, en lien avec le Conseil régional ;
- étalement des dettes bancaires suite à plusieurs réunions de négociation.

Cette action coordonnée des pouvoirs publics, en lien avec l'équipe dirigeante, a permis la bonne reprise de Verbom France par les cadres salariés. Cette PME développe depuis de nouveaux marchés notamment hors de l'automobile et poursuit sa croissance.



ENTREPRISE «X»

DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR L'ENTREPRISE

L'entreprise « X », emblématique de l'agglomération rouennaise, était confrontée depuis plusieurs mois à une diminution importante de son activité, liée à la baisse forte et durable du cours du baril de pétrole, et à l'arrêt d'investissements dans de nouveaux gisements pétroliers. Dans le cadre de la restructuration du groupe engagée début 2016, un Plan de Sauvegarde de l'Emploi (PSE) a fortement impacté l'établissement rouennais avec la suppression de 187 postes sur 376.

Afin de faciliter le reclassement des salariés et favoriser l'implantation de nouvelles activités sur le site, l'entreprise s'est engagée, au côté de l'ensemble des services de l'Etat, des acteurs et des élus locaux dans un Comité Territorial de Réindustrialisation.

INTERVENTION DU CRP

Afin de s'adapter à cette nouvelle évolution, le CRP est intervenu avec les collègues de l'unité départementale (UD).

L'intervention de l'UD s'est concentrée sur le dialogue social, l'amélioration et l'adaptation des mesures de reclassement ainsi que sur le suivi du PSE. Les résultats sont satisfaisants : 70 % des salariés avaient trouvé une solution de reclassement fin 2016.

L'action du CRP, menée avec le référent « filière » de la Direccte Normandie, s'est attachée au volet « Réindustrialisation ». Le bilan de cette action, même si certains projets doivent être encore finalisés, doit être souligné : deux projets en cours de négociation prévoient une implantation sur le site en 2017/2018.

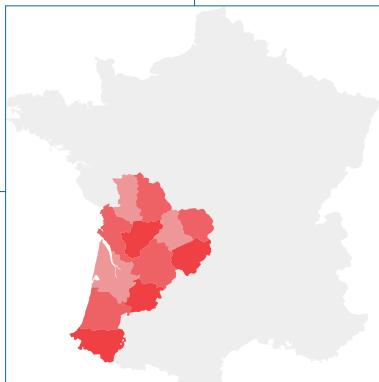
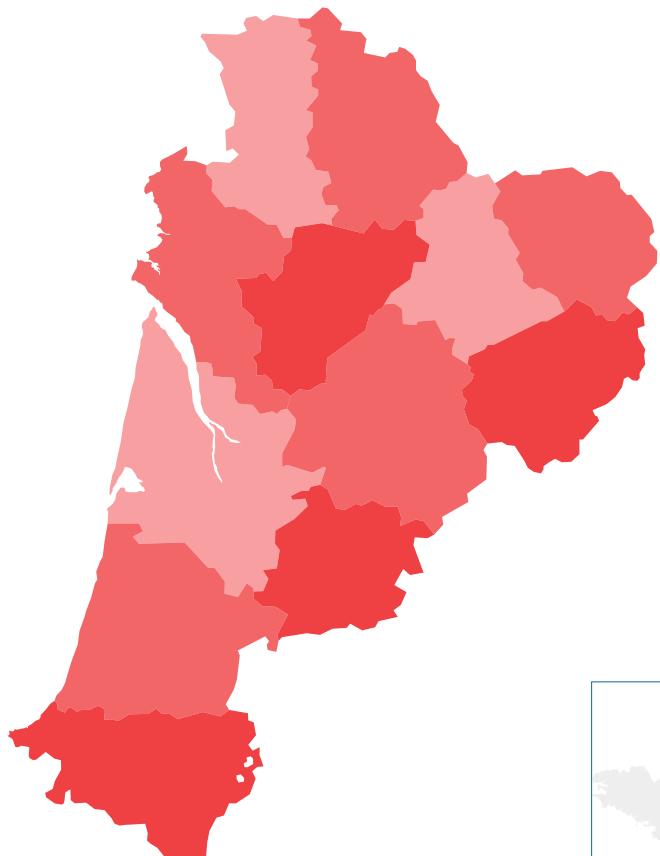
L'un concerne le secteur du désamiantage/déconstruction de véhicules ferroviaires (avec 30 à 40 emplois chacun), pour lequel un appel d'offres public est en cours avec des résultats devant être connus fin 2017 et un démarrage d'activité fin 2018. Par ailleurs,

un chantier test de déconstruction/désamiantage sera prochainement réalisé sur le site par une société locale. Le second projet prévoit l'implantation d'une entreprise spécialisée dans la fabrication de films plastiques qui souhaite développer son activité en se rapprochant d'un de ses principaux clients. Cet investissement de 7 M € doit créer 15 à 20 emplois.

Par ailleurs, un autre projet hors site est en cours de finalisation et devrait conduire, suite à un investissement de 65 M€ par les industriels concernés (soutenus notamment par Bpifrance et le Conseil régional de Normandie), à la création d'environ 150 emplois d'ici fin 2018.

Des opportunités de reclassement pourraient ainsi être offertes aux anciens salariés licenciés.

NOUVELLE-AQUITAINE



CHIFFRES CLÉS DE LA RÉGION

Au 1^{er} janvier 2017

216 entreprises suivies

représentant **29 462 emplois**

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

Nicolas MORNÉT

05 56 93 84 41

nicolas.mornet@direccte.gouv.fr

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

Christophe MARTIN

05 55 11 66 10

christophe.martin@direccte.gouv.fr

Votre CRP
pour les départements
17, 79 et 86

Mathias MONDAMERT

05 49 50 20 59

mathias.mondamert@direccte.gouv.fr

Direccte Nouvelle-Aquitaine
Immeuble le Prismé - 11-19 rue Marguerite Crauste
33 074 BORDEAUX

Quelques témoignages...



L'unité de production « X », qui avait employé plus de 150 salariés, a fait l'objet en 2010 d'une restructuration importante avec cession du site.

DIFFICULTÉS

RENCONTRÉES PAR L'ENTREPRISE

Au dernier trimestre 2015, l'entreprise n'ayant pu réaliser les développements espérés, a vu sa situation se dégrader totalement et a été conduite en procédure collective.

INTERVENTION DU CRP

A l'issue de la période d'observation, et au regard du diagnostic du mandataire judiciaire, il a été décidé d'engager rapidement une démarche visant à identifier un nouveau repreneur, démarche s'appuyant sur la qualité intrinsèque de cet outil industriel.

Dans le cadre d'une « équipe projet », animée par le sous-préfet d'Ussel et qui regroupait l'ensemble des acteurs locaux (élus, CCI, agence de développement, conseil régional, services de l'État, Business France, CRP...), une démarche de prospection particulièrement active orientée tant sur le territoire national qu'à l'international a été menée.

In fine, plusieurs offres de reprise ont été déposées. L'éclairage du service filière pharmacie de la DGE a notamment été sollicité sur les projets présentés afin de les apprécier au mieux.

En fin d'année, le tribunal de commerce de Brive a validé l'une des offres de reprise.

Depuis lors, durant toute l'année 2016 et encore à ce jour, le repreneur fait l'objet d'un accompagnement particulièrement important des services de la préfecture. En effet, le site a dû faire face à de nombreuses problématiques pour sa remise en service de production de médicaments.

ENTREPRISE « E »

Emplois : 150 salariés

Enfin, de nouveaux recrutements ont été initiés et des investissements majeurs sont prévus. Ce site à haut potentiel technique devrait retrouver à terme des niveaux d'effectifs comparables aux meilleures années passées.



ENTREPRISE «F»

Activité : assemblage et montage de panneaux de bois et composite

Sous-traitant spécialisé dans la fabrication, l'assemblage et le montage de panneaux de bois et composite, l'entreprise a un savoir-faire reconnu par plusieurs grands donneurs d'ordres industriels.

DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR L'ENTREPRISE

Confrontée sur une courte période à la fois à des difficultés d'organisation interne et à la baisse importante et rapide des volumes commandés par son principal client, l'entreprise s'est retrouvée en forte difficulté. Elle a sollicité l'appui des acteurs économiques locaux et, par leur intermédiaire, l'intervention du CRP.

INTERVENTION DU CRP

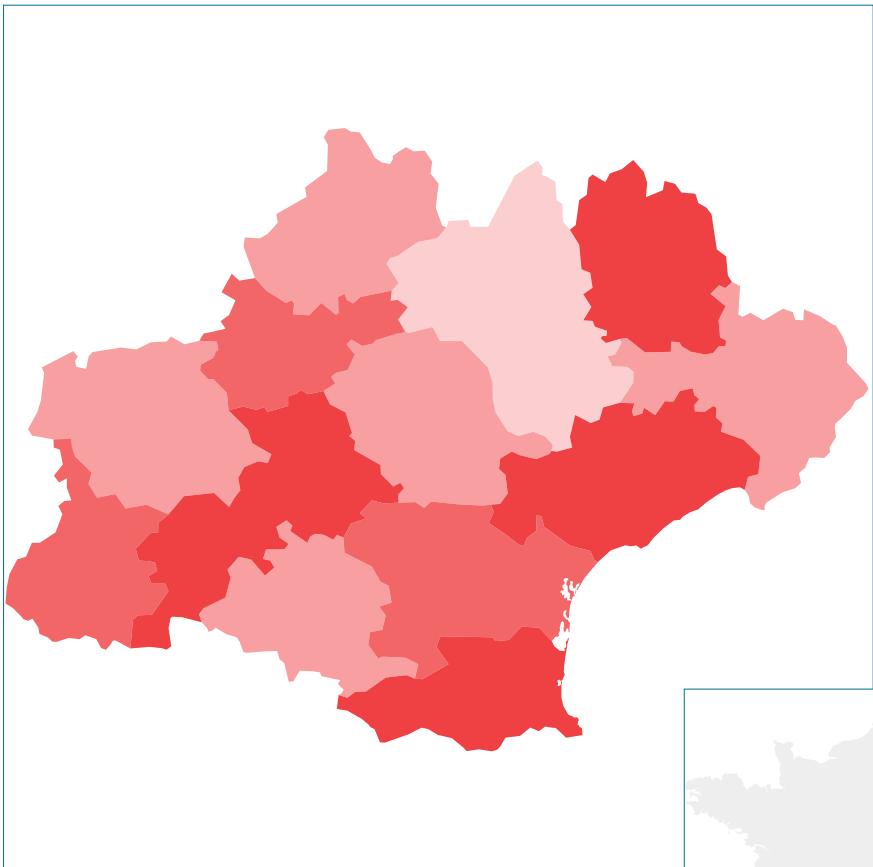
Le CRP a pu constater que si les fondamentaux économiques de la société étaient sains et le projet industriel cohérent, il y avait en revanche une impasse de trésorerie due à la baisse rapide des commandes du principal donneur d'ordres. A plus long terme, se posait aussi le sujet de la diversification du portefeuille clients.

Le CRP a alors contacté ce client pour faire un point précis de la situation, clarifier les enjeux de chacun, et rouvrir des discussions qui étaient au point mort. Il s'agissait d'envisager un aménagement de cette baisse de volume pour la rendre soutenable par l'entreprise tout en prenant en compte les contraintes du donneur d'ordres. Ce grand groupe français a accepté de reprendre les négociations, qui ont pu être menées dans le cadre d'une médiation des entreprises acceptée par les deux parties. Elle s'est conclue par un accord réaliste qui a permis de sortir de l'impasse.

Une fois cette difficulté de court terme levée, la société a pu engager son retournement en développant et sécurisant ses autres marchés. Le CRP, appuyé par la Direccte et la DGE, a mobilisé un accompagnement pour travailler sur les pistes de développement prioritaires,

la capacité industrielle à les adresser et les modalités d'organisation les plus adaptées.

L'entreprise a aujourd'hui renoué avec l'équilibre économique et poursuit sa démarche de diversification tout en consolidant son savoir-faire.

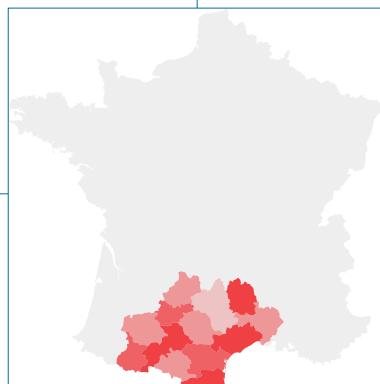


CHIFFRES CLÉS DE LA RÉGION

Au 1^{er} janvier 2017

220 entreprises suivies

représentant **23 563 emplois**



Votre CRP
pour les départements
09, 12, 13, 32, 46, 65, 81 et 82

Robert CASTAGNAC

05 34 45 33 00

robert.castagnac@occitanie.gouv.fr

Votre CRP
pour les départements
11, 30, 34, 48 et 66

Pascal THEVENIAUD

04 30 63 63 32

pascal.theveniaud@direccte.gouv.fr

Direccte Occitanie
615 Bd. d'Antigone – CS 19002
34 064 MONTPELLIER Cedex 2

Quelques témoignages...



Le groupe familial montpelliérain Semco - comprenant les entreprises Semco Engineering, Irysolar, Qualiflow-Therm et employant 121 salariés - est spécialisé dans la fabrication de semi-conducteurs pour l'industrie photovoltaïque. Le groupe Semco était accompagné par les opérateurs de l'Etat Bpifrance et Coface et avait été identifié en 2013-2014 comme faisant partie du programme « accélérateur PME » de la DGE.

DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR L'ENTREPRISE

Le groupe Semco, en difficulté depuis 2013, a été placé en sauvegarde (accompagnée d'un PSE touchant 41 salariés) en septembre 2015. Cette sauvegarde résultait de difficultés importantes sur certains marchés étrangers et d'une année 2014 catastrophique (13 M€ de pertes).

Compte tenu de la situation financière très dégradée du groupe et du manque de perspectives commerciales, la Coface et les banques ont progressivement retiré leurs concours. De son côté, le fils du fondateur, PDG du groupe depuis un an, n'a pas réussi à redresser la situation et à lever les fonds suffisants à la recapitalisation du groupe.

INTERVENTION DU CRP

Avant la mise en sauvegarde de Semco, le CRP a accompagné l'entreprise auprès de Bpifrance et de la Coface pour maintenir le plus longtemps possible les garanties indispensables à la signature de marchés à l'international.

Le CRP a ensuite maintenu un contact constant avec l'entreprise et l'administrateur alors qu'un appel à candidatures était ouvert pour une cession du groupe. En mobilisant la DGE, le CRP a pu apporter un avis circonstancié sur les deux candidats à la reprise (l'entreprise grenobloise ECM Greentech d'une part et

SEMCO

Activité : fabrication de semi-conducteurs pour l'industrie photovoltaïque

Emplois : **121** salariés

un consortium d'autre part). L'offre d'ECM, outre sa plus forte structuration et solidité financière, était également celle qui avait le plus de sens sur le plan industriel. La complémentarité entre Semco et ECM permettait en outre la création d'un véritable leader mondial français sur le marché de l'énergie photovoltaïque. Le CRP a en conséquence porté ces messages aussi bien auprès de l'administrateur que du Parquet.

Par la suite, le CRP a fait le lien avec Invest Sud de France pour faciliter la recherche d'un site stratégique permettant le regroupement des sites industriels et administratifs de Semco.

Depuis le 8 avril 2016, grâce à la synergie des équipes opérationnelles Semco et ECM, la nouvelle société - Semco Technologies - a su regagner la confiance de ses fournisseurs et de ses clients. De 78 salariés en avril, l'effectif était à fin décembre de 89 personnes avec en plus 31 emplois intérimaires permettant d'absorber le surcroit d'activité. Le bilan financier de cette première année s'annonce également positif.

L'année 2017 démarre sous les meilleurs auspices avec une production toujours soutenue destinée à l'industrie du photovoltaïque à haut rendement et des semi-conducteurs.

Pour supporter son développement à l'export, Semco Technologies prépare d'ores et déjà l'ouverture d'une filiale à Taïwan.

Pour répondre au besoin d'extension de l'entreprise, ECM projette aujourd'hui de regrouper les 2 sites de Montpellier sur un seul. Le CRP a fait le lien avec Invest Sud de France pour qu'une offre immobilière lui soit faite dans les meilleurs délais.



Végéplast fabrique des bio-plastiques rigides à base de matières végétales bio-sourcées et bio-dégradables. Créée en 1998, avec la coopérative agricole Vivadour, à partir d'un brevet pour l'utilisation du maïs avec l'école de chimie de Toulouse, Végéplast a développé des produits variés : os à ronger, tees de golf, liens de parachute pour l'armée. Elle a deux métiers : la fabrication de granulés homogénéisés (Végémat) et l'injection de bio-plastiques (Végépack).

En 2008, une usine de 1000 m² a été construite à Tarbes. En 2010, un marché pour les capsules de café avec Ethical Coffee Company (ECC) compatibles avec les machines Nespresso lui a donné une nouvelle dimension. Elle a été installée dans une usine en restructuration de 7000 m². 5 M€ ont été investis, avec des aides publiques : 10 presses d'une capacité de production de 500 millions de capsules, objectifs : 13 M€ de chiffre d'affaires, 45 créations d'emplois en 3 ans. Végéplast, adhérent du pôle de compétitivité Agri Sud-Ouest Innovation, a participé à des projets collaboratifs de recherche. En 2012 elle a réalisé un chiffre d'affaires de 5 M€, dont 85 % pour le marché ECC, avec un effectif de 32 salariés.

DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR L'ENTREPRISE

En 2011, le marché ECC a commencé à connaître des difficultés engendrées par un conflit avec Nespresso, accusée de modifier ses cafetières pour entraver l'utilisation de capsules concurrentes. ECC a saisi l'autorité de la concurrence. Végéplast a atteint une production annuelle de 147 millions de capsules pour décroître ensuite fortement à partir de 2012. Son chiffre d'affaires a baissé à 1,6 M€ en 2015 et ECC a eu des difficultés à régler ses factures. L'encours a atteint 2,3 M€. La trésorerie a été dégradée. Végéplast a sollicité l'activité partielle, réduit ses charges, négocié avec ses créanciers et fournisseurs. Elle a désinvesti des équipements inutilisés et négocié un *leaseback* de l'usine. Malgré des efforts incessants pour apurer la dette ECC, celle-ci était toujours de 750 k€ en septembre 2015. Végéplast a pourtant réussi à conserver sa capacité d'innovation : agromatériaux, polymères biodégradables, couvercles de pilulier et agrafes de vigne.

VÉGEPLAST

Activité : fabrication de bio-plastiques rigides à base de matières végétales bio-sourcées et bio-dégradables

Emplois : 32 salariés

En 3 ans, les pertes ont asséché les fonds propres de 2,6 M€ à 0,6 M€. Les dirigeants ont tenu informés créanciers et fournisseurs de l'évolution de la situation, mais il était clair que la survie de l'entreprise était en jeu. Deux pistes ont été explorées pour surmonter les difficultés : un adossement industriel ou un recentrage sur la fabrication de granulés en vendant l'activité injection.

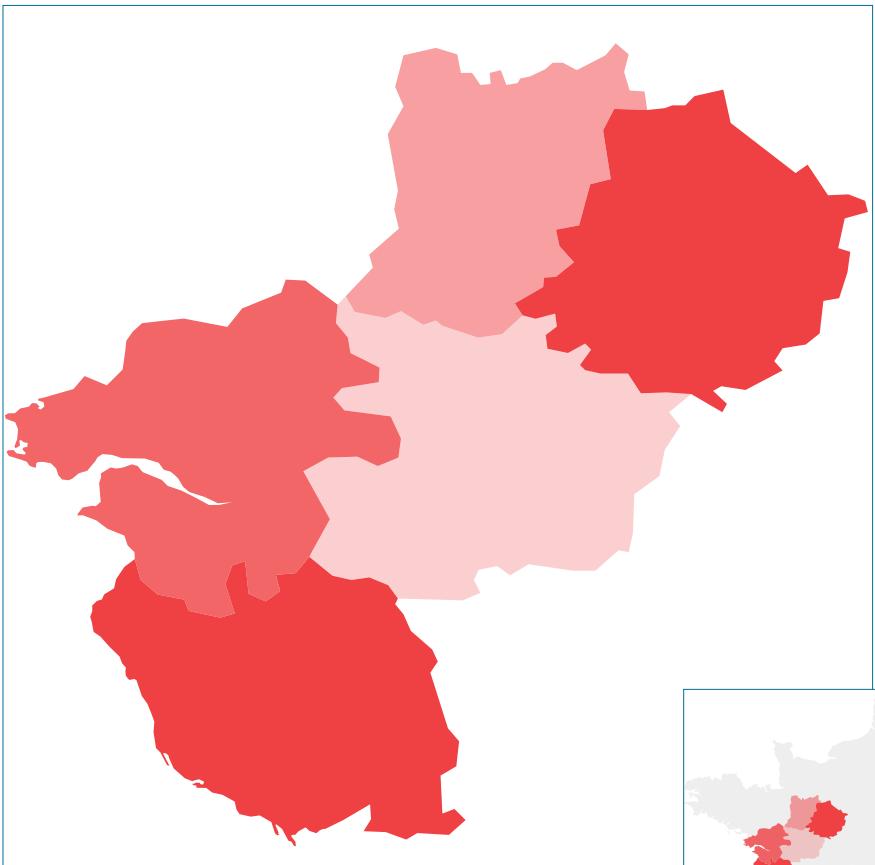
INTERVENTION DU CRP

Fin 2014, le CRP a travaillé pour prolonger le délai de la subvention de l'État (prime d'aménagement du territoire). En 2015, l'analyse de la situation a montré que Végéplast avait du potentiel, avec des avancées commerciales, mais que la crise ECC a réduit ses marges de manœuvre. Le CRP a accompagné les discussions avec des investisseurs. Les démarches n'ont pas abouti : soit le projet a été évalué trop risqué, soit limité à un rachat avec délocalisation. En avril 2016, une action a été menée par la médiation nationale des entreprises. ECC a confirmé sa demande d'indemnisation du préjudice Nespresso sans pouvoir régulariser sa dette encore estimée à 600 k€.

En juin 2016, le paiement du CIR et du CICE a été accéléré. En juillet 2016, une étude par un cabinet d'expertise stratégique, a permis de valider la capacité de rebond justifiée par un réel potentiel commercial. Le besoin nécessaire pour passer le cap de 2017 a été évalué à 800 k€, avec la perspective d'un retour à l'équilibre fin 2017 et un chiffre d'affaires prévisionnel de 2 M€, basé sur un carnet de commandes réalisable avec l'équipe existante de 20 personnes. Le développement des produits a été bien plus long que prévu, mais le décollage des marchés se confirme. Cette revue indépendante d'activité a été présentée en réunion de transparence à la Banque de France de Tarbes en novembre 2016. Cela a permis de partager le diagnostic et de maintenir la confiance des partenaires. Les financeurs, publics et privés, ont accepté de contribuer à ce besoin par des reports d'échéances combinés à la réalisation d'actifs et la résorption définitive de la dette ECC.

Dès à présent, Végéplast, avec ses actionnaires, doit préparer une nouvelle étape de son rebond pour renforcer ses fonds propres. Végéplast est bien placée dans les activités de la « bioéconomie » portées par la transition énergétique et écologique.

PAYS DE LA LOIRE

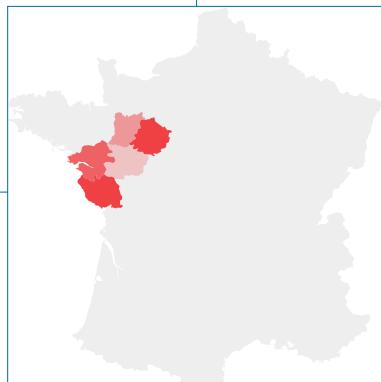


CHIFFRES CLÉS DE LA RÉGION

Au 1^{er} janvier 2017

79 entreprises suivies

représentant **15 688 emplois**



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

Jean-Baptiste AVRILLIER
02 53 46 78 04

jean-baptiste.avrillier@direccte.gouv.fr

Direccte Pays de la Loire
22, mail Pablo Picasso - BP 24209
44 042 NANTES CEDEX 1

Témoignage...



La Tannerie Dupiré, située à Châteauneuf-sur-Sarthe, est une tannerie traditionnelle de cuir de taureaux (9 M€ de chiffre d'affaires en 2015). Elle est une des dernières tanneries indépendantes françaises. Elle rassemble sur un site unique toutes les étapes du travail du cuir.

DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR L'ENTREPRISE

Son actionnariat familial a tardé à donner à l'entreprise les clefs pour réussir le virage du luxe, action pourtant indispensable dans un contexte de concurrence internationale et de hausse de prix des matières premières. En janvier 2015, la société a été placée en redressement judiciaire après que 16 salariés ont été licenciés pour réduire la masse salariale.

INTERVENTION DU CRP

Le CRP est intervenu pour aider à la reprise de l'entreprise.

Le premier soutien a consisté en l'accompagnement d'un projet de reprise porté par 4 cadres de l'entreprise. Grâce à une forte mobilisation des acteurs locaux, ce projet a pu bénéficier du maintien de commandes de grands donneurs d'ordres, comme Hermès et Longchamp, établis à Segré (49). Elle a également bénéficié de l'implication de 4 entreprises partenaires du réseau du Bellay (réseau du luxe en Anjou) prévoyant d'apporter un concours financier pour financer le besoin en fonds de roulement.

Un portage immobilier par la SEM du département a été imaginé pour répondre au besoin de désamiantage (2 M€ de travaux) devenu nécessaire. Le CRP a permis de valider auprès des organismes compétents en matière de prévention de santé des travailleurs et de respect de l'environnement, un échéancier de travaux de désamiantage compatible avec le plan de

TANNERIE DUPIRÉ

Activité : tannerie traditionnelle de cuir de taureaux

financement et les enjeux environnementaux. Le projet a été bien accueilli par les banques. La région a indiqué être susceptible d'intervenir dans le tour de table avec une garantie Bpifrance.

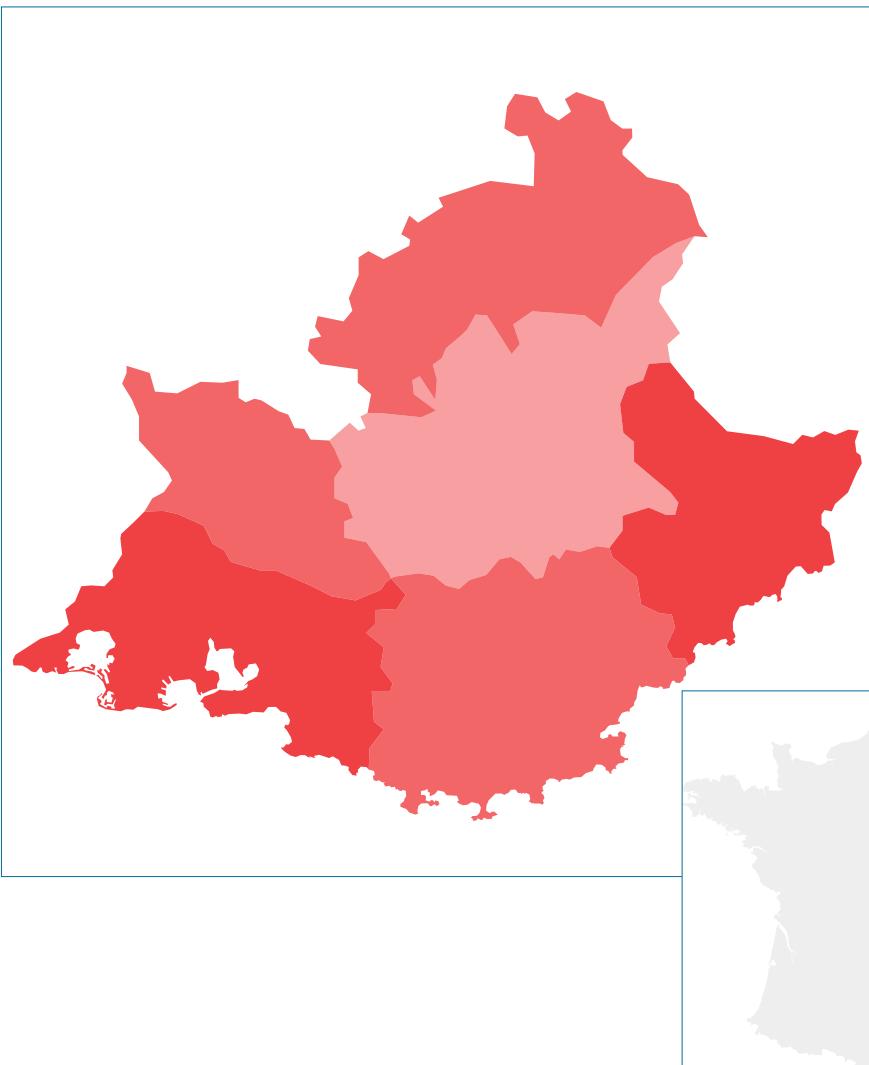
Après un refus des banques, ce projet a été abandonné au profit de celui déposé par un négociant parisien de cuirs en peau : Novalpina France. Plusieurs rencontres avec le candidat à la reprise de l'entreprise ont permis de conforter ce choix.

Ce projet faisait d'abord sens au plan industriel puisque le négociant possède depuis 2013 la tannerie Arnal au Monastère près de Rodez. Travailleur, comme Dupiré, les peaux de bovins, l'entreprise (20 salariés) occupe un créneau complémentaire en recourant au tannage végétal (équitation, chaussure de luxe), alors qu'en Anjou, la méthode fait appel au chrome (maroquinerie). Par ailleurs, encaissé dans une vallée, le site en Aveyron se trouve à la limite de ses capacités et une partie de sa production pouvait préennoblir l'avenir du site de Châteauneuf-sur-Sarthe.

Après des apports en capital et en compte courant par le repreneur, le volet financier a pu être finalisé rapidement grâce aux travaux précédemment engagés : un prêt moyen terme du Conseil régional a été validé pour financer la modernisation de l'outil de production et les apports d'entreprises partenaires locales se sont confirmés.

Au final, ce projet de reprise, validé en février 2016, a permis la sauvegarde de 34 emplois sur 36 et s'est accompagné de la création d'une nouvelle entité baptisée France Tanneries. Le nouveau propriétaire, spécialisé dans le commerce des peaux exotiques (crocodile, alligator, etc.), lui a également ouvert les portes des grands noms du luxe du secteur.

PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR

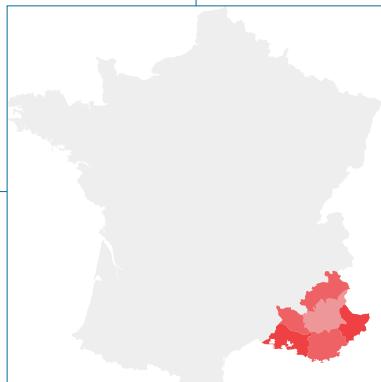


CHIFFRES CLÉS DE LA RÉGION

Au 1^{er} janvier 2017

61 entreprises suivies

représentant **2 264 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

Direccte Provence-Alpes-Côte d'Azur
23/25 rue Borde CS10009
13 285 MARSEILLE Cedex 8

Témoignage...



La Société Méditerranéenne de Bâtiment et de Rénovation (SMBR) intervient depuis 35 ans dans la restauration du patrimoine français et des monuments historiques (taille de pierre, maçonnerie, décors peints...). Elle emploie aujourd'hui 50 salariés.

DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR L'ENTREPRISE

Au cours des années 2006 et 2007, SMBR a réalisé des travaux de restauration des façades d'une cathédrale dans un département d'outre-mer, pour le compte de la municipalité propriétaire du bâtiment. A l'issue du chantier, et compte tenu de la bonne exécution des travaux, l'entreprise a réclamé le paiement du solde du décompte général des travaux.

La municipalité condamnée à verser cette somme, par décision du tribunal administratif en date du 22 octobre 2015, n'a pas pu honorer sa dette.

INTERVENTION DU CRP

Au cours du mois de janvier 2016 et compte tenu des risques économiques liés à cette situation, l'entreprise a saisi le CRP afin qu'il l'aide dans ses démarches. Le CRP s'est rapproché des services de la préfecture des Alpes-Maritimes, des services de la préfecture du département concerné et de son homologue d'outre-mer. Compte tenu de sa situation, la commune avait été placée sous tutelle financière du préfet.

Cette intervention a permis un déblocage de la situation en quelques semaines : le préfet, alerté, a fait procéder à un mandatement d'office suivi du paiement en avril 2016 au profit de SMBR, pour l'ensemble des sommes demandées.

Ainsi, SMBR a pu honorer ses engagements financiers et assurer sa pérennité et celle de l'ensemble des emplois.

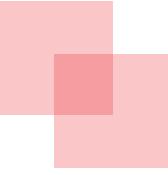
La prise en charge du dossier par le CRP s'est également

SMBR

Activité : restauration du patrimoine français et des monuments historiques

Emplois : **50** salariés

traduite par une étude plus globale de la situation de l'entreprise par les équipes de la Direccte en charge du développement économique. SMBR a notamment bénéficié d'un accompagnement personnalisé sur le volet commercial, qui lui a permis de conforter son positionnement tout en adaptant sa stratégie.



GLOSSAIRE

ARCE

Aide à la reprise ou à la création d'entreprise

CODEFI

Comité départemental d'examen des problèmes de financement des entreprises

CRP

Commissaire au redressement productif

CCSF

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

DDFIP

Direction départementale des finances publiques

DDPP

Direction départementale de la protection des populations

DDTM

Direction départementale des territoires et de la mer

DIRECCTE

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

DRAAF

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

ICPE

Installation classée pour la protection de l'environnement

UD DIRECCTE

Unité départementale de la Dirccte

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

URSCOP

Union régionale des SCOP

[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