



MINISTÈRE
DE L'ÉCONOMIE,
DES FINANCES
ET DE LA SOUVERAINETÉ
INDUSTRIELLE ET NUMÉRIQUE

Liberté
Égalité
Fraternité

Direction générale
du Trésor

CIRI 40 ans

Au service des entreprises en difficulté depuis 40 ans

Comité
Interministériel
de Restructuration
Industrielle
1982 – 2022

Rapport d'activité 2021



Ministère de l'Économie, des Finances
et de la Souveraineté industrielle et numérique

Direction générale du Trésor

Crédits photos :

Bercy Photos : G. Gree, C. Bonnin, P. Bagein

AdobeStock : ©xy ©aapsky ©aerogondo ©gui yong nian

©Rainer ©Yann Vernerie ©THINK b ©Soonthorn ©lmanju

©malajscy ©Maurizio

© Phovoir.fr

Freepik.com : pch.vector

Conception :

Pole Communication

Direction générale du Trésor

Mai 2022

Sommaire

Rapport annuel

- 6** Le mot du directeur général
- 8** Un service public dont la mission est d'aider les entreprises en difficulté de plus de 400 salariés
- 16** Un retour à la normale du nombre de saisines en 2021

Dossier spécial 40 ans

- 20** Regards de quatre secrétaires généraux sur l'histoire et l'actualité du CIRI
- 28** De secrétaire général du CIRI à conseiller national à la sortie de crise
- 30** Le CIRI face à la gestion des crises : l'expérience de la crise financière de 2008 et de la crise du COVID de 2020
- 32** L'écosystème du restructuring et ses évolutions
- 44** Témoignages de chefs d'entreprises sur l'action du CIRI
- 48** Témoignages d'anciens rapporteurs du CIRI

Le mot du directeur général du Trésor

Emmanuel Moulin
Directeur général du Trésor



En 2022, le CIRI fête ses quarante ans. Cette structure souple, qui a su s'adapter pour traverser les crises en accompagnant les entreprises en difficultés, a pris la suite du CIASI créé en 1974 au sein de la direction du Trésor pour répondre aux conséquences sur notre tissu industriel du premier choc pétrolier.

Ce numéro spécial revient sur l'histoire du CIRI au travers des nombreux témoignages de ceux qui l'ont créé, géré et pratiqué en tant que chefs d'entreprise, conseils, banquiers, administrateurs judiciaires, etc.

Si le CIRI est né d'une crise et devait, de la volonté de ses créateurs, n'être qu'une structure temporaire répondant à un choc conjoncturel, il s'est rapidement imposé dans le paysage des entreprises en difficulté comme un service public indispensable, au point de devenir un organisme de place. Certes les conséquences du premier choc pétrolier sur notre industrie ont été plus durables que ce que les dirigeants de cette époque avaient anticipé, mais la pérennisation du CIRI tient avant tout à l'expertise qu'il a su développer dans les opérations de restructurations financières et à sa valeur ajoutée au service des entreprises et de l'emploi.

Le positionnement dès l'origine du secrétariat général au sein de la direction du Trésor a permis d'asseoir le rôle pivot du CIRI entre les différents acteurs du financement de l'économie (banques, investisseurs, assureurs crédits, affactureurs), les bureaux chargés de l'élaboration de leur régulation, et les entreprises avec lesquelles il a créé une relation de confiance basée sur la confidentialité des négociations, l'impartialité et l'expertise de ses membres. Sa compétence interministérielle lui permet également de dialoguer avec toutes les composantes de l'Etat, et d'offrir aux entreprises un point d'entrée unique dans le traitement de leur dossier.

Après un niveau de sollicitation exceptionnel en 2020 au cœur de la crise sanitaire, le nombre de saisines du CIRI a retrouvé en 2021 un niveau normal. Le volume de dossiers en cours de traitement demeure toutefois très élevé, ce qui témoigne de l'allongement de la durée des procédures amiables décidé durant la crise et de la complexité de certains dossiers. Le CIRI est également resté très mobilisé en 2021 pour appuyer les autres services de l'Etat dans l'instruction des différents dispositifs d'aides aux entreprises, et pour le pilotage du dispositif des prêts participatifs pour les très petites entreprises.

Son contact quotidien avec le tissu économique en fait un capteur intéressant de la situation des entreprises, et un service très utile dans la conception et l'adaptation de la réponse de l'Etat à la crise. Le CIRI a également été fortement mobilisé cette année par la transposition de la directive insolvabilité et par la mise en place de la procédure de traitement de sortie de crise.

Après la crise de 2008, qui avait souligné sur la période récente l'efficacité de l'action du CIRI, la crise sanitaire l'a de nouveau fortement mobilisé, illustrant sa réactivité et sa capacité d'adaptation.

Je souhaite que le CIRI conserve cette souplesse, et demeure une structure reconnue tant de la sphère publique que du marché, au service des entreprises et de l'emploi pérenne en France.

Un service public dont
la mission est d'aider
les entreprises en
difficulté de plus de
400 salariés



Accompagner les entreprises en difficulté

Créé par un arrêté du Premier ministre du 6 juillet 1982, le CIRI accompagne, depuis 40 ans, les entreprises en difficulté employant plus de 400 salariés sur le territoire français qui en font la demande. Son objectif principal est d'assurer la continuité de l'activité économique et de préserver le maximum d'emplois, sous réserve que le modèle économique des entreprises accompagnées reste viable. Organisme interministériel ad hoc, le CIRI représente les administrations compétentes en matière d'accompagnement des entreprises en difficulté et assure la coordination de l'action des services de l'État auprès des entreprises qui le saisissent. Son action est complétée, pour les entreprises de moins de 400 salariés, par celle des Comités départementaux d'examen des problèmes de financement des entreprises (CODEFI) ainsi que celle des 22 commissaires aux restructurations et à la prévention des difficultés des entreprises (ex-commissaires au redressement productif).

L'action du CIRI consiste, aux côtés du dirigeant, à définir un plan de transformation, puis à le négocier et à en préciser le financement avec les différentes parties prenantes (actionnaires, créanciers, etc.).

Le CIRI intervient auprès des entreprises qui le sollicitent, généralement en phase de traitement amiable, dans le cadre de procédures de prévention prévues par le code de commerce (mandat ad hoc ou conciliation). Disposant d'une expertise interministérielle, il peut intervenir sur tous les secteurs d'activité, à l'exception du secteur financier qui dispose de ses propres règles et institutions de résolution.

Acteur de référence sur les dossiers de place à forts enjeux, le CIRI accompagne chaque année plusieurs dizaines d'entreprises de tous profils et s'appuie sur une équipe de rapporteurs dédiés, quotidiennement impliqués dans l'élaboration de plans de retournement et dans l'analyse des réponses à apporter à des difficultés temporaires des sociétés, ce qui lui confère une expérience unique sur les questions de redressement d'entreprises.

Neutralité

Le CIRI intervient auprès d'entreprises en situation fragilisée, avec des relations de confiance dégradées vis-à-vis de leurs différents partenaires industriels et financiers. Dans ce contexte difficile, l'intervention d'un tiers reconnu pour son indépendance permet de restaurer une base de discussion dans un cadre plus serein et objectif.

Réactivité

Les équipes du CIRI se rendent disponibles, y compris pour des missions urgentes, en adaptant le calendrier de leur intervention à la réalité de chaque entreprise. La réactivité du CIRI et sa capacité à rapidement mobiliser les acteurs clés autour du dossier constituent des atouts essentiels au regard des contraintes d'intervention liées à des situations de trésorerie souvent tendues.

Confidentialité

Les travaux du CIRI sont marqués par la confidentialité des échanges, condition indispensable pour préserver le lien de confiance avec les partenaires de l'entreprise et pour éviter que sa situation ne se dégrade davantage. Du reste, les interventions du CIRI s'inscrivent le plus souvent dans des procédures de prévention (mandat ad hoc ou conciliation) dont la confidentialité est garantie par le Code de commerce.

Traitement équitable

Les interventions du CIRI ont pour objet d'apporter une solution de traitement global des difficultés opérationnelles et financières de l'entreprise. Elles s'appuient nécessairement sur une répartition équilibrée des efforts entre les parties prenantes afin de faire émerger un accord unanime, nécessaire pour avancer dans le cadre des procédures amiables.

Un secrétariat général à compétence interministérielle



L'équipe du secrétariat général du CIRI de gauche à droite :

Jérôme Chevalier, Pierre de Romanet, Alexandre Houlé, Florence Gomez, Laurent Suster, Cédric Garcin, Julien Bracq, Paul Hennebelle et Xavier Clémence.

Cédric Garcin
Secrétaire général

Laurent Suster
Secrétaire général adjoint

Julien Bracq
Rapporteur

Jérôme Chevalier
Rapporteur

Xavier Clémence
Rapporteur

Florence Gomez
Rapporteur

Paul Hennebelle
Rapporteur

Alexandre Houlé
Rapporteur

Pierre de Romanet
Rapporteur

**Deouzy Gomes da Costa
Maria Goncalves**
Assistants

Pascale Rouvroy
Gestionnaire

L'équipe du secrétariat général

Pour accomplir sa mission, le CIRI s'appuie sur un secrétariat général assuré par la direction générale du Trésor, elle-même rattachée au ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance. Le secrétariat général est composé d'une équipe de 7 rapporteurs, d'une gestionnaire, de deux assistantes, d'un secrétaire général adjoint et d'un secrétaire général aux parcours et expériences variés (ingénieur, avocat, magistrat, banquier, ayant exercé dans les secteurs public et privé), qui se consacrent entièrement au traitement des difficultés des entreprises qui saisissent le CIRI.

Un point d'entrée unique

Le CIRI se compose de l'ensemble des administrations pouvant participer au traitement des difficultés des entreprises. Ainsi, le secrétariat général du CIRI assure au quotidien la coordination de l'action de l'État à destination des entreprises en difficulté et réunit régulièrement l'ensemble des ministères concernés.

Les membres du comité interministériel de restructuration industrielle

- Directeur général du Trésor ;
- Directeur général des Entreprises ;
- Directeur général des Finances publiques ;
- Directrice du Budget ;
- Directrice générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des fraudes ;
- Délégué général à l'Emploi et à la Formation professionnelle ;
- Directeur de la Sécurité sociale ;
- Délégué général pour l'Armement ;
- Directeur général de la Recherche et de l'Innovation ;
- Directeur général de l'Alimentation ;
- Directeur général des Services à l'économie et du Réseau à la Banque de France ;
- Directeur des Affaires civiles et du Sceau.

Lorsque les affaires évoquées l'exigent, le comité peut s'adjoindre les directeurs chargés de la tutelle des entreprises concernées ou de leur secteur d'activité.

Il collabore étroitement sur certains dossiers avec la Délégation interministérielle aux restructurations d'entreprise (DIRE), dont la création fin 2017 complète l'édifice public de soutien aux entreprises en difficulté.

Un rôle d'interface avec les acteurs publics locaux et les opérateurs publics

La circulaire du 9 janvier 2015 relative aux modalités d'accueil et de traitement des dossiers d'entreprises confrontées à des problèmes de financement, complétée par la circulaire du 29 juillet 2020 relative aux modalités d'accueil et de traitement des dossiers des entreprises fragilisées par la crise du COVID-19 fait du Secrétariat général du CIRI l'interlocuteur privilégié des Commissions des chefs de services financiers (CCSF) concernant le traitement des dettes fiscales et sociales éventuelles, ainsi que des CODEFI concernant leur activité de soutien aux entreprises en difficulté. Il est également le référent des acteurs locaux sur les principaux outils publics existants (prêts du FDES et audits financiers) et est en charge de leur formation, principalement à destination des commissaires aux restructurations et à la prévention des difficultés des entreprises (CRP). Enfin, le Secrétariat général du CIRI peut assurer le lien avec les autres opérateurs publics qui peuvent être concernés par un dossier d'entreprise en difficulté (collectivité territoriale en lien avec le préfet de département compétent, entreprises publiques, etc.).

Descriptif d'un passage au CIRI

Saisine du CIRI

Rapport d'audit

Proposition de plan de retournement

Signature d'un protocole d'accord sous l'égide du CIRI

Étapes	Diagnostic	Plan de retournement	Négociations	Mise en oeuvre
Principales activités	Entretien avec le SG CIRI – analyse de la situation économique et financière – identification des difficultés – conseils sur la procédure, réorientation vers une autre instance publique le cas échéant (par ex. médiation du crédit)	Réunions sous l'égide du CIRI des différentes parties prenantes Management, mandataire ad hoc ou conciliateur, partenaires bancaires, actionnaires, conseils, etc.	Construction d'un consensus concernant – les causes des difficultés – le plan de retournement – les leviers de financement	Suivi de la mise en oeuvre du protocole d'accord – participation aux clauses de rendez-vous et de revoir – rôle occasionnel de médiateur en cas de difficultés ultérieures
	Lancement d'un audit – prévisions de trésorerie – préparation d'un plan d'affaires	Identification des leviers – financement de court terme (besoins de trésorerie) – financement de moyen terme (plan de retournement)	Construction d'un accord sur la répartition de l'effort de financement entre les parties	Le cas échéant, ajustement du plan et des financements
		Élaboration d'un plan de retournement		



À la demande d'une entreprise qui le saisit, le CIRI peut mener, au bénéfice de son redressement, son action de médiation et de coordination de l'ensemble des acteurs publics et privés concernés. Le traitement d'un dossier par le CIRI comprend les étapes suivantes :



La réalisation d'un diagnostic portant sur la situation de l'entreprise, les causes de ses difficultés et les besoins de financement. Ce diagnostic, qui passe généralement par le lancement d'un audit indépendant, permet à l'ensemble des parties prenantes de préparer la négociation sur la base d'une compréhension commune et d'une information partagée.



L'établissement d'un plan de retournement, étape indispensable pour œuvrer à la transformation du modèle économique de l'entreprise, qui doit en assurer la pérennité et la viabilité, le cas échéant par une restructuration financière ou industrielle conséquente. L'élaboration de ce plan s'accompagne d'une identification des leviers permettant de dépasser les difficultés immédiates de trésorerie ainsi que le financement du plan. Ainsi, cette étape permet à l'entreprise de préciser les demandes qu'elle pourra formuler à ses partenaires économiques et financiers et d'établir sa stratégie de négociation. Elle permet de s'assurer que toutes les parties prenantes adhèrent à la stratégie de retournement envisagée.



La négociation, et la conclusion sous l'égide du CIRI, d'un accord unanime, global, équitable dans la répartition des efforts demandés et permettant de restaurer la pérennité de l'entreprise à moyen terme. Cet accord est généralement homologué dans le cadre d'une procédure de conciliation.



Le suivi de la mise en œuvre de l'accord, au besoin : le CIRI peut être amené à réunir les parties dans le cadre de clauses de rendez-vous et à assurer un rôle de médiation, notamment en cas de survenance de difficultés postérieures à l'accord.

Des solutions adaptées aux difficultés de l'entreprise

L'accord, conclu sous l'égide du CIRI, formalise la solution négociée et acceptée par l'ensemble des parties réunies, destinée à assurer la pérennité de l'entreprise. Cet accord comprend généralement l'une ou la combinaison des solutions suivantes :

- **La prorogation des concours bancaires à court ou moyen terme** : le CIRI peut faciliter l'accord des partenaires bancaires de l'entreprise pour proroger une partie de leurs concours, dans l'attente d'un redressement ;
- **La restructuration financière et l'apport d'argent frais** : l'accord négocié sous l'égide du CIRI peut prévoir la restructuration du bilan de l'entreprise (dette et fonds propres). En cas d'apport d'argent frais, le tribunal de commerce peut conférer, dans le cadre de l'homologation d'un accord de conciliation, le privilège de new money aux financements nouveaux ;
- **Le rapprochement entre une entreprise et un investisseur** : cette démarche de rapprochement avec un investisseur industriel ou financier est à l'initiative de l'entreprise. Le CIRI peut assurer un rôle de facilitateur, dans le cadre de la préparation d'un accord global.

Comment saisir le CIRI ?

Toutes les entreprises de plus de 400 salariés peuvent saisir le CIRI pour bénéficier d'un accompagnement sur mesure et gratuit. L'entreprise peut être in bonis, en procédure amiable ou, dans certains cas, en procédure collective.

Un simple courriel pour une prise de rendez-vous suffit : ciri@dgtresor.gouv.fr



Pour accompagner les entreprises, le CIRI dispose de leviers propres

Le rôle du CIRI, et des pouvoirs publics en général, n'est pas de se substituer à la responsabilité des acteurs privés dans la résolution des difficultés de l'entreprise, le cas échéant par une restructuration financière ou industrielle importante. De ce point de vue, la mobilisation de fonds publics ne peut pas être, à elle seule, un motif de saisine du CIRI et elle ne peut constituer un préalable au traitement d'un dossier, le rôle des actionnaires et des établissements financiers étant toujours prioritaire.

Cela étant, en sus de sa vocation première d'accompagner les entreprises en menant une action de médiation avec leurs partenaires économiques et financiers privés, le CIRI dispose de plusieurs outils propres lui permettant de répondre, de manière exceptionnelle, à des situations particulières qui peuvent lui être soumises. Il peut notamment :

- **Diligenter des audits** : il est régulièrement indispensable de réaliser, dans l'urgence, un diagnostic sur la situation de trésorerie d'une entreprise ou une revue indépendante du plan d'affaires établi par le management. Ces éléments permettent d'étayer les diagnostics des équipes du CIRI et contribuent à construire de la confiance avec les partenaires de la société. Si l'entreprise ne dispose plus de la trésorerie nécessaire pour financer un audit, le CIRI peut lui-même y pourvoir ; il confie chaque année, sur appel d'offres, des missions d'audit à des cabinets de conseil financier ;
- **Intervenir dans l'aménagement des dettes fiscales et sociales** : le CIRI peut recommander aux CCSF de mettre en place des moratoires ou d'accorder des plans d'apurement des créances sociales et fiscales, conditionnés à des engagements précis de l'entreprise, étant entendu que la constitution de passif public ne doit être qu'une solution de dernier recours. Ce rôle d'interface avec les créanciers publics a été renforcé par la circulaire du 9 janvier 2015 relative aux modalités d'accueil et de traitement des dossiers d'entreprises confrontées à des problèmes de financement. La décision finale appartient cependant toujours aux comptables publics, en raison de leur responsabilité pécuniaire et personnelle ;
- **À titre exceptionnel accorder des prêts** : avec le fonds de développement économique et social (FDES), le secrétariat général du CIRI dispose d'une capacité de prêt permettant, de manière subsidiaire et lorsque cela est absolument nécessaire, de participer au bouclage d'un tour de table financier. L'intervention de l'État comme prêteur reste exceptionnelle et est encadrée par des conditions très restrictives. Elle doit notamment avoir lieu dans des conditions strictement analogues à celles des financeurs privés compte tenu des règles européennes sur les aides d'État. Ces conditions ont été temporairement adaptées par la circulaire du 29 juillet 2020 relative aux modalités d'accueil et de traitement des dossiers des entreprises fragilisées par la crise du COVID-19, afin de tenir compte de la situation de crise dans laquelle se trouvent les entreprises, et d'adapter le soutien public en fonction des difficultés issues des mesures de prévention sanitaire et de leurs conséquences.

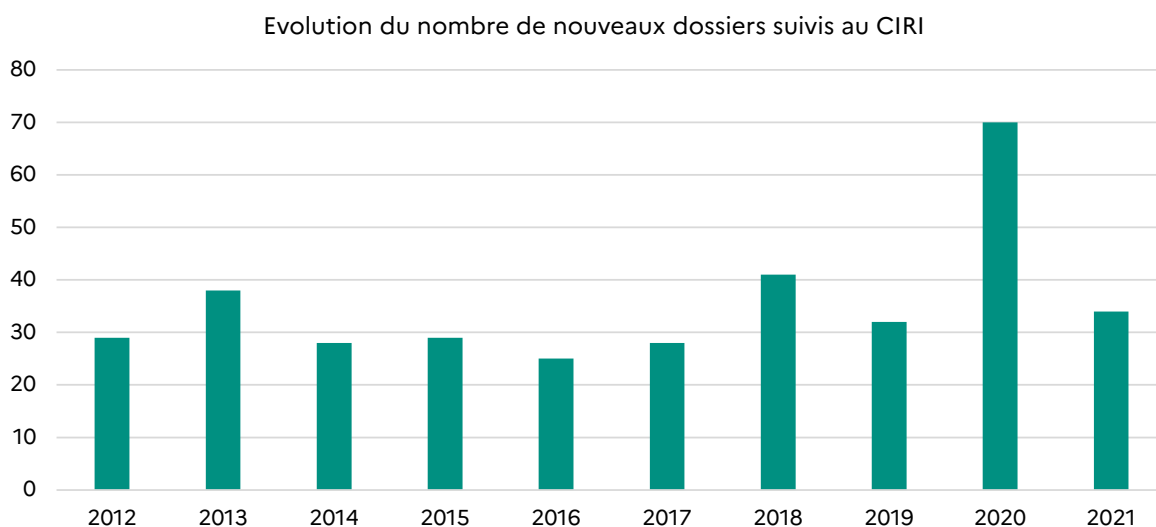
Un retour à la normale du nombre de saisines en 2021



Après une très forte hausse du nombre de saisines en 2020 liée aux conséquences de la crise sanitaire, l'activité du CIRI s'est normalisée en 2021.

Sur l'année 2020, 70 entreprises ont saisi le CIRI dont près de la moitié entre mi-mars et fin mai. Le CIRI a été très fortement mobilisé dès les premières semaines de la crise et avant la mise en place complète des dispositifs d'aides de l'État.

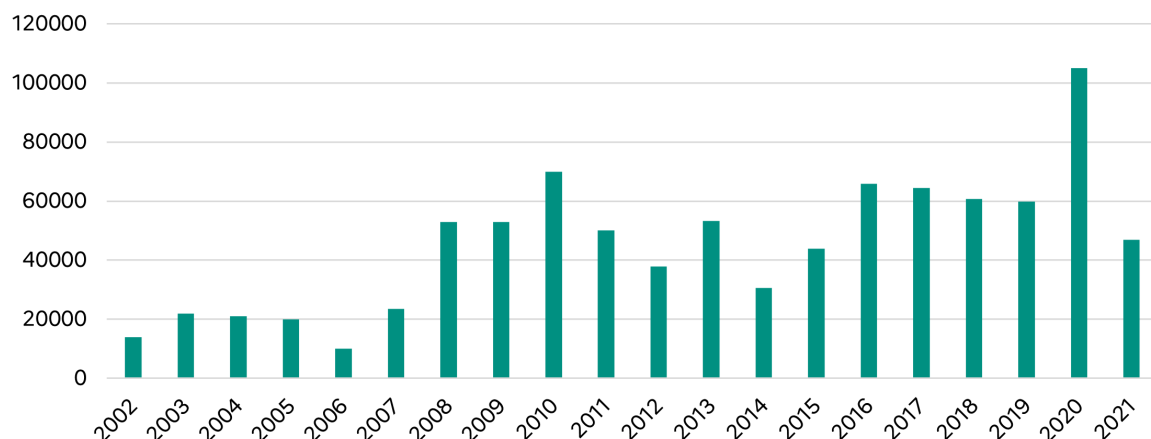
Sur l'année 2021, 34 entreprises ont saisi le CIRI. Cette réduction de moitié du nombre de nouvelles saisines s'explique par l'efficacité de la réponse de l'État à la crise, grâce à un apport massif de liquidité sous la forme de subventions ou de prêts garantis par l'État, et à une normalisation de l'activité économique.



Le CIRI a géré plus de 80 dossiers sur l'année 2021 représentant 150 000 emplois. L'activité du CIRI sur l'année 2021 reste donc supérieure à celle de l'année 2019, au cours de laquelle le CIRI n'était intervenu qu'auprès de 64 entreprises.

Cette hausse d'activité est liée au volume de saisines sur l'année 2020 dont toutes n'ont pas fait l'objet d'une clôture l'année dernière. L'allongement de la durée des procédures amiables, décidé durant la crise sanitaire, la complexité de certains dossiers, et l'incertitude qui caractérise certains secteurs d'activité comme le transport aérien par exemple, expliquent le maintien d'un volume important d'activité en 2021 malgré le retour à la normale du nombre de nouvelles saisines.

Evolution des nouveaux dossiers suivis au CIRI en termes de nombre de salariés



Le taux de succès reste toujours à un niveau élevé

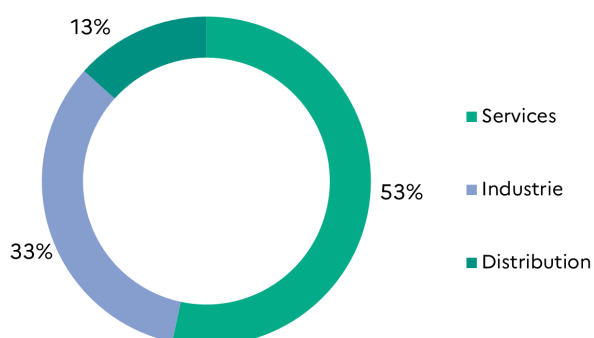
Sur les 82 dossiers traités en 2021, 25 ont connu une issue favorable (représentant 46 513 emplois), 56 sont en cours de traitement (représentant 100 430 emplois), et un dossier s'est soldé par un échec (représentant 1 750 emplois). Depuis 2012, environ 9 dossiers sur 10 se soldent par un succès. En 2021, ce taux de succès s'élève à 98%.

Une évolution de la typologie des nouveaux dossiers qui suit celle du contexte économique sur l'année 2021

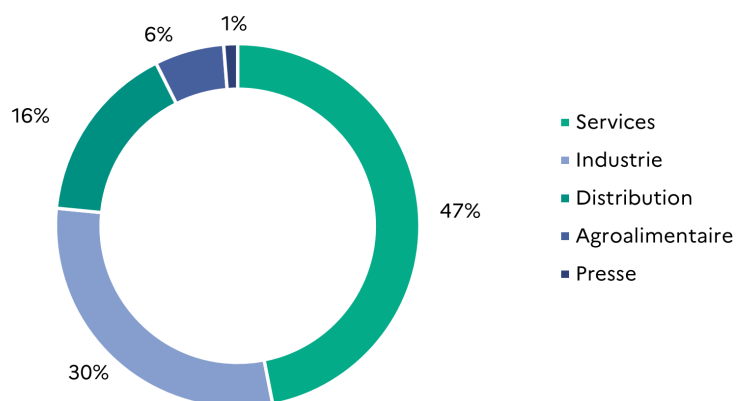
Le poids des services et de la distribution reste stable par rapport à l'année 2020. Comme en 2020, le premier semestre de l'année 2021 a concentré des dossiers d'entreprises directement touchées par les conséquences de restrictions sanitaires : tourisme, transport aérien, commerce de détail.

Le second semestre a été marqué par une augmentation des saisines de dossiers industriels. La reprise de l'activité économique et l'efficacité des dispositifs de soutien aux entreprises ont réduit le flux de dossiers liés aux fermetures administratives, au profit de saisines liées notamment aux problèmes d'approvisionnement de composants électroniques et à l'inflation du coût de l'énergie et des matières premières.

Répartition des saisines 2021 par secteur



Répartition des saisines 2020 par secteur





Dossier spécial

- 22** Regards de quatre secrétaires généraux sur l'histoire et l'actualité du CIRI
- 30** De secrétaire général du CIRI à conseiller national à la sortie de crise
- 32** Le CIRI face à la gestion des crises : l'expérience de la crise financière de 2008 et de la crise du COVID de 2020
- 34** L'écosystème du restructuring et ses évolutions
- 46** Témoignages de chefs d'entreprises sur l'action du CIRI
- 50** Témoignages d'anciens rapporteurs du CIRI

Regards de quatre secrétaires généraux sur l'histoire et l'actualité du CIRI





Michel Pébereau

Président d'honneur de BNP Paribas
Premier secrétaire général du CIASI
(1974-1976)

Dans quel contexte le CIASI a-t-il été créé ?

Le CIASI a été créé dans le contexte du premier choc pétrolier. A l'automne 1973, l'OPEP a décidé du triplement du prix du baril de pétrole. Le choc sur l'économie a été très brutal : le déficit extérieur s'est fortement creusé, l'inflation s'est envolée et s'est diffusée à toute l'économie avec pour conséquence une contraction de la consommation des ménages et une fragilisation des entreprises, notamment industrielles. Les effets sur l'emploi se sont rapidement fait sentir, et le chômage s'est installé en France. Le Gouvernement qui souhaitait réagir, était de plus en plus sollicité sur des dossiers d'entreprises en difficulté. Pour éviter l'encombrement des cabinets ministériels par ces sujets, et alors que l'administration n'était pas organisée pour y faire face, le Gouvernement a voulu se doter d'une nouvelle structure composée d'un comité de directeurs d'administration centrale.

La direction du Trésor y était défavorable, craignant que l'État intervienne pour bloquer des restructurations nécessaires et sauver des entreprises condamnées. Le risque anticipé était également que cette structure soit pérennisée au-delà de la crise économique que traversait le pays !

Le comité interministériel pour l'aménagement des structures industrielles (CIASI) a finalement été créé par l'arrêté du 28 novembre 1974. Composé de directeurs d'administration centrale *intuitu personae*, sa présidence a été confiée au ministre de l'Économie et des Finances et la direction du Trésor a été chargée d'assurer son secrétariat permanent. Le délégué à l'aménagement du territoire et à l'action régionale Jérôme Monod, qui était alors directeur de cabinet du Premier

ministre, assurait la vice-présidence du comité. Dans les faits, c'est lui qui présidait les réunions. Le ministre s'en remettait complètement au comité.

Quelles étaient les modalités de fonctionnement du CIASI ?

J'étais alors chef du bureau des entreprises à la direction du Trésor. On m'a donc chargé de mettre en place le secrétariat du CIASI. J'ai recruté des rapporteurs dans les organismes publics qui étaient

en contact avec les entreprises et où le personnel disposait de compétences qui n'existaient pas au Trésor. C'est ainsi qu'un inspecteur de la Banque de France, deux chargés d'affaires, l'un du Crédit national, l'autre de la Caisse des marchés de l'État et un inspecteur des finances ont été mis à ma disposition et j'ai affecté au secrétariat l'un de mes collaborateurs du bureau des entreprises. Nous nous sommes installés dans un bureau de ministre doté d'un ameublement Napoléon III inoccupé rue de Rivoli, que j'ai transformé en salle de réunion, et qui accueillait les réunions plénières rassemblant les banques, les entreprises et leurs actionnaires. Il a peu après mon départ été affecté à la secrétaire d'État à la consommation lorsque ce poste a été créé par le gouvernement.

« Le CIASI a mis en place une méthode de négociation pour faire émerger un intérêt commun au sauvetage de l'entreprise. »

Le comité se réunissait une fois par semaine. Les dossiers étaient instruits par les rapporteurs sous ma supervision. Le comité validait les mandats de négociation que nous lui soumettions sous forme de notes, et je présidais les réunions finales de négociation qui devaient aboutir à un accord entre les parties. Le CIASI a commencé par traiter tous les dossiers, mais rapidement nous avons obtenu que les petites entreprises soient prises en charge par des comités départementaux présidés par le trésorier-payeur général, la Banque de France assurant les rapports.

Quelles étaient les relations entre le CIASI et les banques ?

Comme aujourd'hui, il n'était pas question de donner des instructions aux banques pour sauver des entreprises. Pour le seul dossier où je n'étais pas parvenu à mon niveau à obtenir un accord avec les banques, j'ai organisé une réunion entre le directeur du Trésor et les directeurs généraux des banques afin de convaincre les intéressés de la rationalité de la solution proposée, ce qu'il a fait. Mais le directeur du Trésor n'avait ni l'intention ni les capacités de les contraindre, même si pour certains l'État était leur actionnaire.

Au contraire, la décision de confier le secrétariat permanent du CIASI à la direction du Trésor visait à garantir un traitement rationnel des dossiers, préservé des interventions politiques. Nous avons donc mis en place une méthode de négociation pour faire émerger un intérêt commun au sauvetage de l'entreprise. J'ai été agréablement surpris par la capacité des banques à accepter d'engager des négociations et de conclure des accords. Les banques acceptaient de s'inscrire dans ces négociations parce qu'elles étaient encadrées par une doctrine d'intervention rationnelle.

Quelle était la doctrine d'intervention du CIASI ?

La doctrine d'intervention du CIASI, validée dès le départ par le comité des directeurs, était très claire. Elle reposait sur trois principes qui à ma connaissance sont toujours appliqués par le CIRI, et donc compatibles avec les règles européennes.

L'objectif était naturellement de sauver des entreprises pour préserver leur activité et un nombre aussi élevé que possible d'emplois.

Le CIASI ne pouvait soutenir que des projets de redressement d'entreprises confrontées à des difficultés conjoncturelles de trésorerie mais fondamentalement saines. À la suite d'un dossier pour lequel le secrétariat du CIASI et tous les membres du comité avaient jugé que l'entreprise n'était pas viable, mais pour laquelle le vice-président du comité avait considéré que sa disparition provoquerait des conséquences sociales trop importantes et un conflit social violent, le ministre a décidé de déroger à ce principe pour que l'entreprise puisse être soutenue à condition d'engager son redressement car sa défaillance aurait causé de graves troubles sociaux.

L'accord négocié devait respecter les principes de partage et de subordination des efforts : l'entreprise et ses actionnaires devaient être les premiers à contribuer, puis ses créanciers. L'État pouvait intervenir au moyen de subventions du ministère de l'Industrie, de prêts directs du FDES ou de consolidation de créances publiques, mais uniquement comme un catalyseur des efforts des partenaires privés de l'entreprise et de l'entreprise elle-même qui devait assurer le rééquilibrage de ses comptes.

Enfin, devons-nous fêter les 40 ans du CIRI ou les 48 ans du CIASI ?

J'ai obtenu que pour ma succession le secrétariat du CIASI soit séparé du bureau des entreprises, et que mon successeur soit un de mes rapporteurs, Jean-Claude Trichet. Sur la forme, le changement de nom est sans doute lié à l'alternance politique de 1981 et au besoin de dissocier le CIASI de la majorité précédente. Sur le fond, sa pérennisation montre que le CIASI et ses méthodes étaient utiles et efficaces. Le CIASI était d'ailleurs devenu une école de formation des fonctionnaires au monde de l'entreprise. Il a permis à des générations de rapporteurs et de secrétaires généraux d'acquérir des compétences qui n'existaient pas ailleurs dans l'État. La souplesse d'organisation du CIASI, sa doctrine d'intervention simple et son pragmatisme lui ont permis finalement de durer au-delà des deux chocs pétroliers et se sont révélés adaptés, pour le CIRI, aux différentes crises que l'économie française a traversées ces quarante dernières années.



Fanny Letier

Cofondatrice de Geneo capital
Secrétaire générale du CIRI
(2010-2012)

Paradoxalement, l'efficacité du CIRI découle principalement, selon moi, de son caractère informel, quoique solennel. Dépourvu de personnalité morale et de pouvoir de contrainte, il propose un cadre amiable, neutre et confidentiel, aux entreprises volontaires, pour dialoguer avec l'ensemble des parties prenantes sur la meilleure manière de retrouver une trajectoire pérenne dans le respect des intérêts de toutes les parties. Ce positionnement original signifie que tout accord doit être signé à l'unanimité des parties, et pousse en conséquence à des discussions transparentes et ouvertes, où tous les points de vue sont exprimés.

Les équipes du CIRI, par leur professionnalisme, leur regard extérieur et leur recherche de solution équilibrée, ont toujours eu à cœur de proposer des solutions innovantes, avec comme seule boussole la pérennité de l'entreprise, la préservation de l'emploi et un traitement équitable de toutes les parties.

J'ai dirigé le CIRI entre 2010 et 2012, une période d'activité record (180 sociétés restructurées en 3 ans) : après 2008, très brutale pour la filière de l'automobile, tous les secteurs ont été impactés. De la grande entreprise cotée à l'ETI régionale, les équipes ont fait face à des situations très variées. J'en ai tiré quelques enseignements très forts.

D'abord l'importance de la gouvernance d'entreprise, pour mieux anticiper les transformations de l'environnement concurrentiel et technologique, les évolutions du monde du travail et préparer à temps la transmission.

Ensuite, l'importance du partage de la valeur avec toutes les parties prenantes, au sein de l'entreprise

et au sein de la chaîne de valeur : si une partie concentre excessivement la valeur, elle peut y voir son avantage à court terme, mais à long terme tout le monde souffrira.

Enfin, la nécessité de reconnaître le capital humain, les hommes et les femmes qui composent l'entreprise, comme son principal actif, critique pour l'exécution du plan d'affaires : les solutions ne se trouvent pas sur Excel, mais dans l'engagement des équipes et l'adéquation de leurs compétences au plan de rebond proposé.

L'intensité émotionnelle des discussions est incroyable. Un dirigeant qui n'a connu que la croissance peut, face à la crise, révéler le meilleur de lui-même ou au contraire totalement s'effondrer. J'ai vu de véritables chefs de guerre tandis que d'autres voulaient nous donner les clés de l'entreprise ! J'ai aussi toujours été étonnée par l'arrivée si tardive des sujets : il n'était pas rare de commencer nos travaux à

quinze jours de la cessation des paiements ou, pour une société cotée, au moment de la suspension du cours de Bourse ! Ce qui est certain, c'est que la signature d'un accord était toujours gratifiante et positive pour tous, chefs d'entreprise, actionnaires, banques, clients, fournisseurs... Quel que soit le nombre d'heures passées, y compris la nuit, à négocier, cela signifiait qu'on sortait par le haut et les participants y trouvaient, à titre personnel autant que pour leur institution, beaucoup de sens.

« Les équipes du CIRI, par leur professionnalisme, leur regard extérieur et leur recherche de solution équilibrée, ont toujours eu à cœur de proposer des solutions innovantes. »



Frédéric Lavenir

Inspecteur général des finances
Secrétaire général du CIRI
(1995-1997)

En ce temps-là (vers la fin du siècle dernier !), nous étions à Bercy, déjà, une petite équipe de soins intensifs qui accueillait les victimes de la crise de 1993 - pour la plupart ultimes survivants de la vieille industrie, temporairement ressuscités au cours de la décennie précédente et à nouveau heurtés de plein fouet par la récession et la concurrence internationale. Ainsi se pressaient au CIRI, envoyés par les préfets désemparés, les PME et groupes familiaux en pleine déconfiture du textile, de la machine-outil, de la métallurgie, de la sous-traitance automobile...

Les moyens financiers publics que nous pouvions mobiliser se limitaient à quelques prêts du FDES, modeste héritage des riches années 70, dont la portée était devenue symbolique et aux reports d'échéances fiscales ou sociales, sur lesquels nous avions la main. À vrai dire cette pauvreté de moyens financiers et de leviers d'action matériels m'est toujours apparue comme une chance : elle interdisait tout chemin de facilité, toute solution-zombie. Elle posait comme incontournable contrainte la recherche de solutions économiquement soutenables, certes souvent difficiles ou douloureuses, mais dont la robustesse était à la mesure de l'exigence de réalisme dont elles étaient issues. Je reste convaincu que l'utilité que nous avons pu avoir, la durabilité de ce que nous avons contribué à sauver ou à préserver, tiennent en grande partie à cela.

Ce que nous offrions, comme j'avais coutume de le dire, c'était une salle de réunion, une table et des chaises pour qu'en lieu et place des parties de poker où chacun - créanciers, salariés, actionnaires - cherche séparément, en toute rationalité individuelle, à tirer son épingle du jeu, mais qui à la fin ne font que des perdants, puisse

« Le facteur-clé est la confiance dont le constructeur et le garant sont les rapporteurs du CIRI. »

s'organiser un processus collaboratif dans le meilleur intérêt de tous. Le facteur-clé dans un tel processus était bien sûr la confiance, entre acteurs plutôt enclins, en situation de crise, à se défier les uns des autres - confiance dont le constructeur et le garant était le CIRI ou plutôt, devrais-je dire, les rapporteurs du CIRI.

Comme aujourd'hui sans doute, il leur fallait allier justesse du jugement de premier abord, pertinence du diagnostic, fermeté dans l'exigence de réalisme, inventivité dans la démarche, écoute et respect des positions des parties, pragmatisme dans le cheminement vers l'issue, habileté dans la négociation, sens du tempo - et ce petit plus qui faisait la qualité particulière de la relation de confiance avec le chef d'entreprise et les banquiers, la crédibilité personnelle de qui se porte fort, tient sa parole et garde pour lui les confidences. Sans compter l'expérience et le savoir-faire du travail avec les administrations créancières, les administrateurs judiciaires et les Parquets...

En commun sans doute avions-nous cet alliage d'empathie et de distance qui caractérise les praticiens des métiers ayant quotidiennement affaire avec les catastrophes - médecins, avocats... et rapporteurs du CIRI ! Mais c'était un bouquet de fortes personnalités, et chacun d'eux - François Pérol, Jean-Charles Samy, Frédéric Baverez, Jean-Baptiste Carpentier, Benoît Bazin, pour ne parler que de ceux que j'ai côtoyés le plus longtemps... - avait son style et sa manière, dont j'ai gardé le souvenir comme s'il était d'hier.

Ma formation au métier commença d'ailleurs le jour même de mon entrée en fonction comme secrétaire général. Faisant, en manager consciencieux, mon premier tour des bureaux, je surpris en plein travail un rapporteur que je

ne nommerai pas, mais qui a durant toute sa carrière conservé son humour pince-sans-rire et son inaltérable sang-froid : il était totalement concentré sur son écran d'ordinateur où s'étalait ce jeu de cartes en solitaire, alors très populaire, dont l'objectif était de ranger le plus rapidement possible chaque couleur par ordre décroissant de valeur. Son téléphone était décroché et du haut-parleur en marche on entendait une voix passionnée expliquer que finalement la situation n'était pas si grave et que oui, vu les derniers chiffres, les difficultés étaient passées. De temps à autre le rapporteur-joueur de cartes émettait une onomatopée ou posait, sur un ton concerné, une question qui relançait son interlocuteur. Un peu surpris je quittai le bureau sans un mot et poursuivis ma tournée. Revenant une heure plus tard, je retrouvai la même situation : même jeu de cartes en cours, même voix dans le haut-parleur, mêmes relances épisodiques et brèves.

Cette scène de psychanalyse digne de Woody Allen était en fait le long et difficile travail, quasi obstétrical, par lequel le chef d'entreprise en déni total avait fini par assumer l'idée d'abandonner le contrôle et la direction de son entreprise encore in bonis ; et d'éviter ainsi, en permettant une recapitalisation externe accompagnée

d'abandons de créances, un dépôt de bilan qui eût tué le fonds de commerce mais dont il avait espéré irrationnellement pouvoir tirer une continuation d'activité ("Encore une minute, Monsieur le bourreau"). Le jeu de cartes était pour le rapporteur une manière efficace de tenir ainsi 90 minutes sans agacement ni tentation d'interrompre l'échange. Un autre eût procédé autrement sans doute : mais pour le fonctionnaire du Trésor que j'étais, habitué à peaufiner de très intelligentes notes jusque tard le soir, ce "temps perdu au téléphone" fut une leçon de réalité jamais oubliée.

Le CIRI s'est maintes fois transformé, au gré de la conjoncture, de l'évolution du tissu industriel, et des visions successives que l'Etat a eues de son rôle dans l'économie. Celui que j'ai connu était en quelque sorte réduit à sa quintessence : un improbable concentré de compétences au service des moyennes et grandes entreprises en difficulté, la preuve factuelle de l'efficacité de la gestion coopérative des situations de crise - et, pour l'équipe de rapporteurs comme pour le secrétaire général, une exceptionnelle école de micro-économie appliquée et une merveilleuse expérience humaine.





Cédric Garcin

Secrétaire général du CIRI
depuis 2021

Créé en 1974 en réponse aux conséquences du premier choc pétrolier sur les entreprises industrielles, puis pérennisé sous sa forme actuelle en 1982, le CIRI est reconnu par tous les professionnels, avocats, banques, administrateurs judiciaires, professionnels du chiffre, créanciers, comme une structure neutre de médiation, un facilitateur dans des dossiers particulièrement complexes. Saisi par les entreprises en difficultés qui souhaitent placer leur restructuration sous son égide, le CIRI est devenu au fil des années une organisation de place, gardienne des bonnes pratiques du restructuring, et garante de la recherche de l'équilibre des efforts entre toutes les parties (actionnaires, entreprises, créanciers, Etat) dans le sauvetage des entreprises.

En croisant mon expérience de secrétaire général avec les témoignages de mes prédécesseurs et de nombreux rapporteurs, je constate que les objectifs qui avaient présidé à la création du CIASI devenu CIRI, et les grands principes de son intervention restent toujours au cœur de notre action.

Tout d'abord, la saisine du CIRI est le plus souvent motivée par la recherche d'un cadre de négociation structuré et impartial, et par le recours à « l'autorité morale de l'Etat » pour faire émerger un consensus sur le sauvetage d'une entreprise entre des parties aux intérêts désalignés. Au-delà du concept, les entreprises en difficultés viennent chercher la capacité du CIRI à réunir l'ensemble de leurs créanciers, leurs actionnaires, les assureurs crédits, parfois les clients et les fournisseurs, en les obligeant à s'inscrire dans un processus de négociation rodé depuis 40 ans. A l'issue d'une série de réunions plénières ponctuées par des échanges bilatéraux avec chacune des parties

et leurs conseils, ce processus doit faire émerger un accord où chacun apporte une contribution au sauvetage de l'entreprise en fonction de ses responsabilités.

Ce processus, qui prend en général plusieurs mois, n'est pas sans embûche, et son succès dépend notamment de l'engagement des membres du CIRI.

« Le CIRI est devenu au fil des années une organisation de place, garante de la recherche de l'équilibre des efforts entre toutes les parties dans le sauvetage des entreprises. »

Le CIRI est une structure légère, un « petit commando », dont les rapporteurs sont les pièces maîtresses. Dévoués, impartiaux, professionnels, ce sont eux qui coordonnent tels des chefs d'orchestre, l'ensemble des acteurs d'un dossier, recherchent des consensus, tentent de dégager un intérêt commun en alternant conviction et autorité.

Enfin, le CIRI doit s'assurer de la viabilité des accords négociés, mais aussi veiller à ce que la solution trouvée corresponde bien à la situation de l'entreprise. Si la recherche d'un accord amiable reste la règle, il faut parfois accepter de recourir à une procédure collective pour tenter de sauver ce qui peut l'être. Le CIRI n'a pas vocation à se substituer à l'initiative privée, et il lui revient de fixer les limites de l'action de l'Etat. Si ses capacités d'intervention financière et le cadre de cette intervention ont été fortement accrus durant la crise sanitaire, le CIRI

restreint ses prêts à des situations exceptionnelles pour compléter un tour de table de financements privés et toujours au profit d'entreprises qui ont des perspectives réelles de redressement.

Le CIRI est ainsi avant tout une structure d'appui et de facilitation dans les négociations. Sa souplesse d'intervention, et les grands principes définis dès sa création qui guident son action, lui permettent d'apporter depuis quarante ans un soutien efficace aux entreprises françaises.

De secrétaire général du CIRI à conseiller national à la sortie de crise





Gérard Pfauwadel

Conseiller national à la sortie de crise
Secrétaire général du CIRI (1984-1985)

Le ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance, ainsi que le Garde des Sceaux m'ont chargé à l'été 2021 d'une mission d'accompagnement des entreprises en sortie de crise.

À cette occasion j'ai retrouvé le CIRI, dont j'avais été le secrétaire général il y a plus de 35 ans, qui est au cœur du dispositif d'accompagnement des entreprises de taille significative dans la résolution de leurs difficultés.

Ma grande et agréable surprise a été que le CIRI, tout en adaptant ses méthodes d'intervention, a conservé tous les principes fondateurs qui ont présidé à sa création il y a 40 ans.

Le CIRI repose toujours sur une organisation légère et agile, animée par un secrétaire général issu de la direction générale du Trésor – à laquelle le CIRI est d'ailleurs encore rattaché – entouré d'une petite équipe de jeunes et brillants rapporteurs, mis à disposition par divers organismes généralement publics. Les fonds d'intervention à disposition sont toujours des enveloppes de crédit du FDES. La proximité avec les cabinets ministériels, en premier lieu ceux de Bercy (Rivoli à l'époque) est physique et permanente.

Le CIRI continue de veiller soigneusement à ne pas se substituer à l'initiative privée et limite toujours son action à la stricte aide nécessaire à l'aboutissement des négociations entre les acteurs concernés. Le financement des pertes est toujours proscrit, pour ne pas retomber dans le cercle vicieux des commandites publiques (qui s'étaient hélas développées au début des années 80). L'objectif vertueux est toujours de mettre en place des solutions pérennes et globales et de se sortir rapidement des dossiers une fois le redressement assuré.

L'environnement d'intervention s'étant toutefois beaucoup modifié depuis 40 ans, le CIRI a dû et a su s'adapter :

- les mutations économiques du pays ont conduit à traiter moins d'entreprises industrielles au profit d'entreprises du secteur des services ;
- le respect du droit européen de la concurrence est souvent devenu la contrainte majeure qui pèse sur les aides de l'Etat à des entreprises de plus en plus mondialisées ;
- la professionnalisation des métiers du redressement d'entreprises et la sophistication des techniques financières ont conduit à abandonner le formalisme de la réunion bimensuelle d'un vrai Comité Interministériel composé d'une douzaine de directeurs d'administration centrale. Les équipes fonctionnent plutôt sur un mode commando en interaction avec les services compétents des ministères techniques. Beaucoup de ces derniers, du fait de l'organisation gouvernementale, sont d'ailleurs sous l'autorité du ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance, qui tous les mois fait personnellement un point avec le secrétaire général sur les dossiers en cours de traitement.

Au total le CIRI s'est certes institutionnalisé – ce dossier spécial annexé à un rapport annuel (qui n'existait pas au siècle dernier) en témoigne – avec pour conséquence que son image s'est beaucoup améliorée dans le milieu des dirigeants d'entreprises et des professionnels du droit et de la finance qui les entourent. Il reste un cadre indispensable au service des entreprises, en accompagnant les restructurations nécessaires au tissu économique de la France et en aidant les pouvoirs publics à résoudre les problèmes sociaux et régionaux posés par les difficultés d'entreprises.

« Le CIRI, tout en adaptant ses méthodes d'intervention, a conservé tous les principes fondateurs qui ont présidé à sa création il y a 40 ans. »

L'expérience de la crise financière de 2008 et de la crise du COVID de 2020





Le regard de Benoît Sellam, secrétaire général pendant la crise de 2008

À l'été 2008, nous avons pris conscience que des pans entiers de l'économie étaient menacés d'effondrement à court terme en raison de la crise financière extrêmement violente qui s'est rapidement propagée à toute l'économie.

Passé le premier moment de stupéfaction, les moyens humains et financiers du CIRI ont été renforcés, les banques – par ailleurs massivement soutenues par l'État, ont été fortement sollicitées et des dispositifs d'investissement en fonds propres ont été mis en place.

Tout cet écosystème mis sur pied en quelques mois (un record...) s'est réuni sous l'égide du CIRI dans un moment de rare communion où tous les professionnels du restructuring se sont fait confiance et ont travaillé sans relâche pour organiser le sauvetage et la restructuration d'une trentaine de groupes industriels français de premier plan. Plus de 45 000 emplois ont été préservés grâce à cette action.

Nous étions tous animés par un profond sentiment d'utilité et de responsabilité. Des liens humains très forts ont été noués à cette époque entre les diverses parties prenantes, ils perdurent encore aujourd'hui.

« Nous étions tous animés par un profond sentiment d'utilité et de responsabilité. »

Le regard de Louis Margueritte, secrétaire général pendant la crise de 2020

Mars 2020, nous voyons arriver depuis quelques semaines des images terrifiantes venues d'Asie. On commence progressivement à prendre le virus au sérieux. Nous nous souvenons tous de ce que nous faisons ce fameux samedi soir où la décision est prise de fermer bars et restaurants, puis quelques heures plus tard, de nous confiner.

Après le choc que représente une telle décision, il fallait répondre aux enjeux immédiats :

Tout d'abord une mobilisation sans précédent : ça ne va pas être simple, nous allons devoir être sur tous les fronts, nous ne saurons pas répondre à tout, et pas tout de suite. Et pourtant il faudra être présent avec toute l'énergie nécessaire. Faire face à une crise de cette ampleur inédite, c'est la raison d'être du CIRI.

Inciter les entreprises, déjà soutenues par le CIRI ou toutes celles qui se sont manifestées, à préserver les fonctions vitales de l'entreprises : la trésorerie et les actifs. Il a fallu, plus que dans n'importe quel dossier de restructuration, élaborer des scénarii de reprise avec un niveau d'incertitude inégalée, avec des business plans tout aussi incertains. Difficile dans un écosystème qui appréhende parfois un tel niveau d'incertitude.

Ensuite une écoute permanente et s'adapter jour après jour en fonction des dossiers et des entreprises qui se manifestaient. Si le premier prêt garanti par l'État a pu être vite mis en place, il a ensuite été amélioré semaine après semaine à la lumière de l'expérience. Le CIRI, en tant qu'entité opérationnelle, a pu jouer ce rôle essentiel pour adapter cet outil.

Enfin, animer, aux côtés des acteurs institutionnels, la communauté « restructuring », pour continuer à partager les bonnes pratiques dans cette situation si nouvelle pour tous.

Engagement et écoute, deux maîtres-mots nécessaires pour soutenir les entreprises dans ce moment historique pour l'équipe du CIRI.



« Engagement et écoute, deux maîtres-mots nécessaires pour soutenir les entreprises dans ce moment historique pour l'équipe du CIRI. »

L'écosystème du *restructuring* et ses évolutions



Les administrateurs judiciaires et le CIRI



Frédéric Abitbol

Président du conseil national des administrateurs judiciaires et des mandataires judiciaires (CNAJMJ)

« Les administrateurs judiciaires et des mandataires judiciaires et le CIRI forment un couple éprouvé par 40 ans de crises qui a largement fait ses preuves. »

Lorsqu'une entreprise traverse une crise qui menace sa survie, elle peut, dans tous les pays du monde, se faire accompagner par des professionnels de la crise : avocats spécialisés, conseils financiers, banquiers d'affaires ou managers de transition.

Les droits moins avancés que le nôtre s'en satisfont. Ils ne connaissent ni le mandat ad hoc, ni la conciliation, ni d'équivalent du CIRI et « laissent faire le marché » : l'entreprise a ses conseils, les créanciers ont les leurs, chacun défend ses intérêts et l'État, globalement, est absent.

Le résultat est connu : le taux de survie des entreprises qui entrent en procédure ne dépasse pas 2% en Grande-Bretagne et 5% en Allemagne.

En France, il existe un consensus social pour considérer que l'enjeu d'une restructuration dépasse le rapport privé entre un débiteur et ses créanciers. Car une entreprise, c'est bien autre chose qu'un débiteur. C'est une entité qui porte des emplois, contribue à la création de la richesse nationale et dont le sauvetage relève donc de l'intérêt général.

C'est sur cette conviction que s'est bâti notre système de prévention, dont le mandataire ad hoc ou conciliateur, est le « chef d'orchestre » : choisi par le dirigeant, nommé par le Président du Tribunal et libre de tout conflit d'intérêt, il est chargé d'assurer la loyauté, la transparence et l'efficacité de la négociation.

Le CIRI, de son côté, coordonne l'action de l'État, incarne son autorité, et joue un rôle essentiel, à la fois par sa contribution directe et par l'usage de son « soft power ».

Unis par le même objectif de sauvetage des entreprises en difficulté et complémentaires par nos moyens d'action, les AJMJ et le CIRI forment un couple éprouvé par 40 ans de crises, qui a largement fait ses preuves : en France, 80% des mandats ad hoc et conciliations permettent d'aboutir à un accord.

Focus sur la réforme du droit de l'insolvabilité par l'ordonnance du 15 septembre 2021

Prise sur le fondement de la loi PACTE pour la transposition de la directive Restructuration et insolvabilité du 20 juin 2019, l'ordonnance n° 2021-1193 du 15 septembre 2021 a réalisé une réforme d'ampleur du cadre juridique de prévention et de traitement des difficultés des entreprises, avec un double objectif : favoriser la poursuite de l'activité économique et la préservation de l'emploi, tout en ménageant les droits des créanciers.

Le principal axe de cette réforme porte sur le rééquilibrage des pouvoirs des parties prenantes, en laissant une plus grande place à la négociation entre l'entreprise et ses créanciers, en particulier en sauvegarde, et en permettant aux créanciers de passer outre l'opposition de créanciers et d'actionnaires qui n'ont plus d'intérêt économique au sauvetage de l'entreprise en sauvegarde et en redressement judiciaire. Par ailleurs, la réforme a amélioré les dispositifs de détection et de prévention des difficultés des entreprises, en particulier en renforçant l'attractivité de la conciliation. Enfin, avec la réforme du droit des sûretés concomitante, elle a renforcé la protection des entrepreneurs qui se sont portés garants de leur entreprise et a facilité leur rebond.

François-Xavier Lucas

Professeur à l'École de droit de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

La réforme modifie-t-elle structurellement le droit français ?

Imposé aux seules entreprises optant pour la sauvegarde accélérée ou atteignant des seuils élevés de chiffre d'affaires et d'effectif salarié, le recours aux classes de parties affectées demeure l'exception, de sorte que, pour la majorité des entreprises en difficulté, la restructuration s'opère en suivant la procédure classique alliant sacrifices consentis et délais imposés. Rien de bien nouveau sous le soleil pourrait-on dire en cherchant à se rassurer sur la portée de ces innovations.

Pour autant, ce serait une erreur de s'en tenir à cette approche statistique. Car si les classes de parties affectées n'imposeront de nouveaux rapports de force que dans quelques dossiers chaque année, ce seront des dossiers de place, lourds d'enjeux économiques et sociaux quand ce n'est pas politiques. L'égalité niveleuse des délais imposés par le tribunal laissera alors la place à la prise en compte du rang de chaque créancier, qui ne pourra se voir imposer une atteinte à ses droits que pour autant qu'il ne serait pas mieux traité dans un scénario alternatif notamment liquidatif. Quant aux perspectives ouvertes par l'application forcée interclasse, elles sont considérables puisque, selon qu'ils sont « dans » ou « hors » la monnaie, les créanciers et les détenteurs de capital, pourront ou pas empêcher l'adoption d'un plan qui ne leur garantit pas le paiement intégral de leur créance.



Reinhard Dammann
 Avocat,
 associé-fondateur du
 cabinet Dammann
 Avocat

Comment la réforme place-t-elle le droit français par rapport au droit des pays européens comparables ?

La France était le pionner pour développer un système performant à deux étapes de restructuration préventive. Peut-elle consolider son avance avec la nouvelle sauvegarde accélérée ? La concurrence est rude. Le Royaume-Uni qui a modernisé son *scheme of arrangement* en juin 2020, souhaite maintenir sa position de centre financier en Europe. Lors de la transposition de la directive dans le « WHOA », le législateur néerlandais s'est inspiré du modèle anglais avec pour objectif, publiquement assumé, de faire d'Amsterdam la nouvelle plaque tournante de la restructuration financière en Europe. Avec la StaRUG, également entrée en vigueur le 1er janvier 2021, l'Allemagne a emboîté le pas.

Quels sont les atouts de la transposition française ? Les législateurs français, anglais, allemand et néerlandais ont tous offert au concepteur du plan la possibilité de déterminer le cercle des parties affectées avec une grande flexibilité. De même, la répartition en classes de parties affectées peut être réalisée « à la carte », en respectant des critères objectifs. Enfin, il est possible dans les quatre juridictions d'imposer un plan de restructuration aux détenteurs de capitaux *out of the money*. En fait, la principale distinction tient à l'existence d'une procédure confidentielle et transparente qui permet une procédure de restructuration pré-packée. L'Allemagne se présente comme le seul État à suivre ce modèle en introduisant une procédure de médiation.



Céline Domenget-Morin
 Avocate, associée au
 cabinet Goodwin

Quels impacts anticipez-vous sur la pratique des restructurations ?

La réforme, dont une première lecture peut laisser penser que ses effets resteront limités à quelques dossiers significatifs par an, s'inscrit en réalité dans la dynamique engagée avec la loi de sauvegarde de 2005 vers des plans négociés entre l'ensemble des parties prenantes, ici qualifiées de parties affectées.

Le débiteur conserve un rôle central : il est le seul en sauvegarde à pouvoir présenter un plan. Il est néanmoins fortement incité à négocier avec la suppression, en sauvegarde, du plan imposé sur 10 ans et la perspective, en redressement judiciaire, de plans alternatifs portés par des créanciers affectés. Les sûretés réelles sont revalorisées. Les créanciers seniors, protégés par la règle de la priorité absolue, sont désormais incontournables tandis que les créanciers « en dehors de la monnaie » et les actionnaires perdent eux tout droit de veto. Ces derniers devront choisir entre réinvestissement et dilution. Les rapports de force sont donc clarifiés, selon des principes respectueux des droits préexistants des différentes parties. Dirigeants et actionnaires sont encouragés à anticiper. Déjà très présente dans les procédures de mandat ad hoc et de conciliation, l'approche économique devient omniprésente tant au stade de la constitution des classes de parties affectées, en fonction d'une communauté d'intérêt économique, qu'à celui du vote par référence à la valeur d'entreprise. Face au risque de contentieux massif, la négociation devrait également rester de mise, consacrant ainsi le rôle clé des procédures préventives.

Le rôle de l'expert du chiffre dans les restructurations



Cédric Colaert (associé) et l'ensemble de l'équipe Eight Advisory Restructuring



Xavier Bailly (associé)



Sandrine Gril-Prats (associée) et l'ensemble de l'équipe Deloitte Turnaround & Restructuring

Quel est le rôle de l'expert du chiffre dans le *restructuring* ?

Eight Advisory : Le rôle de l'expert du chiffre est d'effectuer un diagnostic indépendant de la situation financière et des perspectives de l'entreprise. Il doit d'abord s'attacher à détecter les causes qui ont conduit aux difficultés rencontrées, ce qui permettra d'identifier les axes de retournement. Ce travail ne peut se concentrer uniquement sur l'aspect financier mais doit intégrer les dimensions opérationnelles nécessaires. Ce dernier volet est désormais prégnant afin de retrouver les marges de manœuvre nécessaires, tout en préservant les capacités d'investissement garantissant la pérennité de l'entreprise.

Deloitte : L'expert du chiffre a un rôle discret mais central. Il y a 20 ans, on attendait de lui une vision très centrée sur la trésorerie. Depuis 20 ans, les acteurs ont pris conscience que la trésorerie n'est que le résultat de la performance opérationnelle de l'entreprise. Ainsi, les acteurs passent beaucoup plus de temps à s'interroger sur le secteur mais aussi sur les forces et

les faiblesses de la société, sa capacité à saisir les opportunités de ce dernier et à combattre ses menaces. Plus aucun IBR ne peut aujourd'hui faire l'impasse d'un diagnostic opérationnel. C'est pourquoi chez Deloitte nous avons poussé la logique à fusionner les experts du chiffre, des opérations, et de la transformation.

En quoi la réforme du droit des entreprises en difficulté va-t-elle modifier le rôle de l'expert du chiffre ?

Eight Advisory : La transposition de la directive européenne et la réforme du droit des entreprises en difficulté en résultant viennent mettre au cœur des procédures collectives, et donc par ricochet des procédures amiables, la notion de valeur et de répartition de celle-ci entre les créanciers. Qui dit valeur dit nécessairement business plan. La revue de celui-ci et l'identification des zones de risques, déjà au cœur des travaux de l'expert aujourd'hui, seront désormais encore plus centraux.

Deloitte : La directive vise en effet à répartir entre les différentes classes de créanciers le surplus de valeur d'entreprise créé par le plan par rapport à un scénario liquidatif. On voit donc tout de suite de nouveaux enjeux pour l'expert du chiffre : la valeur de l'entreprise en activité, le scénario liquidatif (cession des actifs isolés) ou un potentiel plan de cession. Il s'agit là d'une analyse strictement financière qui peut s'avérer relativement complexe. En effet, elle impose une analyse de type IBR comme dans le passé, mais aussi une double évaluation de l'entreprise, avec ou sans continuité d'exploitation.

Plus précisément, comment comptez-vous déterminer la valeur objective de l'entreprise pour éviter que cette valorisation ne soit source de contentieux ?

Eight Advisory : Il faudra envisager l'intervention d'un expert indépendant en évaluation, dont la mission sera de challenger la valeur et les rangs « dans la monnaie » des créanciers, en s'appuyant nécessairement sur les travaux de celui ayant effectué la revue du Business Plan. Les flux futurs, une fois le retournement effectué, opérationnellement et financièrement, seront au cœur de la valorisation de l'expert désigné. Celui-ci, en s'appuyant sur son travail minutieux, ses connaissances du secteur, la clarté des hypothèses retenues et bien évidemment sur son jugement professionnel, devra prendre en compte les risques et sensibilités spécifiques qui existent, en particulier pour les entreprises en difficultés. Ceux-ci impacteront nécessairement les différents paramètres de l'évaluation (comparables, coût du capital, etc.). Il devra également prendre en compte les effets induits par la procédure (perte de crédit fournisseurs par exemple), s'appuyer sur l'expert du chiffre ayant revu le business plan afin d'échanger avec celui-ci et ainsi donner une vision objective de la valeur de l'entreprise.

Deloitte : Si les équipes restructuring sont expertes du sujet, les experts valorisation en France travaillent davantage sur l'estimation de la valeur des actifs devant servir de nantissement que sur l'entité concernée par la restructuration financière elle-même. En effet, on sait estimer la valeur des actifs dans le cadre d'une liquidation mais l'estimation de la valeur d'une entreprise en difficulté dans un principe de continuité peut rendre l'exercice subjectif. Comment par exemple traduire le risque de réalisation ? Est-ce que l'on ajuste les flux de trésorerie comme dans un exercice de sensibilisation ? Est-ce que l'on ajuste les paramètres de valorisation (décote des multiples, primes sur le taux d'actualisation...) ?

Pour répondre à ces questions, nous pouvons capitaliser sur l'expérience du monde anglo-saxon. En effet, cet arbitrage du meilleur intérêt pour le créancier est une approche depuis longtemps éprouvée outre-Atlantique. En pratique, les méthodes d'évaluation restent similaires à celles qui sont déjà bien connues et appliquées en France avec une préférence pour les approches intrinsèques (actualisation des flux de trésorerie futurs permettant de mesurer l'impact de la valeur d'une entreprise selon les différents scénarii envisagés). Les approches analogiques peuvent s'avérer moins pertinentes compte tenu de la situation de stress financier dans laquelle se trouve la société faisant l'objet d'une évaluation. D'une façon générale, les ajustements méthodologiques seront également différents selon que la situation de stress financier provient d'un endettement excessif (alors que l'activité parvient à se maintenir à un niveau supportable, auquel cas la question porte plus sur le niveau de dette supportable), ou au contraire que l'activité en elle-même montre des signes de faiblesse. Aux experts de démontrer leur sérieux et leur indépendance via la transparence des hypothèses prises.

Les femmes dans le *restructuring*

Women in Restructuring rassemble les professionnelles du redressement des entreprises en difficulté avec l'objectif de créer un espace de partage et d'échanges autour des bonnes pratiques. Mylène Boché-Robinet, présidente, et Delphine Caramalli, secrétaire générale, présentent l'association et son rôle dans un secteur historiquement masculin.



Mylène Boché-Robinet
Avocate,
associée-fondatrice du
cabinet Boché-Dobelle
Avocats



Delphine Caramalli
Avocate,
Partner,
Clifford Chance LLP

Pouvez-vous nous expliquer la genèse de *Women In Restructuring* ?

Mylène Boché-Robinet : Elle remonte à 2017, à l'époque où le projet de Directive européenne était en discussion dans les États membres, sous l'égide de la Commission. En France, le projet ne suscitait pas beaucoup d'émoi, puisque nous nous estimions bien « dotés » avec nos procédures de prévention. En Allemagne, la situation était différente : il n'existait aucune procédure préventive. Je travaillais beaucoup en lien avec les réseaux allemands de femmes du *restructuring* et mes partenaires étaient très désireuses d'organiser des échanges avec leurs homologues outre-rhin. C'est dans la perspective de ces échanges futurs qu'est née l'idée d'une rencontre, puis très vite, d'une association de femmes du *Restructuring*, sous le régime de la loi de 1901. Nous comptons aujourd'hui 150 membres.

Je crois que nous avons toutes, avec les membres fondatrices (Hélène Bourbouloux, Valérie Leloup-Thomas, Clotilde Delemazure, Delphine Caramalli puis Véronique Pernin qui nous a rejoint très rapidement au bureau), le même désir depuis longtemps de faire vivre, en France, une telle association. Nous nous sommes bien trouvées !

Quel est le rôle de l'association et comment promeut-elle les femmes dans le *restructuring* ?

MBR : Nous voulons offrir aux femmes du *restructuring* une plateforme (parfois virtuelle avec la crise) d'échanges et de rencontres. Nous voulons permettre des partages de savoirs et d'expériences, pour enrichir nos pratiques respectives. Avec la réforme faisant suite à la transposition de la directive, nous avons d'énormes enjeux devant nous : les textes vont être sujets à interprétations et contentieux, la mise en commun de nos bonnes pratiques (dans le respect de la confidentialité attachée à nos dossiers bien entendu) sera source d'amélioration et de performance sur nos dossiers. Nous voulons aussi offrir des moments de convivialité, nous en avons besoin ; nous organisons ainsi des webinaires, des conférences avec une vraie offre qualitative. Enfin et surtout, l'association veut promouvoir les valeurs, et notamment la bienveillance. Ces valeurs sont portées par des femmes et des hommes du *restructuring*. Ce ne sont pas les valeurs des femmes à proprement parler, mais je suis heureuse que nous ayons tant de femmes, dans le *restructuring*, qui incarnent ces valeurs, et celles qui font aujourd'hui figure de modèle dans le monde du *restructuring* doivent véhiculer encore plus fort ces valeurs pour les transmettre aux générations de demain.

Les femmes sont minoritaires dans le *restructuring*. Quelle est la part d'autocensure et la part de préjugés dans les difficultés que rencontrent les femmes dans ces métiers ?

Delphine Caramalli : Cette vérité n'est plus si évidente aujourd'hui : la nouvelle génération est considérablement féminisée, comparée à la génération précédente. De grands talents du *restructuring* sont des femmes, tous métiers confondus. Et ces femmes ont d'autant plus de mérite qu'elles se sont imposées dès le début de leur carrière, à une époque où l'univers du *restructuring* était très majoritairement masculin.

MBR : En particulier, le *restructuring* compte de nombreuses avocates à la tête des équipes *restructuring* des grands cabinets anglo-saxons. Beaucoup de cabinets dits « boutiques » en *restructuring* sont également dirigés par des femmes. Nous n'avons pas de chiffres ni de statistiques, mais il est vrai que nous ressentons une féminisation importante de la profession.

Pensez-vous qu'il y a une façon spécifiquement féminine d'aborder le retournement d'entreprises ?

DC : Quel que soit le sujet posé ou la tâche à réaliser dans la vie, il y a une façon féminine d'y répondre ou de l'appréhender, que ce soit dans la sphère privée comme dans la sphère professionnelle. Donc il n'y a pas lieu de penser qu'il n'y aurait pas aussi une manière féminine d'aborder le retournement d'entreprise.

Alors bien sûr, il faut éviter les clichés : façon douce pour les femmes versus façon plus brutale pour les hommes. Cela serait très réducteur car au-delà du genre, les personnalités de chaque professionnel(le), leur histoire, leurs expériences sur les dossiers conditionnent également la manière dont chaque professionnel (qu'il soit homme ou femme) aborde les sujets.

Pour ma part, je constate que les femmes sont davantage dans l'observation et les solutions qu'elles pourraient proposer sont souvent des solutions transversales élaborées après avoir assimilé les données recueillies grâce à une observation de tout instant et des échanges denses avec les différentes parties.

Quelle est la place du réseau dans les carrières du *restructuring* ?

MBR : Le monde du *restructuring*, comme les autres secteurs d'activité, fourmille de réseaux professionnels. Les réseaux des femmes du *restructuring* n'en est qu'un parmi beaucoup, beaucoup d'autres : associations pluridisciplinaires ou ordres, associations internationales, nationales ou encore régionales, think tanks etc.

Ce serait une erreur de considérer ces réseaux comme des cercles cultivant l'entre-soi. Il me semble qu'au contraire, ces réseaux ou plateformes offrent des opportunités considérables de rencontres, d'échanges, de partages d'expériences et d'informations. En outre, ils permettent aux acteurs du *restructuring* de mieux se connaître, voire de créer des liens de confiance. La confiance est un atout précieux dans nos métiers, où il faut aller vite. L'existence préalable d'une relation de confiance entre les différents acteurs d'un dossier pourra être le levier d'une réussite.

Quel conseil donneriez-vous à une jeune femme qui débute dans le métier ?

DC : Mon seul conseil est de rester soi-même avec précisément cette part féminine en nous qui nous distingue. Les femmes doivent avoir une grande confiance en leurs talents mais aussi en leur sensibilité et leur intuition car ce sont des qualités qui peuvent aussi faire la différence sur les dossiers.

MBR : Je suis d'accord avec Delphine, il faut rester soi-même, pour être un pilier solide quand ça tangue autour de nous. Mais pour cela, il faut aussi bien se connaître, comprendre ses atouts pour les exploiter, et connaître ses points faibles, pour les compenser.

Je ne pense pas vraiment que la réussite dans nos métiers soit plus difficile pour une femme que pour un homme. Le parcours est semé d'embûches, pour tous (et pour ma part, je n'en suis qu'au début). Alors certes, pour une jeune femme, les grossesses peuvent être un frein dans la carrière, notamment en retardant des changements de cabinets ou les associations. Je l'ai personnellement vécu ainsi. Mais il suffit de remettre les bouchées doubles par la suite, avec même un peu plus de maturité.

L'évolution du rapport entre l'État et les banques dans le traitement des entreprises en difficulté



Xavier Musca

Directeur général délégué de
Crédit Agricole SA

En 2003, directeur de cabinet du ministre des Finances Francis Mer, j'eus la lourde responsabilité de négocier avec les banques et Alstom le plan de restructuration de la dette de cette entreprise, ce qui a conduit l'Etat à entrer temporairement à son capital.

J'ai le souvenir ému du premier week-end d'août de cette année-là où nous avons convoqué une quarantaine de banques pour leur proposer ce plan. Ni le sujet, ni le moment de l'année, ni l'austérité du lieu (le centre de conférence Pierre Mendès France de Bercy) n'incitaient ces participants à une grande bienveillance. Mais le plan, pour lequel nous nous étions reposés sur l'expertise technique du CIRI, fut accepté.

Si cette opération, exceptionnelle par son ampleur, est la première qui remonte à ma mémoire, lorsqu'on me demande d'évoquer le rôle du CIRI à l'occasion de ses quarante années d'existence, je pourrais également citer d'autres dossiers, moins emblématiques, mais où l'action du CIRI fut essentielle.

Directeur du Trésor, responsable des questions économiques à l'Elysée de 2009 à 2012, banquier depuis lors, j'ai pu mesurer le rôle crucial de cette « non-institution ».

Il est en effet remarquable de constater qu'au fil de son histoire le Trésor a su créer des enceintes comme le Club de Paris ou le CIRI, qui, sans moyens financiers significatifs, sans instruments juridiques, ont su s'imposer comme des outils de régulation originaux et efficaces.

A quoi cela tient ? Au caractère informel sans doute, qui loin d'être un handicap protège la liberté de chacun. Au caractère interministériel du CIRI, garant de l'alignement de toutes les administrations concernées. A l'expertise des équipes du Trésor, qui en assure le secrétariat. Mais avant tout, à l'atmosphère de confiance entre banquiers, entreprises, pouvoirs publics que le secrétariat a su créer. En tant que banquier, je puis témoigner qu'à aucun moment la neutralité, l'impartialité, le sens de l'intérêt général des rapporteurs ne sont mis en doute. Il s'ensuit que toutes les parties impliquées dans le processus, certes soucieuses de défendre leurs intérêts légitimes, œuvrent en même temps de bonne foi aux objectifs d'intérêt général : préservation de l'outil industriel, maintien de l'emploi. C'est parce que les acteurs concernés peuvent partager les informations dans un cadre confidentiel, sous la houlette d'une puissance publique avant tout facilitatrice, qu'une dynamique de coopération peut s'enclencher.

Nous pouvons nous réjouir que l'instrument créé en 1974 à l'initiative de Michel Pébereau, sous le nom de CIASI, devenu CIRI en 1982, se soit ancré dans le paysage économique français et soit devenu un instrument précieux de régulation. Pour autant nous ne pouvons ignorer les défis qui l'attendent.

Plusieurs évolutions fondamentales intervenues ces dernières années sont en train de modifier en profondeur le traitement des entreprises en difficulté.

La première est la mise en œuvre de la réforme des procédures collectives d'octobre dernier. S'il est encore trop tôt pour en mesurer la portée réelle, il est vraisemblable que celle-ci devrait conduire à une accélération des procédures, et à un nouvel équilibre entre créanciers et actionnaires. On peut anticiper en particulier que la conversion forcée de dettes en capital sera plus fréquente. D'un point de vue économique, le désendettement rapide des entreprises fondamentalement saines devrait être facilité. Dans cette procédure, plus agile et plus rapide, mais aussi plus judiciaire, quel sera le rôle du CIRI ?

En parallèle, des règles européennes nouvelles conduisent à provisionner les créances non performantes plus lourdement et plus rapidement. Les banques sont dès lors incitées à alléger leurs expositions chirographaires sur les entreprises en restructuration. En lieu et place des grandes banques universelles françaises, attachées à la préservation du tissu industriel du pays, ces entreprises seront donc de plus en plus confrontées à des fonds ayant acquis ces dettes et soucieux de maximiser la rentabilité immédiate de leurs investissements. Cette évolution des parties présentes autour de la table ne peut qu'avoir des effets sur le processus de restructuration et sur le travail du CIRI.

Enfin, à l'occasion de la crise COVID, l'Etat est massivement intervenu à travers des prêts garantis par l'État (PGE). Même si les entreprises ainsi aidées étaient fondamentalement saines, il est vraisemblable que certaines d'entre elles, confrontées notamment à des difficultés sectorielles, devront faire l'objet de procédure de restructuration. Comment le CIRI gèrera-t-il ces cas, où l'Etat ne sera pas seulement le garant de la stabilité économique et sociale, mais également un important créancier ?

Toutes ces évolutions conduiront le CIRI à modifier ces modes d'intervention et à renforcer ses moyens.

Le développement rapide d'un écosystème sophistiqué et performant en matière de restructuration (tribunaux, équipes bancaires, investisseurs sophistiqués, avocats, fiscalistes, conseils en restructuration...) nécessitera que

« C'est parce que les acteurs concernés peuvent partager les informations dans un cadre confidentiel, sous la houlette d'une puissance publique avant tout facilitatrice, qu'une dynamique de coopération peut s'enclencher. »

le CIRI continue à monter en compétence. Sous cette condition, je pense que son rôle demeurera essentiel.

Je crois qu'il y a une vertu, pour des entreprises sensibles, à réunir un consensus le plus vaste possible afin que les restructurations nécessaires soient couronnées de succès. Ce consensus ne peut se bâtir, pour une coopérative laitière, sans la présence autour de la table, du ministère de l'agriculture ou de la DGA pour un sous-traitant de l'armement... Le CIRI permet cette implication de toutes les parties prenantes car une restructuration réussie ne peut résulter du seul rapport de forces entre créanciers et actionnaires.

De manière plus fondamentale, le CIRI, parce qu'il est impliqué concrètement dans certaines restructurations, est plus que tout autre à même de mesurer l'effet des réformes. Des ajustements seront nécessaires. Le CIRI doit demeurer un acteur, agile, ayant la confiance du pouvoir politique comme des banques, apte à traiter des dossiers sensibles en termes d'emploi, d'aménagement du territoire ou d'outil industriel. Il sera aussi de plus en plus un lieu d'évaluation de politique publique, pour accompagner la revitalisation de notre tissu économique au lendemain de vingt années de crises.

Le CIRI, acteur de 40 ans d'évolutions du retournement



Nicolas de Germay

Président d'Alandia Industries,
fondateur et président d'honneur de
l'ARE, président de l'AIR

En 1982, dans un contexte marqué par une crise économique majeure, le gouvernement a créé un organisme novateur : le CIRI. Rattaché au Trésor, le CIRI est « à la disposition des entreprises en difficulté de plus de 400 salariés pour les accompagner dans la mise au point et le financement de leurs plans de retournement ».

En 1985, la loi de 1967 est remplacée par une nouvelle loi traitant des difficultés des entreprises mettant l'accent sur l'objectif de maintenir l'activité des dites entreprises. Avec 40 ans de recul, il est intéressant de noter la cohérence de ce changement de paradigme initié à la création du CIRI : préserver les activités pour sauvegarder les emplois. Certains ont pu y voir une orientation prise au détriment des droits des créanciers, voire – dans un certain nombre de cas – facilitant l'acharnement thérapeutique.

Pourtant, la jurisprudence et les réformes successives ont poursuivi et affiné ce choix pour constituer un corpus législatif et réglementaire parmi les plus cohérents et efficaces d'Europe.

Le CIRI par son indépendance (soulignons, d'ailleurs, qu'il n'est – paradoxalement – jamais aussi fort que lorsqu'il conserve une certaine indépendance du politique...) et son autorité morale a – sans nul doute – contribué à professionnaliser le traitement des difficultés des entreprises. Il existe ainsi peu de réels professionnels qui n'y passent une part non négligeable de leur temps...

Comment réussir le retournement d'une entreprise en difficulté ?

→ Le point de vue d'un fonds de retournement



Franck Kelif Directeur général de Perceva

Au cours des 20 dernières années, l'accompagnement de l'entreprise en difficulté s'est remarquablement professionnalisé en France, au point de devenir l'un des plus performants en Europe.

Le CIRI y a fortement contribué en permettant de trouver des solutions équilibrées dans des environnements complexes.

Se pose cependant toujours la question du plan opérationnel sur lequel faire reposer une ambition nouvelle et partagée.

Définir un chemin critique pour permettre un retournement consiste donc à conduire sans jugement un questionnement méthodique :

- de quel horizon de temps l'entreprise dispose pour réagir ;
- quelle est sa place au sein de sa filière à moyen terme ;
- ce positionnement cible est-il crédible dans l'horizon de temps envisagé ;
- quelles ressources humaines, opérationnelles puis financières sont requises pour y parvenir ;
- comment actionnaires et créanciers existants peuvent accompagner ce plan.

Le rôle de l'actionnaire est alors de veiller à ce que l'entreprise dispose d'une stratégie lisible et partagée, d'une équipe de management adaptée et des ressources requises.

L'entreprise initie alors un momentum de confiance, seul moyen de s'affranchir des contraintes du seul court terme, et de se redéployer.

→ Le point de vue d'un manager de transition



Cédric Dugardin Spécialiste du redressement d'entreprises en difficulté (APST, France Messagerie ...)

Le *restructuring*, une affaire d'argent, de temps et de talents.

Parce que chaque situation est différente et que chaque entreprise est unique, la devise du manager de crise devrait être celle de Napoléon : « malheur au général qui vient sur le champ de bataille avec un système ».

Et pourtant, dans chaque retournement, trois ressources rares doivent être sécurisées : l'argent, le temps et les compétences.

L'argent, c'est le carburant ; il faut savoir faire des choix, parfois douloureux, établir des priorités.

Le temps est une contrainte, pas un atout : gérer le temps est l'exercice le plus complexe dans un *restructuring* : il s'agit d'aller vite en faisant le moins de bêtises possible, sachant que le temps long, ici, c'est trois mois.

Les talents enfin, contrairement aux idées reçues, sont très souvent disponibles en interne. La difficulté est de les faire émerger dans un contexte de crise, d'où la nécessité d'un management qui donne du rythme et de la confiance : des ordres clairs, concrets et faciles à comprendre.

Dans ces situations complexes, le CIRI apporte un soutien clé au manager en contribuant à desserrer les contraintes de l'argent et du temps.

Témoignages de chefs d'entreprises sur l'action du CIRI





Alain Postic

Chief Executive Officer,
Potel et Chabot

Potel et Chabot est un traiteur, organisateur de réception qui existe depuis 1820. Nous avons une très longue histoire, qui nous permet aujourd'hui de servir des événements privés, des événements pour les entreprises ou des grands événements sportifs.

Dès le début de l'année 2020, nos activités ont été à l'arrêt du fait de la crise sanitaire. Dans un premier temps, nous avons cherché à trouver des solutions par nous-mêmes avec nos partenaires bancaires et nous y sommes parvenus dans une certaine mesure. Dès la deuxième moitié de l'année 2020, nous nous sommes retrouvés dans une situation où il était impossible d'exercer nos activités et où nous étions incapables par nous-mêmes de trouver des solutions permettant la survie de l'entreprise.

Nous avons donc fait appel au CIRI afin que celui-ci joue un rôle de chef d'orchestre et permette de coordonner l'action des services de l'État, mais également de nos partenaires bancaires et nos actionnaires afin de permettre la survie de l'entreprise. Dans un contexte difficile comme celui d'une entreprise en crise, les partenaires autour de l'entreprise cherchent à optimiser naturellement leur propre position. Sans l'action du CIRI, nous ne serions pas parvenus à trouver un optimum collectif qui permette, avec la recherche de compromis, à l'entreprise d'aller de l'avant et de réacquérir les moyens de construire son futur.



Pascal de Izaguirre

Président-directeur général,
Corsair

Corsair est une compagnie aérienne, régulière, long courrier solidement ancrée dans le paysage arien depuis plus de 40 ans et qui représente plus de 900 salariés, avec une flotte de 9 avions Airbus gros porteurs.

La crise du COVID fut la plus dure de toute l'histoire du transport aérien, qui a été un des secteurs les plus rapidement impactés et les plus durement affectés. Au début de la crise, l'actionnaire majoritaire ne pouvait pas subvenir à nos besoins financiers et le deuxième actionnaire, le groupe TUI, souhaitait se désengager. Dans ce contexte de crise, il faut agir très vite, d'abord pour préserver la trésorerie de l'entreprise et d'autre part pour imaginer une solution structurelle pour préserver la pérennité de l'entreprise.

Dès mars 2020, j'ai fait appel au CIRI qui s'est immédiatement mobilisé. Les équipes du CIRI ont été extrêmement réactives et très efficaces. Nous avons collaboré pendant plus de 8 mois, sans relâche, avec un engagement exemplaire de leur part. À la clef, nous avons un plan de soutien financier, l'aide de l'Etat, des engagements conséquents de la part de notre actionnaire TUI, un apport en new money d'investisseurs privés et un travail de fond sur la compétitivité structurelle de la compagnie. Corsair a non seulement été sauvé, mais a eu des moyens de poursuivre la mise en œuvre de sa stratégie, tout en améliorant sa compétitivité pour sortir la mieux armée possible de cette crise.





Christian Cornille

Président, Groupe Mecachrome

Mecachrome est une société industrielle créée en 1937 qui représente 250 millions d'euros de chiffre d'affaires et 2 300 employés en France et à l'international. Elle intervient dans le domaine de la mécanique industrielle pour les secteurs de l'aéronautique, l'automobile et le spatial.

Quand Mecachrome a fait appel au CIRI en décembre 2019, cet appel faisait suite à des difficultés financières que rencontrait la société suite à plusieurs crises intervenues dans le secteur aéronautique, telles que l'arrêt de l'A380 et la crise du 737. Nous avons décidé avec la nouvelle équipe de management mise en place en octobre 2019 de lancer une procédure de conciliation et d'y associer le CIRI qui connaissait bien l'entreprise depuis plusieurs années. Dans cette séquence de négociation avec les partenaires financiers, le CIRI nous a apporté son expertise technique absolument remarquable et nous a aidés à trouver des solutions équilibrées avec l'ensemble des partenaires financiers de l'entreprise. En particulier, le CIRI a su, tout au long des négociations, apporter une médiation qui a permis de trouver un accord au mois de mai 2020, en plein milieu de la crise du COVID.



Témoignages d'anciens rapporteurs du CIRI





André Tanti

Inspecteur général des finances
Rapporteur au CIASI (1980-1982)
puis au CIRI (1982-1986)

Choisir une seule anecdote sur six ans passés au CIASI/CIRI n'a pas été aisé.

Mon choix porte sur une réunion avec plusieurs banquiers réunis pour leur demander de participer au financement d'une nouvelle activité dans une usine qui n'avait plus d'avenir.

J'avais refusé de me laisser embarquer dans le plan qui nous avait été présenté et qui était soutenu par la maire de la ville et également ministre. Plan de court terme qui prévoyait 18 millions de francs de subventions pour peu de temps. J'avais préféré une reconversion dans la fabrication d'un produit d'avenir qui nécessitait plus de fonds (30 millions de francs) mais qui donnait une perspective (ainsi reconstituée l'usine a duré près de 25 ans).

Je réunissais les banquiers pour leur présenter le projet et leur demander leurs contributions. L'un d'entre eux avait décidé de pourrir la réunion et lâcha : « vous utilisez l'argent public... ». Dans un réflexe, je brandis mon chéquier qui, manque de chance pour lui, était de sa banque et lui dis : « et vous, vous travaillez avec quel argent ? ». Il se tut jusqu'à la fin, sa banque participa et il avoua à ses collègues s'être fait avoir.



Adeline-Lise Khov

Cheffe du service économique de Séoul
Rapporteuse (2017-2018) puis secrétaire
générale adjointe du CIRI (2018-2020)

Résumer mes 3 ans et demi au CIRI en 500 signes relève d'un vrai challenge, voire d'une mission impossible. En même temps, c'est justement ça le CIRI : relever les défis, trouver des solutions à des problèmes a priori insolubles. Ainsi, si je ne devais retenir qu'un dossier, cela serait sans aucun doute mon premier, au nom de code Harry Pottien d'« Hagrid ». Un dossier hors norme, illustration parfaite de l'expression de « tout est bon dans le cochon » ou d'« impossible n'est pas CIRI », tant tout ce qui était possible de faire, a été fait, grâce à l'intelligence et l'ingéniosité collectives. Comment ne pas parler des professionnels remarquables avec et auprès de qui j'ai eu la chance de travailler mais aussi et surtout des collègues et amis que je garde de cette expérience professionnelle extraordinaire.

Les rapporteurs partent, le CIRI reste : joyeux anniversaire au CIRI ! Content de voir que d'autres que moi font leur entrée dans la petite quarantaine...

Paul Teboul

Sous-directeur financement international des entreprises à la DG Trésor
Rapporteur (2014-2016) puis secrétaire général adjoint du CIRI (2016)

Expérience passionnante et formatrice, mes années au CIRI m'ont permis d'accompagner des entreprises en difficulté à des moments charnières. Je me souviens ainsi d'Hachette et Driout, une fonderie de 400 salariés à Saint-Dizier fortement impactée par la crise des matières premières. Nous avons mené la restructuration de la dette et la reprise de l'entreprise par le groupe familial CIF Ferry Capitain, préservant l'emploi, les créances publiques et l'insertion dans le tissu industriel haut-marnais. Je me souviens aussi des négociations à Bruxelles sur la directive Insolvabilité, le CIRI étant un lieu d'expertise sur le droit des procédures amiables et collectives.



Charles Clément Fromental

Directeur financier TOTEM Group
Rapporteur (2011-2012) puis secrétaire général adjoint du CIRI (2012-2016)

La "convocation au CIRI" résonne-t-elle en chacune des parties prenantes de l'entreprise aussi fortement ? À chaque situation, j'ai relevé que les sourires délaissaient peu à peu les visages et, sur leurs traits graves, lu l'inquiétude, la peur de tout perdre. L'histoire d'une vie, parfois. Aux longs, parfois interminables, échanges, chacun joue son va-tout pour sauvegarder ses intérêts, mais conscient qu'il faudra aussi composer, s'élever au-dessus de son intérêt particulier pour arracher un dénominateur commun.

Voilà ce petit équilibre, j'oserais dire ce « petit miracle » de l'intelligence collective, que le CIRI et les professionnels de la prévention parviennent à faire jaillir : une mue progressive des intérêts particuliers vers une convergence d'intérêts collectifs. Le poids de la responsabilité individuelle sur des milliers d'emplois et la destinée d'un bassin industriel élèvent certainement la condition de chacun.

Les statistiques l'attestent, la très grande majorité des saisines du CIRI aboutissent positivement à un accord. Certes, certains se révèlent insuffisants, mais c'est - toujours - une nouvelle chance de rebond. Parfois même, ce sont des pépites technologiques qui trouvent un nouveau souffle. Je pense à SOITEC dont j'ai été l'un des architectes de la restructuration, aujourd'hui susceptible d'entrer au CAC40 !





Mélanie Mégraud

Directrice adjointe de cabinet de la ministre déléguée chargée de l'Industrie
Rapporteuse au CIRI (2018-2020)

L'expérience de rapporteur au CIRI est de celles qui changent une vie, tant son intensité vous habite des nuits pour ne pas dire années durant. Bien sûr, elle impose de faire face à la réalité de la situation industrielle et financière des entreprises en difficulté et de savoir en tirer les conséquences, parfois dures. Mais surtout, elle exige de créer une relation de confiance avec l'ensemble des parties prenantes, devant endosser le plan de retournement, cela au service de l'entreprise. Si ce respect mutuel se gagne souvent dans la confrontation, le travail au CIRI m'a appris qu'aucune solution ne pouvait être trouvée sans écoute et empathie. Le dirigeant de l'entreprise, quand bien même il a souvent commis des erreurs, vit une épreuve et doit être accompagné, voire épaulé. Les partenaires financiers de l'entreprise, comptables de l'exposition de l'établissement qu'ils représentent, doivent être pleinement associés et crédités de leur connaissance des affaires dites spéciales. Les professionnels des restructurations sont de précieux négociateurs et conseils, aux côtés de l'Etat. Aussi les accords obtenus au CIRI sont-ils souvent le résultat de négociations techniques difficiles, mais aussi de combats d'hommes et de femmes pour le sauvetage des entreprises.



Sébastien Dessillons

Head of Industry Groups EMEA
BNP Paribas CIB
Rapporteur au CIRI (2010-2012)

Pendant 40 ans, le CIRI s'est réinventé pour se mettre au service d'un objectif d'intérêt général – sauvegarder autant que possible ce qui subsiste de valeur au sein d'entreprises traversant des crises aiguës. Tout cela est étonnamment moderne. Les façons de travailler ont évolué, les outils à disposition également, mais ce qui traverse les années de façon constante, c'est cet effort collectif mobilisant le secteur public, les managers des entreprises, leurs partenaires, les conseils juridiques et financiers, et bien sûr la justice commerciale. Parfois l'alchimie opère, et rien que pour cela, on ne regrette pas les heures passées sur d'autres situations en réalité sans espoir. Désormais banquier, je garde un souvenir particulièrement vivace de négociations parfois folkloriques, souvent tourmentées, jamais ennuyeuses qui se sont pourtant déroulées il y a plus de dix ans. Toujours à mi-chemin entre le public et le privé, entre le politique et la technique, à la recherche d'un équilibre !

Dominik Zwerger

Associé fondateur de Prudentia Capital
Rapporteur puis secrétaire général adjoint
du CIRI (2007-2010)

J'ai eu l'opportunité et l'honneur de travailler au CIRI de 2007 à 2010, notamment lors de la crise financière. Au sein du Trésor, j'ai découvert la haute fonction publique française, qui est un modèle dans le monde, faite de jeunes fonctionnaires de grande qualité, engagés, loyaux, honnêtes, dont la principale motivation réside dans le service pour leur pays. J'ai découvert ensuite l'esprit d'équipe qui anime le CIRI, l'engagement collectif au service des entreprises du pays, une équipe de grands professionnels qui s'investit jour et nuit pour traiter des difficultés dans l'économie française. La très forte réactivité de l'équipe m'a particulièrement plu, face à des chefs d'entreprises pour le moins réticents à rencontrer les hauts fonctionnaires de Bercy pour ce qu'ils pensent être une « réunion de la dernière chance ». Enfin, j'ai découvert que le CIRI est un recours souvent trop tardivement sollicité par beaucoup d'entreprises, alors qu'une entreprise avec un business modèle tout à fait viable peut se retrouver en difficultés pour de multiples raisons : perte d'un client, erreur stratégique, bilan déséquilibré, conflit entre actionnaires, crise financière ou sanitaire. L'idée de la création de Prudentia Capital, fonds français au service des PME et ETI françaises en difficultés, est née de cette expérience au CIRI et la composition de son équipe, faite de chefs d'entreprise, d'opérationnels et d'anciens hauts fonctionnaires ainsi que la stratégie d'investissement en sont la conséquence immédiate.



Louis Albisson

Conseiller de l'administrateur représentant
la France au FMI et à la Banque mondiale
Rapporteur (2019-2021) puis secrétaire
général adjoint du CIRI (2021)

Je garde un souvenir merveilleux de mon expérience comme rapporteur. Elle m'a marqué par l'intensité, formatrice, des négociations pour trouver des accords financiers équilibrés, toujours dans le souci de l'intérêt public, dans une grande diversité de dossiers. Cette expérience a été de surcroît rendue unique par la gestion de la crise du COVID-19 qui a mis en exergue l'essence de l'intervention du CIRI, l'inventivité, la réactivité et le sens du travail en commun, pour répondre en urgence aux besoins des entreprises. Longue vie au CIRI !





Xavier Gelot

Directeur de suivi de participations
transverses Bpifrance

Rapporteur au CIRI (2012-2015)

Juillet 2012, j'arrive au 4ème étage du bâtiment Colbert, on me confie tout de suite la gestion de la restructuration d'un des derniers fabricants d'électroménager. L'accord amiable sera trouvé, mais 18 mois plus tard, il faudra financer une période d'observation le temps de trouver une solution.

Début 2015, à quelques semaines de mon départ du CIRI, nous concluons in extremis un accord amiable concernant un important site industriel du nord de la France. Depuis, les parties concernées seront à plusieurs reprises remises autour de la table.

Entre temps, il aura fallu redonner confiance aux banquiers pour remettre en place un crédit de campagne d'un montant significatif pour un industriel fabricant de biens de consommation à forte saisonnalité. L'aventure sera heureuse, l'accord tenu jusqu'à son terme et la confidentialité à l'égard des clients respectée.


Voici quelques exemples parmi d'autres qui confirment, si besoin, que l'avenir n'est pas écrit, quelle que soit la qualité des rapports et l'importance (ou pas) des efforts concédés. Le négociateur ne doit pas perdre de vue l'objectif de rechercher une solution de pérennité viable dans l'intérêt social de l'entreprise et doit donc rester ouvert à toutes les options.



Retrouvez toute l'actualité
de la direction générale du Trésor
sur notre site internet et réseaux
sociaux

tresor.economie.gouv.fr

 @DGTresor

 Direction générale du Trésor
(French Treasury)