

# Le Comité interministériel de restructuration industrielle

Par Cédric GARCIN

Ancien Secrétaire général du CIRI (2021-2022) et chef du Service économique de New-York

Le CIRI a fêté ses 40 ans en 2022, en pleine transition entre la crise du Covid et la crise énergétique et le retour de l'inflation qui touchent la France et le monde. Structure légère, créée au sein de la direction générale du Trésor pour accompagner les restructurations d'entreprises, le CIRI est l'héritier du CIASI, qui lui a transmis les principes fondamentaux qui guident aujourd'hui son action. Si l'économie française a profondément changé depuis 1982 et si les restructurations financières sont devenues plus complexes et le secteur s'est professionnalisé, le CIRI reste un organisme de place que les acteurs du *restructuring* sollicitent pour sa capacité à concilier des intérêts souvent antinomiques et à faire prévaloir la préservation des emplois durables et le respect des règles encadrant les négociations. Fortement sollicité durant la crise du Covid, le CIRI intervient aujourd'hui en soutien des entreprises touchées par l'explosion des prix de l'énergie.

Créé en 1974 en réponse aux conséquences du premier choc pétrolier sur les entreprises industrielles, puis pérennisé sous sa forme actuelle en 1982, le Comité interministériel de restructuration industrielle (CIRI) est devenu en quatre décennies une structure incontournable dans les opérations de restructurations financières des entreprises de plus de 400 salariés, et ce dans tous les secteurs de l'économie française.

Le CIRI accompagne, depuis quarante 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 des entreprises accompagnées et de préserver le maximum d'emplois, sous réserve que leur modèle économique 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 par 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 dans la 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 dans tous les secteurs d'activité, à l'exception du secteur financier qui dispose de ses propres règles et institutions de résolution.

**Le CIRI a construit sa réputation au travers de quarante années de gestion de crise et a su s'adapter aux évolutions des restructurations financières, sans jamais abandonner les grands principes de son action définis lors de sa création**

Le CIRI est reconnu par tous les professionnels (avocats, banques, administrateurs judiciaires, professionnels du chiffre, créanciers...) intervenant dans les restructurations d'entreprises comme une structure neutre de médiation, un facilitateur dans le traitement de dossiers particulièrement complexes. Saisi par les entreprises en difficulté qui souhaitent placer leur dossier de restructuration sous son égide, le CIRI est devenu au fil des années une organisation de place, qui est gardienne des bonnes pratiques du *restructuring* et est garante de la recherche de l'équilibre des efforts entre toutes les parties prenantes (actionnaires, dirigeants d'entreprise, créanciers, État) dans le sauvetage des entreprises.

Des salons Napoléon III de la rue de Rivoli, où Michel Pébereau a posé les bases de l'action du CIASI en 1974, aux salles de Bercy éclairées par des « meurtrières », où se déroulent aujourd'hui les négociations du CIRI, les restructurations financières ont évolué. Les banques publiques ont été privatisées. Les outils et les structures de financement sont devenus plus complexes, obligeant les auditeurs financiers, les administrateurs judiciaires et les avocats à renforcer leurs compétences dans ces matières. Les créanciers se sont internationalisés, et les fonds de dettes ont fait leur apparition à côté des banques dans les négociations.

Le droit des faillites s'est construit sous l'influence des négociations conduites sous l'égide du CIRI pour les dossiers les plus complexes. La transposition de la directive Insolvabilité, qui crée en droit français un mécanisme forcé interclasse inspiré du droit américain des faillites, en est la dernière illustration et ouvre une nouvelle étape dans les restructurations en France.

Toutefois, en croisant mon expérience de Secrétaire général avec les témoignages de mes prédécesseurs et de nombreux rapporteurs, j'ai pu constater que les objectifs qui avaient présidé à la création du CIASI en 1974, devenu le CIRI en 1982, et les grands principes de son intervention restent toujours au cœur de son 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'État » pour faire émerger un consensus sur le sauvetage d'une entreprise entre des parties aux intérêts désalignés. Au-delà du concept, les entreprises en difficulté cherchent à bénéficier de la capacité du CIRI à réunir l'ensemble de leurs créanciers, leurs actionnaires, les assureurs crédits, et parfois même leurs clients et leurs fournisseurs, en les amenant à s'inscrire dans un processus de négociation rodé depuis quarante ans. À l'issue d'une série de réunions plénières ponctuées par des échanges bilatéraux avec chacune des parties et leurs conseils, ce processus doit permettre de faire émerger un accord, où chacun apporte une contribution au sauvetage de l'entreprise en fonction de ses responsabilités.

Ce processus, qui, en général, s'étend sur plusieurs mois, n'est pas sans embûches, et son succès dépend, notamment, mais pas seulement, de l'engagement des membres du CIRI. Le CIRI est une structure légère, qui intervient comme un « petit commando », dont les rapporteurs sont les pièces maîtresses. Dévoués, impartiaux et professionnels, ce sont eux qui coordonnent, tels des chefs d'orchestre, l'ensemble des acteurs d'un dossier, avec pour objectif de rechercher un consensus et de tenter de dégager entre eux 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

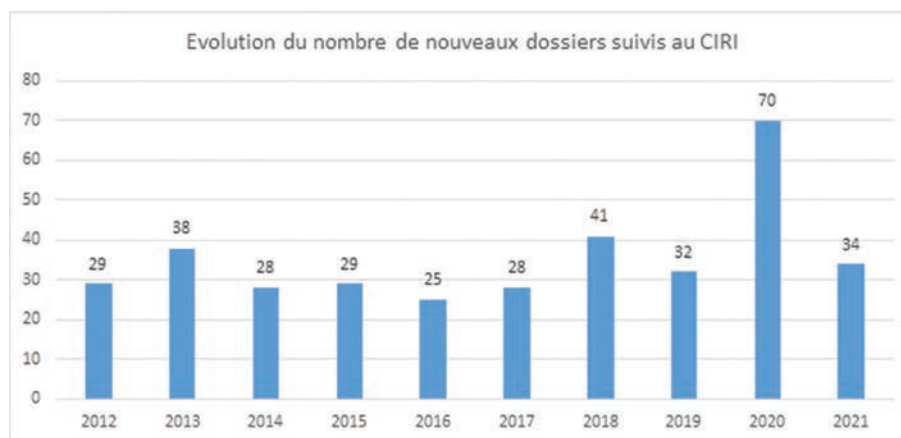
recherche d'un accord amiable reste la règle, il faut parfois accepter de recourir à une procédure collective pour tenter de sauver ce qui peut l'être. Le CIRI n'a pas vocation à se substituer à l'initiative privée ; à ce titre, il lui revient de fixer les limites de l'action de l'État. Si ses capacités d'intervention financière et le cadre de cette intervention ont été fortement accrus durant la crise sanitaire, le CIRI a depuis restreint ses prêts à des situations exceptionnelles, notamment pour compléter un tour de table de financements privés, et toujours au profit d'entreprises qui ont des perspectives réelles de redressement.

**Le CIRI a été très fortement mobilisé depuis mars 2020 et le premier confinement. Si la volumétrie des nouvelles saisines a atteint un pic au cours de l'année 2020, la typologie des dossiers a évolué au cours des trois dernières années, suivant l'état de la situation économique française**

Après une très forte hausse du nombre des saisines en 2020, qui est 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 : près de la moitié de ces saisines sont intervenues entre mi-mars et fin mai 2020. Le CIRI a été très fortement mobilisé dès les premières semaines de la crise et avant la mise en place complète des dispositifs d'aide de l'État. Sur l'année 2021, 34 entreprises ont saisi le CIRI. Cette réduction de moitié du nombre des nouvelles saisines s'explique par l'efficacité de la réponse apportée par l'État à la crise, grâce à un apport massif de liquidités sous la forme de subventions ou de prêts garantis par l'État, et ce jusqu'à la normalisation de l'activité économique. Lorsque j'ai quitté mes fonctions, en septembre 2022, le volume de dossiers traités était en ligne avec celui de l'année 2021 à la même période.

Se positionnant en première ligne dans le soutien aux secteurs les plus touchés par les fermetures administratives (commerce, tourisme, aéronautique), le CIRI



Source : CIRI, Rapport d'activité 2021.

a ensuite accompagné les entreprises les plus en difficulté dans la période dite de « sortie de crise », c'est-à-dire après le déconfinement et la fin des guichets d'aides publiques de masse.

Alors que le fonctionnement de l'économie a repris rapidement dans la plupart des secteurs, le secteur aérien ou le tourisme international ont, par exemple, continué à souffrir des restrictions sanitaires. Par ailleurs, l'arrêt de la production durant plusieurs mois a désorganisé les chaînes de production, alors que la demande des ménages et des entreprises a redémarré avec vigueur dès la fin des confinements. Le retour de l'inflation liée à l'augmentation des prix des matières premières, de l'énergie, du transport et de la logistique, après des décennies de stabilité des prix, a modifié le profil des entreprises qui ont saisi le CIRI à partir de l'été 2021. Des entreprises très consommatrices d'énergie, dans les secteurs de la construction, de la sidérurgie, de la verrerie, mais aussi des sous-traitants automobile paralysés par la pénurie de composants électroniques, ont vu leur modèle économique remis en cause par la hausse de leurs coûts de production. Si certaines d'entre elles ont pu compenser cette inflation en rognant temporairement sur leur marge le temps d'augmenter leurs prix, d'autres ne sont pas parvenues à répercuter la hausse de leurs coûts de production sur leurs clients et ont fait face à des crises de trésorerie.

Quelques dossiers traités en 2021 et 2022 illustrent la diversité de l'action du CIRI. Ainsi, dans le secteur du tourisme, le CIRI a accompagné la restructuration financière de Pierre et Vacances, en renégociant la dette de l'entreprise en parallèle de la levée de nouveaux financements en dette et en capital. Ce dossier a donné lieu à la première restructuration

d'ampleur d'un PGE, laquelle a été conduite par le CIRI dans un double objectif : tenter de concilier la préservation des intérêts de l'État, à travers la mise en place d'un mécanisme inédit de retour à meilleure fortune, avec le sauvetage de l'entreprise qui nécessitait un assainissement massif de son bilan et l'injection de capital. Dans un autre dossier, celui de GEFCO, le CIRI a coordonné l'action de différents services de l'État pour éviter la faillite de l'entreprise, dont l'existence d'un actionariat russe provoquait un retrait massif des partenaires de l'entreprise à la suite de la mise en place des sanctions financières liées à la guerre en Ukraine. Les discussions avec la Commission européenne, mais aussi avec les autorités américaines et britanniques en charge du respect des sanctions ont permis de sécuriser juridiquement la cession du groupe à un nouvel actionnaire, laquelle est intervenue en quelques semaines. Enfin, dans le dossier du sous-traitant aéronautique Figeac Aéro, le CIRI a organisé les négociations entre l'entreprise, son actionnaire majoritaire, les différents créanciers et un nouvel actionnaire. Après plusieurs mois de négociations, les parties prenantes se sont accordées sur le rééchelonnement de la dette de l'entreprise, sur sa recapitalisation *via* l'entrée dans son capital du fonds ACE Capital Partners et la levée de nouveaux financements bancaires garantis par l'État.

Le CIRI est ainsi avant tout une structure d'appui et de facilitation dans les négociations concernant des dossiers de restructuration très complexes. Sa souplesse d'intervention et les grands principes définis dès sa création, lesquels guident encore aujourd'hui son action, lui permettent d'apporter depuis quarante ans un soutien efficace aux entreprises françaises et de s'adapter aux évolutions de la vie économique.