



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

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

Le CIRI,  
au service  
des entreprises  
en difficulté  
depuis 40 ans

40  
ans

CIRI  
1982 – 2022

Comité  
Interministériel  
de Restructuration  
Industrielle

# Qu'est-ce que le CIRI ?

**Une équipe qui accompagne les entreprises en difficulté de plus de 400 salariés dans la définition et le financement de leur plan de retournement**

## Un rôle de médiation

Le CIRI fait le lien entre les différentes parties prenantes (actionnaires, créanciers...) avec pour objectif d'assurer la continuité de l'activité économique de l'entreprise et de préserver le maximum d'emplois.

## 4 principes d'action

- Neutralité
- Réactivité
- Confidentialité
- Traitement équitable



**40**ans  
CIRI  
1982 – 2022



*« Le CIRI, par son indépendance et son autorité morale a contribué à professionnaliser le traitement des difficultés des entreprises. »*

**Nicolas de Germay,**  
Président d'Alandia Industries, président de l'Association des Investisseurs en Retournement (AIR).

# En quoi consiste l'action du CIRI ?

**Définir, aux côtés du dirigeant, un plan de transformation, puis le négocier et en préciser le financement avec les différentes parties prenantes**

## Les étapes

### 1. Le diagnostic

Connaitre la situation de l'entreprise, les causes de ses difficultés et les besoins de financement (ce qui peut impliquer le lancement d'un audit indépendant).

### 2. L'établissement d'un plan de retournement

Transformer le modèle économique de l'entreprise pour en assurer la pérennité et la viabilité, le cas échéant par une restructuration financière ou industrielle conséquente.

### 3. La négociation

Conclure avec toutes les parties prenantes (dirigeants, actionnaires, créanciers...) un accord unanime, global, équitable dans la répartition des efforts demandés.

### 4. Le suivi

Accompagner la mise en œuvre de l'accord, via des clauses de rendez-vous.



**40**ans  
CIRI  
1982 - 2022



*« Le CIRI 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. »*

**Frédéric Abitbol,**

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

# Comment se déroule un passage au CIRI ?

## L'exemple de la restructuration de Potel et Chabot, traiteur et organisateur de réception depuis 1820

**2020**

**Mars:** l'entreprise est contrainte d'annuler ses prestations sur plusieurs mois en raison du confinement. Elle bénéficie rapidement d'un Prêt garanti par l'Etat (PGE).

**Septembre:** l'entreprise décide de saisir le CIRI afin de faire face à une impasse de trésorerie à court terme, dont le besoin est estimé à 25 M€.

**Décembre:** les conclusions d'un diagnostic commandé par le CIRI sont rendues en vue de l'élaboration du plan de retournement.

**2021**

**Janvier:** les négociations entre les parties prenantes du dossier (actionnaires, banques, bailleur, État...) sont menées sous l'égide du CIRI et dans le cadre d'une procédure de conciliation.

**Avril:** un accord est conclu grâce à des efforts partagés conséquents, ce qui permet à l'entreprise de poursuivre aujourd'hui son activité sur des bases assainies.

*« 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 réacquiescer les moyens de construire son futur. »*

**Alain Postic,**  
Chief Executive Officer - Potel & Chabot.



**40**ans  
CIRI  
1982 – 2022

# Le CIRI en chiffres

Une équipe  
d'une **dizaine**  
de personnes

Une **soixantaine**  
de dossiers traités  
chaque année

**100 000**  
**emplois** en jeu  
chaque année

**L'industrie, les services  
et la distribution** sont  
les principaux secteurs  
d'activités concernés

**90 %**  
de taux de réussite\*

\* Dossiers pour lesquels un accord unanime  
est conclu

**40**  
**ans**  
CIRI  
1982 – 2022



*« 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. »*

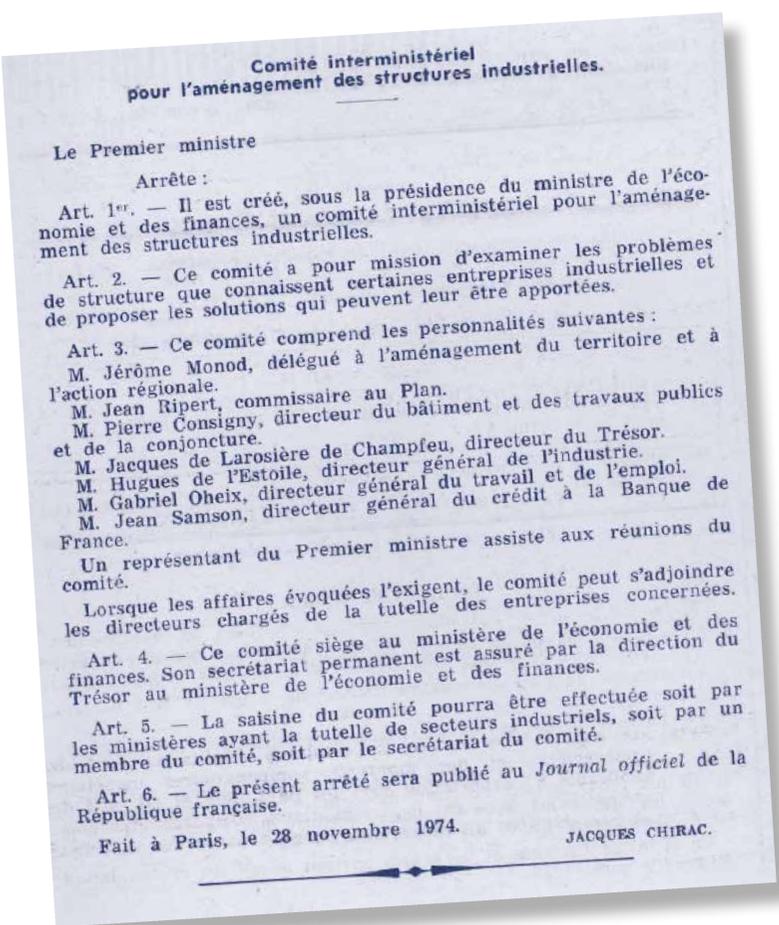
**Fanny Letier,**  
cofondatrice de Geneo capital, secrétaire générale  
du CIRI (2010-2012).

# Du CIASI au CIRI

## Le CIRI, héritier du CIASI et de ses méthodes d'action

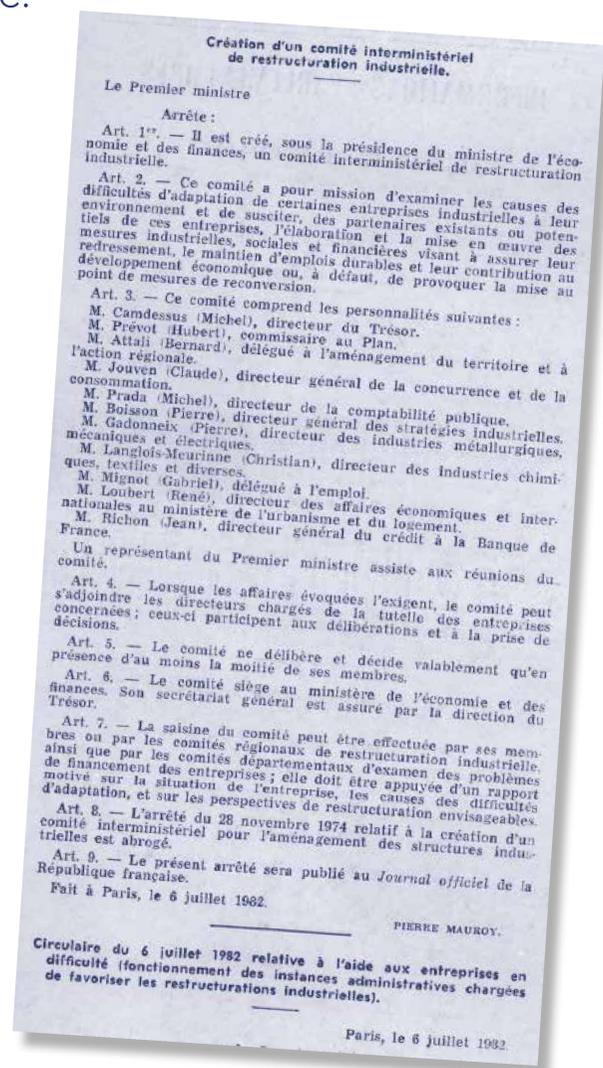
1974

Le premier choc pétrolier fait apparaître le besoin d'une structure chargée de coordonner les actions publiques en faveur des entreprises en difficulté et de jouer le rôle de médiateur auprès de l'entreprise et de ses différents partenaires ou créanciers. Ce sera le rôle du **Comité interministériel pour l'aménagement des structures industrielles (CIASI)**.



1982

Le deuxième choc pétrolier et les premières « restructurations industrielles » du début des années 1980 conduisent à poursuivre l'action de ce comité : le **Comité interministériel de restructuration industrielle (CIRI)** est né.



« 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. »

Michel Pébereau,  
Premier secrétaire général du CIASI (1974-1976).

40 ans  
CIRI  
1982 - 2022



# De Rivoli à Bercy

## Les Secrétaires généraux du CIASI et du CIRI



CIASI

- 1974** – Michel Pébereau
- 1976** – Jean-Claude Trichet
- 1978** – Philippe Jaffré
- 1979** – Pascal Lamy
- 1981** – Jean de Rosen

CIRI

- 1982** – Robert Léon
- 1984** – Gérard Pfauwadel
- 1985** – Charles-Henri Filippi
- 1986** – Gilles Denoyelle
- 1987** – Jean Arnauld de Lasca
- 1989** – René Maury
- 1993** – Inès Mercereau
- 1995** – Frédéric Lavenir
- 1997** – Jérôme Haas
- 1999** – Odile Renaud-Basso
- 2001** – Jean-Baptiste Massignon
- 2003** – Philippe Leroy
- 2006** – Astrid Milsan
- 2007** – Benoît Sellam
- 2009** – Fanny Letier
- 2012** – Sébastien Raspiller
- 2013** – Thomas Revial
- 2016** – Lionel Corre
- 2018** – Louis Margueritte
- 2021** – Cédric Garcin



# Le CIRI face à la crise de 2008

## Une mobilisation immédiate avec l'ensemble des acteurs du restructuring

### Le contexte

À la suite du krach financier de l'automne 2008 et la faillite de Lehman Brothers, **l'économie française entre en récession à partir de janvier 2009**. De nombreuses entreprises françaises sont touchées

par la crise: perte de chiffre d'affaires, défaut de trésorerie...

**Le nombre de dossiers traités par le CIRI augmente fortement**, en particulier dans les secteurs de la sous-traitance automobile, des biens de consommation, de l'industrie lourde et de l'agroalimentaire.

### Un exemple: Segula

Segula, groupe d'ingénierie français représentant environ 8500 salariés, subit en 2009 un arrêt brutal de ses activités de R&D et de services informatiques à destination du secteur de l'automobile. Après des négociations particulièrement longues et complexes, un accord est signé sous l'égide du CIRI afin de prévoir des efforts partagés entre toutes les parties: cession d'actifs par l'actionnaire, renforcement des fonds propres et réétalement de l'endettement bancaire et des crédits-baux.

*« 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. »*



**Benoît Sellam,**  
Secrétaire général du CIRI en 2008.

# Le CIRI face à la crise de 2020

## Un renforcement de ses moyens humains et financiers dans un contexte d'incertitude inédit

### Le contexte

**La crise sanitaire et économique de la Covid-19 a entraîné de profonds bouleversements** pour le modèle économique et la situation financière des nombreux secteurs déjà régulièrement accompagnés par le CIRI, dont le tourisme, l'hôtellerie-restauration et le transport, en particulier aérien. L'activité du CIRI s'intensifie : **70 entreprises ont saisi le CIRI en 2020, dont 30 entreprises entre les mois de mars et mai 2020.**

### L'aéronautique en première ligne

L'industrie aéronautique fait face à des transformations structurelles anciennes liées à l'ouverture de la concurrence et au développement de lignes low cost. L'année 2020, marquée par les restrictions de déplacement, a entraîné une très lourde chute de l'activité du transport aérien, dont les conséquences ont été immédiates sur l'activité du CIRI.

### Un exemple: Mecachrome

Mecachrome, sous-traitant de l'aéronautique spécialisé dans la mécanique de haute précision et employant près de 2300 salariés, saisit le CIRI peu avant la crise sanitaire afin de faire face à des difficultés financières liées à l'arrêt de l'A380, auxquelles s'ajoute rapidement la très forte incertitude engendrée par la crise du COVID. À l'issue de négociations de quelques mois, un accord avec l'ensemble des partenaires bancaires est trouvé en mai 2020.

**40**  
ans  
CIRI  
1982 – 2022



*« Faire face à une crise de cette ampleur inédite, c'est la raison d'être du CIRI. »*

**Louis Margueritte,**  
Secrétaire général du CIRI en 2020.