



LES RENCONTRES D'EXPERTS

Spécial Restructuring



chez Racine, 40 rue de Courcelles 75008 Paris

LES DÉFAILLANCES SE STABILISENT à un niveau élevé à l'été 2025



Dans une économie poussive, le deuxième trimestre 2025 se clôture sur un total de 16 586 procédures collectives ouvertes. Un niveau toujours très élevé mais avec une hausse désormais contenue à 1,3%, qui laisse entrevoir un ralentissement des défaillances pour la fin d'année. Si le bilan reste encore lourd pour les PME d'au moins 100 salariés et les TPE de 6 à 19 salariés, le nombre d'emplois menacés recule à 65 000 à la faveur d'une meilleure résistance des PME de moins de 100 salariés. La trajectoire des trois derniers mois entretient l'espoir d'un second semestre moins difficile. Autour de Dorine Bérard, Secrétaire générale adjointe du CIRI, six professionnels aguerris reviennent pour nous sur les tendances observées au premier semestre et imaginent l'avenir.

MdA : Il y a sept mois, les chiffres d'Altares montraient une forte hausse des défaillances. Dorine, le premier semestre 2025 s'annonce-t-il meilleur ?

Dorine Bérard, CIRI Nous observons, depuis 2022, un rebond graduel mais significatif des défaillances d'entreprises, avec, en parallèle, une hausse des saisines du

CIRI: 68 en 2023, 60 en 2024, on est sur une vingtaine de saisines au premier semestre 2025, avec 34 000 emplois en jeu. L'activité du CIRI suit un plateau élevé du nombre de défaillances. Ce qu'on observe aussi, c'est que les secteurs d'activité des entreprises concernées sont sensiblement les mêmes d'une année sur l'autre. La distribution, le textile, avec un point particulier d'attention sur le secteur de la sous-traitance

automobile qui est toujours très impacté. Pour terminer ce panorama, je dirais qu'il y a aussi toujours une part importante de l'industrie (environ 45% de nos dossiers), et notamment les secteurs de la chimie et la sous-traitance automobile. L'analyse qui est faite à Bercy de ce niveau élevé de défaillance est de dire qu'on n'est pas face à une fragilité structurelle de l'économie française, mais plutôt face à un phénomène de rattrapage, un

Dorine Bérard

➤ Dorine Bérard est secrétaire générale adjointe du Comité interministériel des restructurations (CIRI).

➤ Le CIRI est un service de l'État dédié à l'accompagnement des entreprises en difficulté de plus de 400 salariés pour les soutenir dans la mise au point et le financement de leurs plans de retournement. En lien étroit avec les dirigeants des entreprises qui le saisissent et les organes de la procédure, le CIRI agit dans un cadre confidentiel et a pour mission de piloter l'action de l'État et de bâtir un consensus autour de plans d'affaires crédibles et équilibrés et d'en négocier le financement afin de sécuriser le retournement des entreprises concernées et préserver le plus grand nombre d'emplois. Le CIRI est intervenu sur environ 70 dossiers en 2024.



retour d'un mécanisme de destruction créatrice après une période où les entreprises ont été beaucoup aidées. Les entreprises font face à une hausse du coût des matières premières, parfois aussi à un endettement qui n'est plus soutenable. La hausse des défaillances est finalement un mécanisme de retour à la normale après une période assez exceptionnelle d'aide aux entreprises.

Arnaud Joubert, Rothschild & Co : J'abonde dans le sens de Céline. Pour moi la prochaine vague de restructurations viendra des sociétés détenues par des fonds de Private Equity. Ces sociétés ont souvent été mieux préparées ou se sont montrées plus agiles que des entreprises familiales pour faire face aux conséquences immédiates de la guerre en Ukraine. Mais on oublie que la conséquence majeure et durable a surtout été la remontée significative des taux d'intérêts. En 2022, l'Euribor 3 mois est ainsi passé en quelques mois d'un territoire négatif à près de 4%. Il s'établit aujourd'hui autour de 2% mais les LBO qui datent de la

sortie de Covid se sont construits sur l'hypothèse que les taux resteraient durablement négatifs. Pour une société

“Après la normalisation de la période 2021-2022, on a connu une hausse significative des défaillances d'entreprises au cours des années suivantes, avec en parallèle une hausse des saisines du CIRI: 68 en 2023, 60 en 2024, on est sur une vingtaine de saisines au premier semestre 2025, avec 34 000 emplois en jeu.”

Dorine Bérard

sous LBO dont le levier est élevé, et dont les couvertures de taux mises en place au closing ont maintenant

expiré, l'accroissement mécanique des frais financiers peut devenir insupportable. Depuis quelques mois nous rencontrons de plus en plus de sociétés de tous secteurs détenues par des fonds de PE et qui cumulent : sous-performance par rapport au BP d'origine, approche des maturités finales des RCF voire des financements d'acquisition et remontée des frais financiers cash aboutissant à des cash-flows négatifs de façon structurelle. Sans être détenue par un fonds, c'est exactement ce cocktail infernal qui a déclenché la restructuration d'Altice France. Dans ce cadre, les sociétés opérant dans les secteurs qui étaient perçus pré-Covid comme pouvant supporter des leviers très élevés, notamment les secteurs liés à la santé ou à la dépendance, se retrouvent dans une situation délicate. Les sociétés dont le business est impacté par l'IA se retrouvent également affaiblies alors même que leurs dettes arrivent à échéance.

MdA : Patrick, vous voulez rebondir ?



Patrick Bordessoule

- Associé de Dirigeants & Investisseurs depuis plus de 15 ans, Patrick Bordessoule, en est l'actuel président. Ce cabinet de conseils opérationnels intervient dans des dossiers d'amélioration de performance ou de restructuration à côté du président ou en lieu et place.
- Patrick Bordessoule justifie d'une longue expérience (30 ans) auprès de PME et ETI : Patrick a conduit de nombreux plans d'amélioration de performance que ce soit comme mandataire social ou en accompagnement des dirigeants dans des secteurs tels que, l'agroalimentaire, secteur hospitalier, le retail, l'ingénierie, les biens d'équipements et le bâtiment...
- Il a managé plusieurs entreprises en procédure collective, en lien avec les administrateurs judiciaires en pérennisant l'activité et permettant ainsi de trouver une solution de poursuite de l'activité (transport, équipementier automobile, hôtellerie, BPO...).

Patrick Bordessoule, Dirigeants & Investisseurs : Pour rebondir sur ce qui vient d'être dit, effectivement il y a eu une aide très importante des entreprises post-covid qui était salutaire. Maintenant, les entreprises qui ont utilisé cette manne pour se repositionner, se restructurer ont eu la capacité d'aborder plus sereinement la période actuelle. En revanche, celles qui tombent aujourd'hui sont celles qui n'ont pas véritablement pu ou su utiliser ces afflux de trésorerie pour repositionner leur modèle. Et à partir du moment où il faut commencer à rembourser les aides, cela ne passe plus. Cela se traduit par des grosses difficultés à la fois à absorber la hausse des coûts des matières premières, les incertitudes sur les problématiques d'exportation avec la hausse des droits de douane. Elles se retrouvent avec une situation d'endettement qui est trop importante par rapport à leur véritable capacité de remboursement. En termes de secteur, je rejoins ce qu'a dit Dorine. Nous sommes sollicités par des sociétés

"Il y a eu une aide très importante des entreprises post-covid qui était salutaire. Maintenant, les entreprises qui ont utilisé cette manne pour se repositionner, se restructurer ont eu la capacité d'aborder plus sereinement la période actuelle. En revanche, celles qui tombent aujourd'hui sont celles qui n'ont pas véritablement pu ou su utiliser ces afflux de trésorerie pour repositionner leur modèle."

Patrick Bordessoule

dans la distribution, le transport, ou encore l'agroalimentaire parce que le coût des matières premières leur fait énormément de mal. Et puis Il y a la santé et le médico-social et le secteur associatif qui commence actuellement à avoir de sérieuses difficultés.

MdA : Il y avait un secteur dont on avait parlé aussi, c'était la construction...

Dorine Bérard, CIRI : Tout à fait. En ce qui concerne la construction, le CIRI a pu observer, en 2022 et 2023, un grand nombre de saisines à la suite de la guerre en Ukraine qui se traduit par des grosses restructurations, notamment financières. En 2025, le secteur continue de rencontrer des difficultés mais on est sur une normalisation. Après, quand on regarde les chiffres consolidés, notamment ceux qui sont produits par Bercy, on voit que dans les défaillances d'entreprises, la part des entreprises de construction demeure importante.

Céline Domenget-Morin

- Associée chez Weil, elle est spécialisée dans l'accompagnement des entreprises en difficulté, ainsi que de leurs actionnaires et créanciers, dans le cadre de restructurations judiciaires ou extrajudiciaires. Elle fournit également des conseils avisés et axés sur la valeur aux investisseurs en quête d'opportunités, notamment dans les entreprises en difficulté. Céline s'appuie sur sa large expérience en droit français et européen des restructurations et des procédures collectives pour gérer des procédures amiables complexes (mandat ad hoc et conciliation) et d'insolvabilité (sauvegarde, sauvegarde accélérée et faillite).
- Céline dispose également d'une expérience significative en matière de contentieux de liés aux procédures collectives ainsi qu'en distressed M&A.
- Avant de rejoindre Weil, Céline était associée dans un grand cabinet d'avocats international où elle dirigeait l'équipe Restructuring à Paris.



Patrick Bordessoule, Dirigeants & Investisseurs : Avec les élections qui vont arriver dans un an, on sait très bien que tous les programmes de construction de logements vont être décalés de 18 mois. Cela va mettre encore une pression supplémentaire sur tout le secteur de la construction et de la promotion immobilière.

Arnaud Demeocq, Interpath Advisory : D'un point de vue sectoriel, je souscris à ce qui a été dit. Finalement, je me dis qu'il est plus simple de chercher quel secteur n'est pas impacté. Au quotidien, nous recevons des dossiers dans quasiment tous les secteurs, mis à part peut-être les services financiers/assurance. Il y a des secteurs aussi qui semblent sous les radars mais qui sont fortement impactés comme les coopératives agricoles. Il y en eu plusieurs dans les 24 derniers mois. C'est un secteur dans lequel les marges sont faibles, avec une gouvernance qui complique parfois les restructurations. Également je note

"Sur les dossiers de PE, le sujet n'est pas forcément celui de la disparition de l'entreprise mais plus de l'évolution de sa structure de capital. On ne les voit pas forcément dans les statistiques Altarès car ce sont plutôt des restructurations financières. Les secteurs que nous voyons le plus au cabinet en moment au cabinet sont le retail, la promotion immobilière et la sous-traitance automobile."

Céline Domenget-Morin

que les gros dossiers des derniers mois concernaient des dossiers corporate qui passaient en phase amiable et puis en phase judiciaire si besoin. Nous voyons de plus en plus de dossiers sous private equity, et je pense qu'on y reviendra plus tard. Normalement, je dis bien normalement, dans ces dossiers la plupart des leviers opérationnels ont été activés. Mais en pratique, on se rend compte que ce n'est pas toujours le cas. Cela pose la question après de la gouvernance, qui va écrire le Business plan pour la restructuration et qui va porter ce nouveau BP ? Bref pour revenir sur le point sectoriel, vraiment, je trouve qu'il est difficile de trouver des secteurs complètement épargnés.

MdA : Oriane, FHB, c'est plus de 1 000 dossiers. Donc vous avez une vision transversale en termes de secteur.

Oriane Billant, FHBX : Je suis tout à fait d'accord. En fait, on voit qu'on fait face à une baisse de la consommation,



Arnaud Joubert

- Arnaud Joubert est Associé-Gérant de Rothschild & Co et co-responsable mondial du Restructuring.
- Au cours des dix-huit derniers mois, Arnaud Joubert a notamment participé aux opérations de restructurations de Casino, Altice France, Gifi, Isère, Atalian et Colisée...
- Depuis vingt ans, Rothschild & Co s'est illustrée en étant la banque d'affaires la plus active en matière de conseil en restructuration sur le marché français : l'équipe compte une quarantaine de banquiers et intervient sur une vingtaine de dossiers de taille significative chaque année.



et donc une baisse du chiffre d'affaires des entreprises. Cela concerne tous les secteurs, avec notamment des activités avec des forts coûts fixes qui sont impactées. Je partage aussi ce qui a été dit sur les associations qu'on voit de plus en plus. Le contexte politique et économique conduit à des baisses de subventions, du coup le secteur associatif est malmené. Mais plus généralement, l'ensemble des secteurs qui sont soumis à des tarifs fixés par les collectivités ou les services de l'État qui subissent aussi l'effet de l'inflation avec des tarifs qui augmentent moins que l'inflation. On pense aux Ehpad, aux crèches, qui n'ont pas forcément non plus les leviers pour augmenter leur chiffre d'affaires et qui, en plus, pour certains d'entre eux, ont été soumis à la crise de l'immobilier qu'on a évoqué également.

MdA : Céline, vous voulez rebondir sur le PE ?

Céline Domenget-Morin, Weil : Je confirme également que nous

interventions dans à peu près tous les secteurs. Si nous avons essentiellement eu à traiter de dossiers concernant

“Depuis quelques mois nous rencontrons de plus en plus de sociétés de tous secteurs détenues par des fonds de PE et qui cumulent : sous-performance par rapport au BP d'origine, approche des maturités finales des RCF voire des financements d'acquisition et remontée des frais financiers cash aboutissant à des cash flows négatifs de façon structurelle.”

Arnaud Joubert

des entreprises familiales ou des entreprises cotées ces dernières années, nous commençons à voir quelques dossiers de Private Equity. Nous n'arrivons souvent que dans un second temps, après les conseils spécialisés en transformation, amélioration de la performance... Contrairement aux groupes familiaux, ces dossiers présentent rarement un risque de défaillance avec le recours à une procédure collective non prepackagée. Il s'agit plutôt de discussions entre les différentes parties prenantes sur l'évolution de la structure de capital, et qui entre fonds equity et fonds de dette va conserver ou prendre le contrôle, immédiatement ou à terme. Au-delà du sujet classique d'une inadéquation entre le niveau de dette et flux de trésorerie générés par l'exploitation, nous rencontrons des dossiers qui sont attaqués par l'IA qui s'est développée un peu plus vite, je pense, que ce qui avait été anticipé sur les 18 derniers mois. Le nombre de secteurs touchés allant en augmentant, c'est peut-être une tendance de fond, qui va venir

Oriane Billant

- Diplômée d'HEC Paris (H16), Oriane Billant a rejoint l'étude FHBX en 2018 après une expérience préalable chez Eight Advisory. Elle est administrateur judiciaire depuis 2025 et intervient tant en procédures amiables qu'en procédures judiciaires.
- FHBX s'appuie sur une base de plus de 10 000 dossiers traités depuis 2007, couvrant l'ensemble des secteurs d'activité ainsi que des entreprises de toute taille. En 2024, l'activité de FHBX a été très soutenue (plus de 1 500 dossiers ouverts cette année). On peut citer des dossiers emblématiques tels que Ascométal, AST, Duralex, Medicharme parmi lesquels FHBX a éprouvé le nouveau dispositif des classes de parties affectées avec près de 30 cas d'usage : Arc, Compagnie Bio & Nature, Exterion Media, Groupe GPE, Jennyfer, Nicolas Laisne, Oxylio, Primavista, Thevenin, Vapiano



s'ajouter à l'augmentation attendue des dossiers de PE liée à l'euphorie du marché du private equity en sortie de Covid suivie d'une activité plus faible. Une autre tendance que nous avons commencé à observer est celle des dossiers de LBO avec une structure composée de dette TLB, pouvant être soumise au droit US, et de RCF. La maturité du RCF est souvent un an avant celle du TLB, impliquant de réfléchir assez en amont aux différentes options de réaménagement de la dette : refinancement classique, LME ou restructuring... le niveau de levier et les éventuels besoins de liquidité au soutien du business plan servant souvent de grille de lecture entre les différentes options. Ces dossiers qui sont des restructurations financières n'entrent pas forcément dans les statistiques Altarès. Si l'on revient sur le sujet sectoriel, nous voyons au cabinet le secteur de la distribution, au sens large, en ce compris dans ce qui peut être qualifié de "luxe accessible", liés au changement de consommation. Viennent ensuite les secteurs de la promotion immobilière

et de la construction, où après plusieurs années de crise, il est difficile d'éviter

“On fait face à une baisse de la consommation, et donc une baisse du chiffre d'affaires des entreprises. Cela concerne tous les secteurs, avec notamment des activités avec des forts coûts fixes qui sont impactées. Je partage aussi ce qui a été dit sur les associations qu'on voit de plus en plus.”

Oriane Billant

une restructuration lourde. Nous ne sommes d'ailleurs guère optimistes pour les prochains mois, au regard

des annonces des grands acteurs du secteur qui n'attendent pas de reprise rapide entre l'effet élection municipale l'année prochaine et les contraintes fiscales freinant toute reprise de l'investissement locatif. Sans surprise, nous avons plusieurs dossiers dans l'automobile avec la question de qui peut et veut financer ce secteur...qui n'intéresse pas les fonds de dette qui représente une part significative des financements aujourd'hui.

Patrick Bordessoule, Dirigeants & Investisseurs : Le manque de visibilité sur la TOP Line ne rassure pas.

Dorine Bérard, CIRI : Une grosse partie du travail pour ces entreprises consiste à repenser leur activité en la diversifiant. On voit beaucoup des sous-traitants automobiles qui utilisent leur savoir-faire pour aller vers d'autres marchés, ne pas faire que du produit à destination d'un seul client, ce qui les met dans une situation de dépendance excessive, mais d'aller vers une autre clientèle et d'ajuster leur production,

Arnaud Demeocq

- Arnaud Demeocq est Managing Director, Special Situations chez Interpath Advisory. Depuis plus de 20 ans, il travaille en conseil financier, dont 15 ans d'expérience en Special Situations et plus de 9 ans d'expérience en Portfolio Solutions. Arnaud offre des services complets de restructuration financière et de conseil en transactions aux grandes entreprises, banques et autres institutions financières.
- Arnaud est intervenu sur de nombreuses restructurations financières, notamment dans le cadre de revues indépendantes d'activité (IBR) en tant que conseil pour les entreprises ainsi que dans le cadre de transaction d'entreprises en difficulté. Il a travaillé à la fois pour des PME, des ETI et des grands groupes. Il accompagne les banques et les investisseurs dans les transactions de créances bancaires, qu'elles soient performantes ou douteuses. Arnaud a un profil très international avec plus de 5 années passées à Londres.



par exemple en s'orientant vers le marché de la défense au marché de la défense, et qui repensent leur stratégie commerciale. Le CIRI les accompagne dans leur réflexion stratégique, en particulier en ce qui concerne la réorientation vers des secteurs comme la défense, pour justement être plus forts et davantage résister à la crise d'un seul secteur.

MdA : Sarah, tout à l'heure, Dorine parlait d'un enjeu d'emplois de 35 000 au premier semestre 2025. Je me souviens qu'on était à plus de 100 000 emplois il y a un an...

Sarah Usunier, Racine : Les plans de sauvegarde de l'emploi (PSE), c'est-à-dire les réorganisations de plus de 10 salariés sur une même période de 30 jours, sont en légère augmentation. Nous avons déjà connu une augmentation de 27% l'année dernière et les effectifs concernés avaient augmenté de plus de 131%. Les postes à risque ont effectivement explosé en 2024. Au premier trimestre 2025, nous pouvons noter une

stabilité, mais par rapport à un niveau qui est extrêmement élevé, puisqu'il

“Tous les secteurs semblent touchés, certains beaucoup plus que d'autres mais difficile de voir qui est complètement épargné mis à part peut être le secteur financier en ce moment. Il y a une vague des dossiers sous Private Equity alors que lors des 24 derniers mois l'essentiel était des dossiers Corporate.”

Arnaud Demeocq

il y a aujourd'hui 159 procédures qui sont en cours dont 63% concernent des entreprises comptant entre 50 et 250 salariés. Beaucoup de PME sont concernées et sont contraintes d'aller

jusqu'au licenciement collectif pour motif économique de plus de 10 salariés.

Les raisons pour lesquelles les entreprises se restructurent sont variées : la dette, les incertitudes liées à leur marché (Celles qui sont dépendantes des marchés chinois ou américains subissent actuellement une forte pression) ou encore la situation de leurs clients (celles qui travaillent avec des collectivités ont, pour certaines, subi un report des appels d'offres ou un allongement des délais de traitement). Si certaines entreprises peuvent recourir au chômage partiel, ce dispositif - qui est soumis à une autorisation administrative - se révèle parfois insuffisant. Il peut présenter un intérêt pour certaines entreprises pour qui le coût d'un PSE est trop important ou risque d'avoir un impact négatif vis-à-vis des salariés ou clients. Dans la plupart des cas, le PSE reste l'ultime mesure après la mise en œuvre d'un plan d'économies et de mesures de réorganisation. Enfin, d'un point de vue pratique, un PSE présente un



Sarah Usunier

- Sarah Usunier est associée du département social au sein du cabinet Racine.
- Elle dispose d'une expérience de plus de 22 ans en droit social et intervient tant en conseil qu'en contentieux sur l'ensemble des problématiques de droit social pour le compte d'entreprises françaises et internationales de différents secteurs d'activités et notamment des assurances, de l'agroalimentaire ou encore des services.
- Au cours des dernières années, le département social a développé, avec le département Restructuring, une pratique reconnue de conseil dans le domaine de la prévention et du traitement des entreprises en difficulté (sauvegarde, redressement et liquidation judiciaire). Sarah Usunier est notamment intervenue dans des dossiers comme Ascometal, Tilly Sabco, Isochem, Eclair Cinéma, Pixmania, Le Revenu, Réside Etudes

grand nombre de contraintes sur lesquelles je reviendrai après.

Arnaud Demeocq, Interpath Advisory : Le PSE représente effectivement un énorme coût. Et la question est souvent de savoir comment on le finance. Un prévisionnel de trésorerie sur 24 mois permet de voir comment financer le coût immédiat et après le gain sur un exercice plein. On est dans cette équation un peu compliquée de dire qui finance aussi ce PSE.

Sarah Usunier, Racine : Je suis d'accord. Nous observons beaucoup d'entreprises, notamment des PME, qui se positionnent sous les seuils de déclenchement d'un PSE (+ de 10 salariés), et renoncent ainsi à aller au bout d'une restructuration. Cette approche n'est pas très sécurisante juridiquement parce qu'elle implique de multiplier les procédures de licenciement pour motif économique. Elle est également très déstabilisante pour les salariés et

“Les plans de sauvegarde de l'emploi (PSE), c'est-à-dire les réorganisations de plus de 10 salariés sur une même période de 30 jours, sont en légère augmentation. Nous avons déjà connu une augmentation de 27% l'année dernière et les effectifs concernés avaient augmenté de plus de 131%. Les postes à risque ont effectivement explosé en 2024. Au premier trimestre 2025, nous pouvons noter une stabilité, mais par rapport à un niveau qui est extrêmement élevé, puisqu'il y a aujourd'hui 159 procédures qui sont en cours dont 63% concernent des entreprises comptant entre 50 et 250 salariés.”

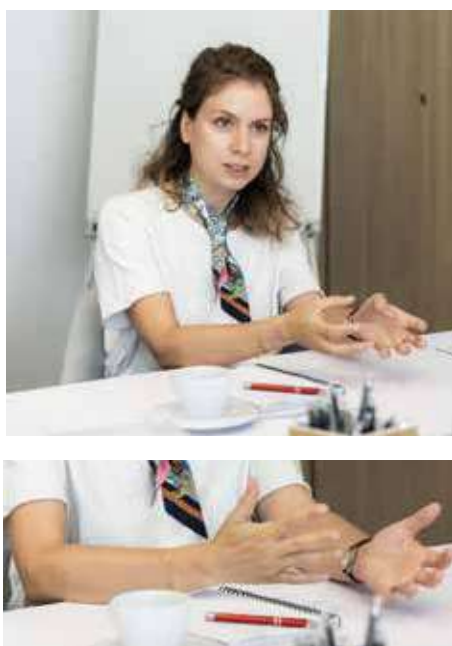
Sarah Usunier

leurs représentants. « Remettre le couvert » régulièrement ne crée pas une dynamique positive bien au contraire. Enfin et surtout, elle ne permet pas à l'entreprise d'aller au bout de sa restructuration et de prendre les mesures qui s'imposent.

Arnaud Demeocq, Interpath Advisory : Il y a quand même des « momentum » sur le PSE. C'est-à-dire que malheureusement quand la décision est prise il faut que tout soit bien calibré et que cela vaille le coup car on ne le fait qu'une fois. La direction se doit de le faire pour que le « rebond » soit vrai et le plus possible avec l'adhésion (ou du moins la bonne compréhension) des salariés.

Sarah Usunier, Racine : Oui, le PSE doit également être « vendu » aux salariés qui restent. Ce volet est essentiel et il est impératif de le prendre en considération. Le motif





économique doit certes répondre à la définition du code du travail qui est contraignante mais également et surtout correspondre à un vrai projet qui peut emporter l'adhésion des collaborateurs. La question du rebond et de la motivation est essentielle.

MdA : Et de la pérennité...

Sarah Usunier, Racine : Et de la pérennité. Le projet de réorganisation doit permettre de redresser de manière effective l'entreprise. Il est donc intéressant d'aller au bout, par la mise en œuvre d'un PSE si nécessaire, pour être en capacité d'embarquer les collaborateurs mais aussi de rassurer ses partenaires (banques, fournisseurs ou clients).

Patrick Bordessoule, Dirigeants & Investisseurs : Je pense qu'en matière de PSE, il est clair que personne ne souhaite en faire. Mais c'est par moment la seule et l'unique solution pour pouvoir pérenniser l'entreprise sur le long terme. À un moment ou à un autre, on doit se poser la question de savoir ce qui est nécessaire pour l'entreprise afin d'assurer sa survie ? Elle est obligée à un moment ou à un autre d'abaisser son poids mort

et de se restructurer. Et j'entends qu'effectivement, il convient de l'accompagner, de l'expliquer, de le justifier. On voit quand même souvent une attente réelle des salariés en disant : faites-le, parce qu'au moins, ça permet de sauver ceux qui resteront et de redonner potentiellement un avenir à l'entreprise.

Sarah Usunier, Racine : C'est vrai qu'il y a des sociétés où les salariés, en fait, vivent encore plus difficilement l'absence de prise de décision et le fait qu'il y ait une forme d'attentisme.

MdA : Oriane, au sein de la FHBX, il me semble que votre associée Hélène avait mentionné qu'une cellule sociale existait pour aider les PME qui ont besoin d'une aide ponctuelle. Cela fait partie des missions de l'administrateur judiciaire que de mener les restructurations sociales quand on est en procédure de redressement judiciaire ?

Oriane Billant, FHBX : Effectivement, c'est une des missions de l'administrateur judiciaire que de mener des restructurations et on a des équipes dédiées qui sont spécialisées sur ces sujets, notamment pour mener

des PSE d'ampleur. Alors après, dans des plus petites structures, des plus petites entreprises, on va avoir des licenciements de moins de 10 personnes qui sont menés par les équipes qui suivent le dossier. Mais pour les grandes négociations et les PSE importants, là, c'est l'équipe sociale qui intervient avec l'expérience de ces négociations. Et je reviens juste sur un point qui a été évoqué, celui du financement en procédure collective. Justement, il y a ce financement-là avec l'AGS qui peut être sollicité pour le financement des PSE. Donc il y a des plafonds. Avec certaines conventions collectives, on avait évoqué la chimie en début de discussion. Là, c'est des conventions collectives qui conduisent souvent à un dépassement de ces plafonds, donc à ces sujets-là aussi à gérer. Mais cela participe du financement de cette restructuration. Et c'est aussi l'objectif des procédures collectives de donner des outils pour faciliter la restructuration opérationnelle, qu'elle soit sociale ou même opérationnelle avec des résiliations de contrats ou des négociations. Et deuxième point sur lequel je voulais revenir, c'est effectivement l'adhésion des salariés. Parce qu'on parle de performance, de réduire les charges. Mais ce qui va compter, ça va être le projet, d'embarquer les équipes. Et d'autant plus que les équipes, on est un des PSE importants. Il y a des réductions de postes qui sont justifiées, mais il y a aussi des salariés qui vont devoir reprendre des fonctions qui ont été occupées par d'autres. Et donc parfois, il y a une surcharge qui peut en découler de facto et qu'il faut aussi accompagner d'un projet dans lequel tous adhèrent.

Sarah Usunier, Racine : Ce qui peut constituer un frein est le niveau d'exigence de l'administration dans le cadre de la validation ou de l'homologation des PSE. Cette dernière vérifie notamment les catégories professionnelles, les mesures d'accompagnement et leur adéquation

aux moyens de l'entreprise ou du groupe auquel elle appartient. En pratique, les entreprises sont en capacité de répondre correctement sur ces deux premiers volets. Je constate que le volet « analyse de l'impact du projet sur les conditions de travail » est plus délicat. Dans certains cas, les demandes de l'administration contraignent les entreprises à mettre la procédure sur pause afin que soit réalisée, souvent avec l'aide d'un cabinet extérieur (dont le nombre et la compétence sur le sujet ont augmenté), une analyse approfondie de l'impact du projet sur les conditions de travail : Les collaborateurs restant pourront-ils faire face à la charge de travail ? Subiront-ils une surcharge de travail ? L'entreprise disposera-t-elle des compétences nécessaires à la bonne marche de l'entreprise notamment en cas de rebond ? La réorganisation permet-elle de conserver les savoir-faire ? Les exigences de l'administration rendent parfois la mise en œuvre des PSE complexe. Néanmoins, outre le fait qu'elles sont parfaitement légitimes, elles facilitent, selon moi, le rebond puisqu'elles contraignent les employeurs à valider la pertinence et l'impact de leur projet de manière très approfondie d'un point de vue opérationnel.

Patrick Bordessoule, Dirigeants & Investisseurs : C'est quand même une des vraies problématiques opérationnelles, parce qu'il faut que l'entreprise sorte positivement d'un PSE.

Sarah Usunier, Racine : Ce que je remarque, notamment dans les groupes internationaux, où les décisions viennent souvent d'en haut avec une vision très financière, c'est la difficulté de traduire les objectifs en suppression d'emplois, c'est-à-dire à déterminer quelles catégories professionnelles doivent être impactées.

Patrick Bordessoule, Dirigeants & Investisseurs : Mon propos était



plus sur les entreprises, j'allais dire, indépendantes, pas les filiales de groupes internationaux.

Céline Domenget-Morin, Weil : Dans les groupes internationaux, il y a aussi la question des différences culturelles. On compare une législation française, où chaque PSE est particulièrement réfléchi et pesé, au regard de son coût, du temps qu'il va prendre, du traumatisme qu'il va créer, avec d'autres pays dans lesquels on licencie en 3 jours, mais on réembauche en 3 jours la je trouve formidable que l'on pense à l'étude d'impact. Mais en même temps, nous ne pouvons ignorer l'environnement concurrentiel.

Dorine Bérard, CIRI : Oui, mais la France demeure tout de même la première destination des investissements étrangers en Europe.

Sarah Usunier, Racine : Il y a eu de vraies évolutions. Le PSE est une procédure qui est sécurisée. Pendant longtemps, nous démarrions une procédure et ne savions jamais quand elle allait se terminer, c'est-à-dire quand les représentants du personnel allaient accepter de rendre un avis. Aujourd'hui, lorsque nous lançons une procédure, nous connaissons

exactement son terme. L'encadrement de la procédure constitue un vrai confort et permet une maîtrise des coûts même si la procédure reste longue. Elle prend plusieurs mois entre sa préparation puis sa mise en œuvre. Mais de ce point de vue-là, je pense qu'il y a une vraie amélioration.

Céline Domenget-Morin, Weil : Je rejoins votre point. J'ai récemment eu un dossier où nous avons été contraints de fermer un site. Tout a été fait pour l'éviter pendant près d'un an. Quand la décision fut malheureusement inéluctable, le fait que le temps et le coût soient maîtrisés a permis d'éviter une contagion des difficultés au reste du groupe. Quelques années auparavant, le groupe aurait fini en redressement judiciaire ce qui aurait créé beaucoup d'autres dégâts par ailleurs.

Dorine Bérard, CIRI : Peut-être en réaction juste sur l'emploi. C'est vrai qu'en France, la puissance publique adopte davantage une logique de prévention des plans sociaux. C'est justement cette logique qui a conduit à la création de l'ancêtre du CIRI dans les années 70 au moment des chocs pétroliers, pour éviter la destruction d'emplois et préserver l'activité des entreprises rencontrant des difficultés



qui peuvent être traitées. C'est pourquoi le CIRI intervient en préventif, pour éviter les PSE. Et la préservation de l'emploi est l'une de ses raisons d'être. Donc on n'est que rarement, même si on est de plus en plus, associés à la mise en œuvre, à la préparation des plans sociaux. Et c'est vrai qu'on a plutôt la stratégie qui est de dire, utilisons tous les autres leviers qui sont à notre disposition avant de toucher au levier social. Le sous-jacent est de dire que les savoir-faire seront détruits, que les territoires auront perdu leur usine, il sera plus complexe de les créer à nouveau, de trouver de nouveaux investisseurs, de remettre en marche la machine. Donc c'est cette stratégie de prévention. Après, le deuxième volet de cette stratégie, c'est de se dire quand un PSE est indispensable, il faut qu'il soit strictement proportionné par rapport aux difficultés de l'entreprise. Et ce travail de calibrage de la proportionnalité prend du temps. Comme vous l'avez décrit, elle suppose d'y réfléchir, de travailler avec l'administration. Et effectivement, on peut gagner en souplesse, en rapidité. Mais je pense que ce travail de lien

entre le très court terme, le besoin de cash et la réflexion à plus long terme, qu'est-ce qui se passe si on perd ses emplois sur le long terme est utile de le faire au moment de la mise en place du PSE et que ce n'est pas du temps perdu, quelque part, par rapport à des pays où on licencie facilement mais où on réembauche facilement. Peut-être que cette friction qu'on a en France, elle a du bon aussi.

Arnaud Demeocq, Interpath Advisory : Dans la plupart des dossiers, tout est généralement bien proportionné. Par contre se pose souvent la question de pouvoir réembaucher derrière. Il y a quelques secteurs qui font du stop and go comme par exemple l'aéronautique ou plus récemment le secteur de la défense.

Céline Domenget-Morin, Weil : On l'a vu dans le nucléaire également...

Arnaud Demeocq, Interpath Advisory : Oui tout à fait, quelques secteurs ont du mal à repartir par manque de main d'œuvre. J'ai en

tête une belle PME dans le Loiret avec un beau carnet de commandes dans l'aéronautique et la défense qui rencontre beaucoup de difficultés à recruter, c'est vraiment très dommage.

Céline Domenget-Morin, Weil : Nous avons rencontré le même sujet dans l'aéronautique.

Les cadences ont chuté de manière assez forte au moment du Covid, se traduisant par de nombreux plans de départ. Il a été extrêmement compliqué pour le groupe de réembaucher et de trouver les bonnes compétences quand les cadences sont remontées. Les attentes ont également changé après la Covid. Les entreprises sont confrontées à des défis de redynamisation des territoires, de formation pour avoir accès aux bonnes compétences L'État y travaille, mais c'est du long terme.

Patrick Bordessoule, Dirigeants & Investisseurs : Les problèmes de mobilité ont toujours été un vrai frein à l'embauche. Je dirais qu'il y a probablement aussi l'émergence de nouveaux critères que l'on voit



assez particulièrement chez les jeunes générations. Sont-ils prêts à accepter les mêmes contraintes qu'acceptaient leurs aînés et l'équilibre vie professionnelle / vie privée ? On note très fondamentalement un changement des deux plateaux de la balance sur les plus jeunes générations.

Oriane Billant, FHBX : On parlait de géographie, mais il y a aussi les compétences, avec des difficultés parfois dans certaines zones de trouver des équipes, mais aussi en termes de secteur, parce qu'il y a des mutations importantes. Et là aussi, l'importance de la formation, parce qu'il y a des secteurs, on parlait des causes et des difficultés, où l'une des difficultés, c'est l'emploi. On parlait notamment des EHPAD, où on a beaucoup de contrats courts, parce qu'il y a ce problème de recrutement, avec de très grandes variations entre secteurs.

Patrick Bordessoule, Dirigeants & Investisseurs : Dans tous ces secteurs médicaux, médico-sociaux, est-ce que les jeunes sont prêts à venir travailler la nuit ? Est-ce que les jeunes sont prêts à adapter à du travail en cycles ?

Sarah Usunier, Racine : Et est-ce que les jeunes ont envie de manager ? Il semblerait qu'un nombre croissant de jeunes actifs ne sont plus intéressés par le management et ses contraintes. Les entreprises sont aujourd'hui confrontées à d'importants challenges avec d'un côté le départ des plus anciens, et donc de leur savoir-faire, la tension du marché du travail dans certains secteurs avec des réelles difficultés à recruter et les attentes importantes des jeunes actifs notamment pour leurs conditions de travail.

Patrick Bordessoule, Dirigeants & Investisseurs : De toute façon, dans ces positions de management, à chaque fois qu'on fait des remarques sur la réalisation ou la non-réalisation d'objectifs de ces équipes, on se dit, attention, risques psychosociaux, RPS, etc. Sur ce point particulier, les syndicats et les salariés confondent souvent peu le management qui est complètement nécessaire dans le fonctionnement d'une entreprise, et la défense des intérêts individuels des salariés. Je suis inquiet, si on continue dans cette tendance-là, on ne trouvera

plus personne pour diriger et manager des équipes dans cinq ans.

Dorine Bérard, CIRI : il est vrai qu'il y a parfois, en France, du côté de l'État, comme des entreprises, il existe un manque de rapidité, de réactivité, de souplesse, mais je pense que ces aspects-là ne sont pas inéluctables. On le voit aussi du côté des entreprises, qui sont parfois, surtout les grosses entreprises, des structures qui sont aussi lourdes, qu'il est difficile de changer. Comme on le disait, il faut savoir s'adapter vite face aux changements très rapides, à la fois des envies des clients, de la géopolitique et du commerce international. De la part du management des entreprises, nous constatons un apprentissage de de la réactivité dans leur stratégie, afin d'adapter leur modèle d'affaires face à cette nouvelle réalité et ces changements rapides. Du côté de l'emploi, ce qu'on peut observer de nos échanges avec les représentants des salariés, c'est un attachement très fort des salariés à leur outil de travail, malgré les difficultés des entreprises que nous, nous suivons, et des envies différentes des salariés de



transformation du temps de travail. Il y a quand même cet attachement à l'outil et cette volonté de le préserver qui, je pense, est-ce sur quoi nous pouvons travailler en bonne intelligence.

Patrick Bordessoule, Dirigeants & Investisseurs : Oui, bien sûr. Je ne remets absolument pas en cause le fait qu'il y a un vrai attachement. La difficulté, elle est plus sur l'intégration des nouvelles équipes. Je le vois bien, aujourd'hui, je dirige une structure hospitalière. Arriver à faire comprendre à du personnel soignant qu'il y a des contraintes du travail jour et nuit, c'est quelque chose que, quand ils ont choisi cette filière-là, ils n'ont peut-être pas forcément pris conscience de ces contraintes-là. Face à l'incapacité de doter en effectif la structure, on est obligés de fermer des lits. Et là, c'est un débat qui va au-delà du restructuring. C'est une particularité du secteur hospitalier. Mais on a des normes à respecter en termes d'effectifs par rapport au nombre de patients. Quand on a plus à les fournir, on n'a pas d'autre solution que de devoir réduire la capacité d'accueil de patients. Alors que, globalement, le nombre de passages dans les hôpitaux ne fait qu'augmenter.

Céline Domenget-Morin, Weil : De manière générale, je parlais de l'IA tout à l'heure qui commence à toucher un certain nombre de secteurs, et qui est facteur de transformation des entreprises avec une évolution qui peut être extrêmement rapide. Mais il ne s'agit pas du seul facteur de perturbation. Aujourd'hui nous pouvons aussi citer l'environnement géopolitique, particulièrement instable, y compris en Europe. La succession des crises ces dernières années conjuguée à ces transformations rapides, met et devrait continuer à mettre les entreprises, sous une très forte tension avec la nécessité de s'adapter

ultra rapidement. Il y a celles qui vont y arriver et celles qui ne n'y arriveront et deviendront peu ou prou des zombies, n'arrivant pas forcément à trouver les moyens de financer les investissements nécessaires à leur adaptation.

Patrick Bordessoule, Dirigeants & Investisseurs : L'IA touchera tous les secteurs d'activité, et les gens ne se rendent pas compte de la vitesse avec laquelle cela se développe. Tout le monde rigolait avec ChatGPT il y a deux ans, mais poser les mêmes questions à trois mois d'intervalles, et regarder la qualité, la fiabilité des informations que vous avez en retour, et il n'y a pas un secteur qui ne réfléchit pas à l'IA.

Oriane Billant, FHBX : Et là pour le coup les jeunes, c'est plutôt un avantage d'avoir des jeunes, parce que c'est vrai qu'on voit en termes d'usage, même entre une génération, même dix ans d'écart, ça joue énormément dans l'usage.

Patrick Bordessoule, Dirigeants & Investisseurs : L'usage, mais après il faut faire attention à un élément, c'est que l'IA est un élément d'aide complémentaire, il faut être en capacité de garder un esprit critique par rapport aux informations qui sont récupérées par rapport à l'IA. C'est que du machine learning, donc ça apprend, et ce n'est pas forcément up to date par rapport aux évolutions réglementaires, etc. Et dans les jeunes générations, ils prennent ça pour argent contraire, et ça peut être dangereux.

Céline Domenget-Morin, Weil : Et de manière surprenante, quelquefois en ne pensant pas qu'ils pourront aussi être touchés. Pour l'instant, l'IA est souvent appréhendée comme un outil de gain de temps formidable, qui facilite la vie, sans forcément y voir un risque pour son activité mais plus pour celle de son voisin.



Je crains que cela soit plus brutal. J'ai plusieurs dossiers en ce moment qui sont clairement attaqués de manière frontale par l'IA et très vite. Donc la survie de l'entreprise passe par un investissement massif dans l'IA, ce qui veut donc dire de la restructuration sociale massive aussi, et des investissements très lourds. Il faut voir qui est prêt à le financer?

Arnaud Demeocq, Interpath Advisory : Cela pose aussi la question du management. On voit de plus en plus des équipes dédiées en interne sur cette question mais ça doit être désormais un sujet niveau direction générale. Certains clients nous challengent sur nos outils. Nous avons par exemple développé un logiciel qui permet dans le cas de recherche de repreneurs, d'avoir une liste de l'ensemble des entreprises du même secteur pour trouver le repreneur idéal. C'est un outil vraiment "game-changer".

MdA : Oriane, chez un administrateur judiciaire, ce sujet de l'IA vous concerne aussi ?

Oriane Billant, FHBX : Mais ça arrive plus lentement que chez les autres. Parce que, je pense pareil, peut-être chez les avocats, en tout cas, il y a une bascule à avoir pour aussi gagner du temps, être plus efficace, pouvoir se consacrer au sujet à forte valeur ajoutée de négociations, d'analyses. Mais c'est sûr que c'est un peu décalé, je pense, par rapport à d'autres secteurs.

Céline Domenget-Morin, Weil : Chez les avocats, ça fait un petit moment, après, avec différents niveaux d'intervention, je dirais. Il y a toujours, pour l'instant, cet élément, je dirais, de frein, on va se le dire, qui est de protection de l'information. Et donc, il y a des débats sans fin dans tous nos cabinets sur comment on s'assure que l'information restera bien confidentielle. Certains de

cabinets concurrents ont développé leur propre système et ont beaucoup communiqué dessus il y a 3-4 ans. Chez Weil, on prend plutôt des outils existants avec lesquels on travaille.

Arnaud Demeocq, Interpath Advisory : Dans le métier du chiffre, on est obligé de le faire.

Sarah Usunier, Racine : Nous y travaillons également. Une commission interne s'y consacre. Il existe de nombreux produits sur le marché qui répondent souvent à des besoins différents. Nous allons devoir faire des choix dans les prochains mois. Une fois le ou les outils choisis, nous allons former chacun d'entre nous à leur utilisation. L'intégration de l'IA aura un impact sur les plus jeunes sur lequel nous allons devoir travailler. Apprendre le métier d'avocat prend du temps et de nombreuses tâches pour y parvenir seront demain réalisées grâce à l'IA.

Céline Domenget-Morin, Weil : Après le travail de recherche permettait de structurer son esprit, apprendre à raisonner, à réfléchir, à faire un plan. Tout ça, c'est une vraie réflexion.

MdA : Dorine, on parlait de PSE parfois devenus inévitables. Quel est le pourcentage de dossiers au CIRI concernés par un PSE ?

Dorine Bérard, CIRI : Je dirais que c'est une minorité de dossiers. Contrairement aux années post-covid, nous observons depuis deux ans une meilleure tendance à l'anticipation des entreprises qui nous saisissent. Ces saisines plus en amont et ces restructurations ne nécessitent pas encore de réduire massivement la masse salariale d'une entreprise, mais passent par des aménagements de nature très opérationnelle et des aménagements de dettes. Notre rôle, je pense que côté État, dans les compétences qu'on ne pourra pas





Patrick Bordessoule, Dirigeants & Investisseurs : Sur l'ensemble des dossiers, on doit avoir un ou deux dossiers avec un PSE sur une quinzaine de dossiers. Ce n'est pas forcément le critère prédominant. Avant de véritablement activer un PSE, il faut déjà bien comprendre la problématique, mesurer les avantages et les inconvénients des différentes solutions. On évoquait tout à l'heure la problématique de comment fonctionner une fois que le PSE a été déployé. Ça fait véritablement partie des sujets qu'il faut adresser.

MdA : Et le financer ?

Patrick Bordessoule, Dirigeants & Investisseurs : On ne va jamais trouver une banque pour financer un pse. On doit d'abord réfléchir à la problématique. Ou est l'entreprise par rapport à ses marchés, à ses difficultés, à son offre, à son organisation interne ? Ce n'est qu'ensuite, une fois qu'on s'aperçoit qu'en modifiant le fonctionnement d'entreprise, il y a une problématique de sur-effectifs qu'on va l'envisager. Mais ce n'est pas systématique et ce n'est pas la solution. De toute façon, dans nos métiers, on ne vient jamais avec une solution pré-packagée. La seule chose que l'on met pré-packagée, c'est justement de faire le diagnostic pour comprendre les difficultés et essayer de trouver le moyen de retourner l'entreprise. Et cette phase est fondamentale. On va y consacrer entre 6 et 8 semaines pour véritablement ausculter de fond en comble l'entreprise à tous les niveaux hiérarchiques. On va passer autant de temps à discuter avec les ouvriers sur ligne qu'avec les membres du comité de direction. Parce qu'il ne faut pas croire qu'il n'y a que les membres du comité de direction qui ont compris les difficultés, bien au contraire.

MdA : Le changement de stratégie passe-t-il nécessairement par une évolution de la direction ?



Patrick Bordessoule, Dirigeants & Investisseurs : Souvent, on commence effectivement par changer de patron ou ajouter des nouvelles compétences. On parlait de l'IA. Il faut benchmarker le savoir-faire et les compétences des gens à tous les niveaux. Il n'y a pas plus de protection à avoir avec un membre du comité de direction qu'avec un contremaître ou un ouvrier. Ce qu'il faut, c'est avoir la bonne équipe en capacité d'adresser les difficultés, de se retourner les manches et qu'il n'a pas peur d'aller affronter l'ensemble des plans d'action qu'il va falloir déployer. Je ne sais pas s'il existe des statistiques, mais je suis persuadé qu'il y a forcément un peu plus de turnover dans des fonctions managériales et de direction dans des entreprises qui sont en crise que dans des entreprises qui ne le sont pas.

Céline Domenget-Morin, Weil : Ne serait-ce que par l'épuisement des équipes dirigeantes qui ces dernières années ont dû gérer les conséquences des crises successives : la Covid, la crise en Ukraine, l'augmentation du coût des matières premières, l'évolution des taux et son impact sur le coût du financement et maintenant la guerre tarifaire ou le renchérissement de nos exportations avec l'évolution EUR/USD. Il y a aussi, dans de nombreuses entreprises, des sujets de transition générationnelle, avec des fondateurs qui n'ont pas forcément trouvé de successeurs. Quand on a accumulé autant de crises ces 5 dernières années, on observe qu'on a souvent besoin de faire rentrer un peu de sang neuf car il est difficile de gérer la crise numéro 25. C'est ce qui explique que dans de nombreux dossiers, il y a une demande de chief restructuring Officer, notamment pour engager le plan de transformation.

Patrick Bordessoule, Dirigeants & Investisseurs : Et faire venir quelqu'un qui a un regard un peu différent par rapport aux problématiques, me semble essentiel. Nous, quand on



pitch on est souvent questionné sur notre connaissance du secteur ? Et je réponds : C'est quoi la problématique ? C'est le secteur ou c'est la crise ? On a la compétence de gérer l'entreprise en crise, après qu'elle fabrique des boulons, de la dentelle, la compétence du métier elle restera dans l'entreprise, c'est la manière d'aborder les difficultés et de ne pas venir avec des recettes toutes faites parce que quelqu'un qui aura passé 10 ans ou 20 ans dans le même secteur va vouloir faire du "plug and play" immédiatement, ce n'est pas forcément la meilleure solution.

Arnaud Demeocq, Interpath Advisory : Dans toutes les restructurations ou les transformations importantes, la question de la direction se pose. Est-ce qu'une nouvelle direction peut tout changer ? Je voulais revenir un instant sur les transformations à impact social. La direction est parfois confrontée à un dilemme économique, soit continuer à produire en France soit dans un pays à plus bas coût. On a vu dans certaines restructurations que s'il y a une usine par exemple dans le Loiret, une autre en Roumanie, au Maroc ou au Mexique, les questions se posent et

les décisions ne sont malheureusement pas toujours en faveur de la France. Mais il y a quand même des garde-fous qui permettent d'arbitrer en faveur de l'usine française. Ainsi, on peut obtenir une réduction de la dette, avec des garanties de l'État mais en contrepartie, l'engagement ferme d'un maintien de l'emploi, au moins sur une certaine période de 12/24 mois en France s'impose.

Dorine Bérard, CIRI : Effectivement, il y a depuis très longtemps des stratégies de délocalisation dans certains secteurs, mais on observe aussi le mouvement inverse, on a l'exemple d'investisseurs étrangers dans l'industrie qui font le choix de venir en Europe, et notamment en France, y garder des usines, notamment en prévision d'évolution de la réglementation, et des obligations auxquelles certaines entreprises étrangères devront faire face à l'avenir. Donc on observe un appétit de certains investisseurs pour venir s'implanter en France. La France est le premier pays en termes d'investissement étranger, c'est une très bonne chose, néanmoins il faut accompagner cette arrivée d'investisseurs étrangers avec des garde-fous, des engagements en



matière d'emploi et faire en sorte qu'on mette en place des instruments, des outils industriels, de façon durable en France.

Céline Domenget-Morin, Weil : Je serais quand même assez mesurée sur certains investissements notamment chinois dans le contexte actuel de guerre commerciale, et où certains investisseurs cherchent à contourner des barrières tarifaires. Personnellement je suis très dubitatif sur les engagements de maintien de l'emploi avec de telles différences de coûts de production..

Sarah Usunier, Racine : Certains pays, que ce soit dans les pays de l'est ou au sud, disposent aujourd'hui de formations de haut niveau. Cette situation a amené certains groupes à créer dans ces pays des centres d'expertise ou d'excellence, en finance ou en IT par exemple. Cette organisation leur permet de réaliser des économies, tout en disposant de ressources humaines de très bon niveau.

Céline Domenget-Morin, Weil : Complètement, y compris des métiers à valeur ajoutée, il y a un mouvement vers un certain nombre de pays qui ont tout à fait les compétences et cela fait bien longtemps qu'il n'y a plus

d'avance technologique européenne.

Patrick Bordessoule, Dirigeants & Investisseurs : Ce sont des vraies machines économiques de guerre. Je me rappelle un dossier pour lequel j'avais rencontré des représentants d'une société chinoise qui était grosso modo quinze fois plus grosse que celle que l'on dirigeait à l'époque, mais on disposait d'un savoir-faire très particulier, et ils ont dit nous, ce qui nous intéresse, c'est votre savoir-faire, et on y passera le temps qu'il faut, et on a les moyens et le support de l'État pour pouvoir adapter, copier et tout rapatrier chez nous. Ils ne jouent pas avec les mêmes armes. Depuis quinze, vingt ans...

Céline Domenget-Morin, Weil : Moi, j'ai écouté une conférence où j'ai trouvé que c'était assez symptomatique dans le secteur de la défense. L'Europe a de vraies compétences. Mais on ne se bat pas avec les mêmes armes. Un des grands acteurs européens a ainsi rappelé récemment que les Américains produisent et n'achètent que des produits américains, alors qu'en Europe, nous produisons en Europe, tout en continuant à acheter américain.

Dorine Bérard, CIRI : à mon sens, cette naïveté est sur le point de

disparaître. L'Europe est en train de s'armer et de développer des instruments de défense qu'elle n'avait pas autrefois, justement face à des stratégies plus agressives d'autres zones géographiques. Je pense que plus particulièrement sur le sujet industriel, on se bat quand même pour qu'il y ait une forme de réindustrialisation. Au CIRI, on se bat pour ne pas perdre ces usines, mais il y a d'autres services de l'État, qui agissent pour que l'outil industriel demeure en France et qu'on garde des compétences et du savoir-faire. Je pense que c'est quand même le cœur du combat. Il y a tout un travail qui est fait sur la formation, le développement de filières, pour qu'on garde ces compétences en France et je pense que c'est le signe de la fin d'une certaine naïveté. ■