



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

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Direction générale du Trésor

CI

Rapport
d'activité
2022

RI

Comité interministériel
de restructuration
industrielle

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

--

Direction générale du Trésor

--

**Crédits photo : Bercy Photo Sebastien Muylaert,
Hamilton de Oliveira, Célia Bonnin.**

--

Conception :

Pôle communication

Direction générale du Trésor

Juin 2023

Table des matières

- 6** Edito des ministres
- 8** Mot d'Emmanuel Moulin
- 9** Un service public dont la mission est d'aider les entreprises de plus de 400 salariés en difficulté
- 19** Une stabilité du nombre de saisines du CIRI en 2022 par rapport à 2021
- 22** Focus thématiques
- 29** Retour sur la célébration des 40 ans du CIRI
- 33** Exemple d'une entreprise accompagnée par le CIRI en 2022 : le groupe MAURY

Edito des ministres

Bruno Le Maire,
ministre de l'Economie,
des Finances et de la
Souveraineté industrielle
et numérique



Roland Lescure,
ministre délégué
chargé de
l'Industrie

2022, une économie française résistant aux vents contraires

En dépit des conséquences de la guerre en Ukraine et du retour de l'inflation, la croissance française a résisté en 2022 et continue à se maintenir au 1^{er} trimestre 2023. Au total, le PIB annuel a augmenté de 2,6% entre 2021 et 2022, témoignant de la robustesse de l'économie française et de ses fondamentaux. Les derniers chiffres du 1^{er} trimestre 2023 confirment cette tendance : l'investissement des entreprises en France est en hausse (+ 0,1%), tandis que la production industrielle et le nombre d'emploi progressent (+1,2% pour la production manufacturière et création de 42 000 emplois salariés privés).

Cette situation positive, dans un contexte international de plus en plus incertain, découle en partie d'actions résolues prises par le gouvernement pour protéger les ménages et les entreprises face à la hausse des prix et favoriser l'environnement des affaires. A titre illustratif, le plan de résilience que nous avons mis en place en mars 2022 a permis d'atténuer le choc économique lié à la hausse des prix de l'énergie. En complément du bouclier tarifaire sur le gaz et l'électricité, la « remise carburant » à destination des ménages et des entreprises, tout comme l'aide exceptionnelle aux secteurs intensifs en gaz et électricité, ont limité la hausse des prix de l'énergie. De nouveaux dispositifs, entrés en vigueur en janvier 2023 comme la prise en charge d'une partie de la facture d'électricité pour les TPE qui ne bénéficient pas du bouclier tarifaire ainsi que pour toutes les PME vont dans le même sens.

En complément de ces dépenses, nous sommes intervenus de façon résolue pour moderniser l'économie française et l'adapter aux nouveaux enjeux. A ce titre, le plan d'investissement d'avenir « France 2030 », doté de 54 Mds€, continue à se déployer à un rythme soutenu. 8,4 Mds€ ont d'ores et déjà été engagés pour soutenir 1 752 projets innovants à même de répondre aux grands défis de notre temps, comme le changement climatique. Le projet que nous portons aujourd'hui de réindustrialisation verte de la France va dans la même direction.

Ainsi, l'Etat a adapté son mode de soutien à l'économie française, passant d'un soutien massif pendant la période du COVID, afin de permettre à l'économie française de traverser la crise, à un soutien aux investissements plus ciblé, visant à adapter notre économie et notre écosystème à la transition énergétique.

Dans ce contexte économique évolutif, le CIRI joue un rôle particulier. Depuis 1982 ce dernier est au cœur du dispositif mis en place par l'Etat pour accompagner les entreprises de plus de 400 salariés en difficulté et les aider, en lien avec les professionnels du restructuring, à dégager un consensus autour de plans d'affaires crédibles. Animé par les principes directeurs que sont la disponibilité, la confidentialité et le traitement global et équilibré des difficultés, le CIRI a examiné 31 nouveaux dossiers en 2022, essentiellement industriels. Ce chiffre, en décline par rapport aux années covid (67 nouvelles saisines en pleine crise sanitaire) est proche du niveau constaté avant la période sanitaire et fait écho à la résistance à l'inflation et à la guerre en Ukraine du tissu économique français.

Le CIRI qui dispose d'une expertise et d'une connaissance fine des entreprises et des filières industrielles françaises coordonne son action avec plusieurs autres acteurs du dispositif étatique. En 2022, au cours de laquelle il a fêté ses 40 ans, le CIRI a confirmé qu'il continuait d'être un service public indispensable dans la prévention et le traitement des difficultés des entreprises. Le CIRI a continué de montrer son efficacité et sa capacité à offrir un accompagnement de qualité aux entreprises faisant face à des difficultés, conjoncturelles ou structurelles. Ce faisant, il a apporté une contribution essentielle à l'active politique de souveraineté industrielle et de réindustrialisation que nous portons.

En outre, le CIRI est resté mobilisé sur plusieurs chantiers législatifs et réglementaires visant à améliorer le droit des entreprises en difficulté, et à améliorer ainsi le climat des affaires et l'attractivité économique de la France pour les investisseurs. Pour tous ces chantiers, nous pouvons compter sur une équipe de professionnels investis et de grande qualité, au service des entreprises et de notre économie.

Mot d'Emmanuel Moulin, directeur général du Trésor



Fort de ses 41 ans d'existence, le CIRI est désormais solidement installé comme un maillon essentiel de l'univers de l'aide aux entreprises en difficultés.

Créé en 1982 pour répondre aux conséquences d'une désindustrialisation du territoire français, le CIRI a su prendre toute sa place dans l'écosystème de la prévention de l'insolvabilité. Il a pu étendre l'aide apportée aux entreprises du secteur tertiaire voire agricole et a su faire face à d'autres sujets majeurs : crise des subprimes en 2008, crise sanitaire de 2020-2022 et le choc inflationniste de 2022 lié aux conséquences de l'agression russe en Ukraine.

Ce comité occupe également une place à part au sein de la Direction générale du Trésor puisqu'il est à la fois un des bureaux du service de financement de l'économie et un comité interministériel. Les autres ministères (Travail, Justice, Armées, Santé, Transport...) sont en effet représentés au sein du CIRI et sont régulièrement tenus informés des développements des dossiers. Le recrutement des rapporteurs témoigne également d'une recherche de profils ayant pu travailler dans d'autres ministères.

L'inclusion de ce comité interministériel au sein de la DG Trésor lui permet d'être en prise directe avec les sujets économiques et financiers nationaux et internationaux. Le CIRI échange ainsi régulièrement avec les services en charge de la régulation du secteur financier pour favoriser un financement de l'économie française diversifié et compétitif. Le CIRI participe également aux côtés du Ministère de la Justice aux négociations avec la Commission européenne sur les différents projets de directive qui se succèdent en matière de droit de l'insolvabilité.

Sa place privilégiée au sein du Trésor permet également au CIRI d'être au cœur des problématiques de finances publiques et de veiller, à son échelle, à l'utilisation efficace et rigoureuse des deniers public via l'instruction notamment de demandes de prêts du fonds de développement économique et social et la vigilance quant à la constitution de passif public et le traitement des prêts garantis par l'Etat dans les dossiers de restructuration.

Le CIRI continuera en 2023 à travailler intensément aux côtés des entreprises en difficultés pour répondre au défi de maintenir et étoffer un tissu industriel compétitif, de préserver des emplois de qualité sur notre territoire et saura également intégrer dans ses choix stratégiques de nouveaux défis. Le CIRI continuera sa mission d'aide aux entreprises en difficultés tout en ayant à l'esprit le nécessaire redressement des finances publiques. Le CIRI est également engagé dans le plan de transition écologique et ses membres bénéficient des formations de la DG du Trésor pour participer à la construction d'une économie compatible avec les enjeux de décarbonation.

Je souhaite que le CIRI conserve toute son efficacité et demeure reconnu pour la qualité de ses interventions et l'engagement constant de ses membres aux côtés des entreprises en difficulté.

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

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, a fortiori dans un contexte de crise économique, 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. Les interventions du CIRI s'inscrivent par ailleurs 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



de gauche à droite : Xavier Clémence, Dorine Bérard, Laurent Suster, Charlotte Ast, Julien Bracq, Fathia Mahi, Pierre-Olivier Chotard, Lucilia Do Vale, Laure Decazes, Vincent Doumergue, Jérôme Chevalier



NB : Sarah Teper, rapporteure, était absente lors de la prise de la photo.

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 Souveraineté industrielle et numérique. Le Secrétariat général est composé d'une équipe de 7 rapporteurs, 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.

Pierre-Olivier Chotard
Secrétaire général

Laurent Suster
Secrétaire général adjoint

Fathia Mahi
Lucilia Do Vale
Assistantes

Charlotte Ast
Rapporteuse

Dorine Bérard
Rapporteuse

Julien Bracq
Rapporteur

Jérôme Chevalier
Rapporteur

Xavier Clémence
Rapporteur

Laure Decazes
Rapporteuse

Vincent Doumergue
Rapporteur

Sarah Teper
Rapporteuse

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 ;
Directeur du budget ;
Directeur général 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 ;

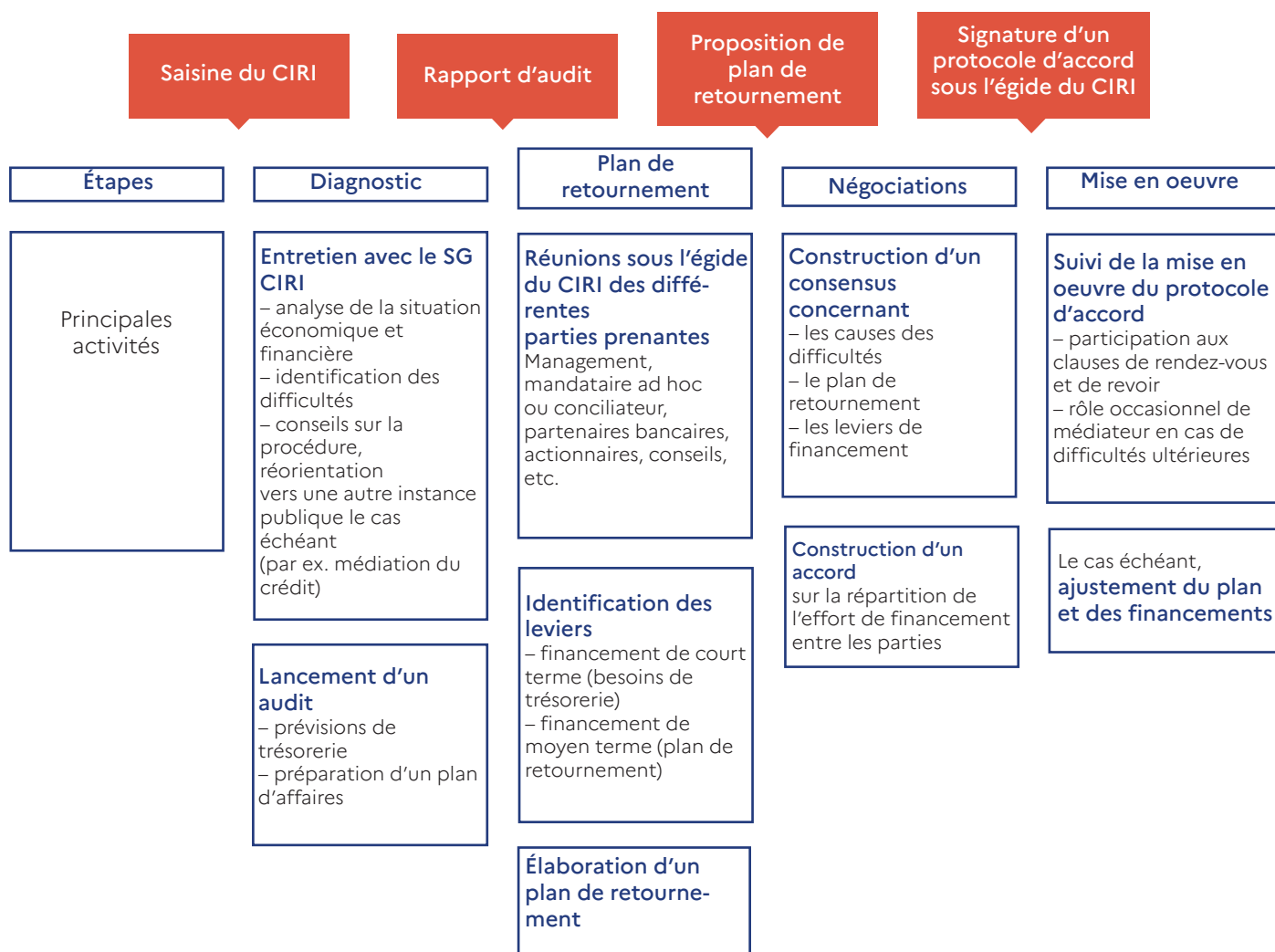
Lorsque les affaires évoquées l'exigent, le comité peut s'adjoindre les directeurs chargés de la tutelle des entreprises concernées ou de leur secteur d'activité.

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.

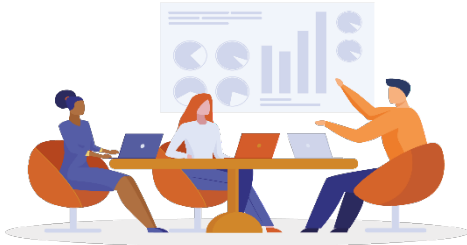
Un rôle d'interface avec les acteurs publics locaux et les opérateurs publics :

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.).

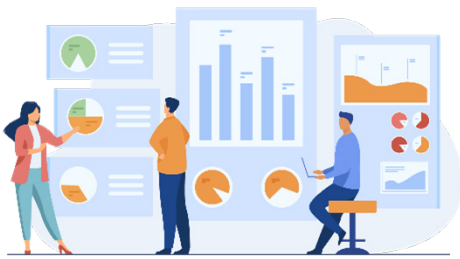
Descriptif d'un passage au CIRI



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 proposées par le CIRI 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.

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 ;
- **A 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.

Comment saisir le CIRI

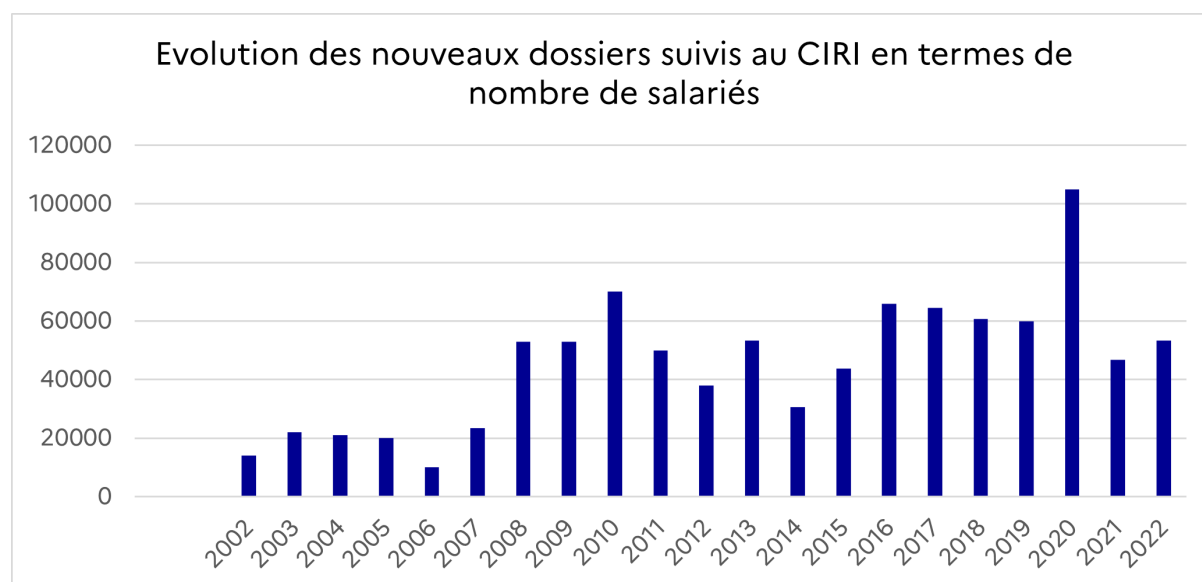
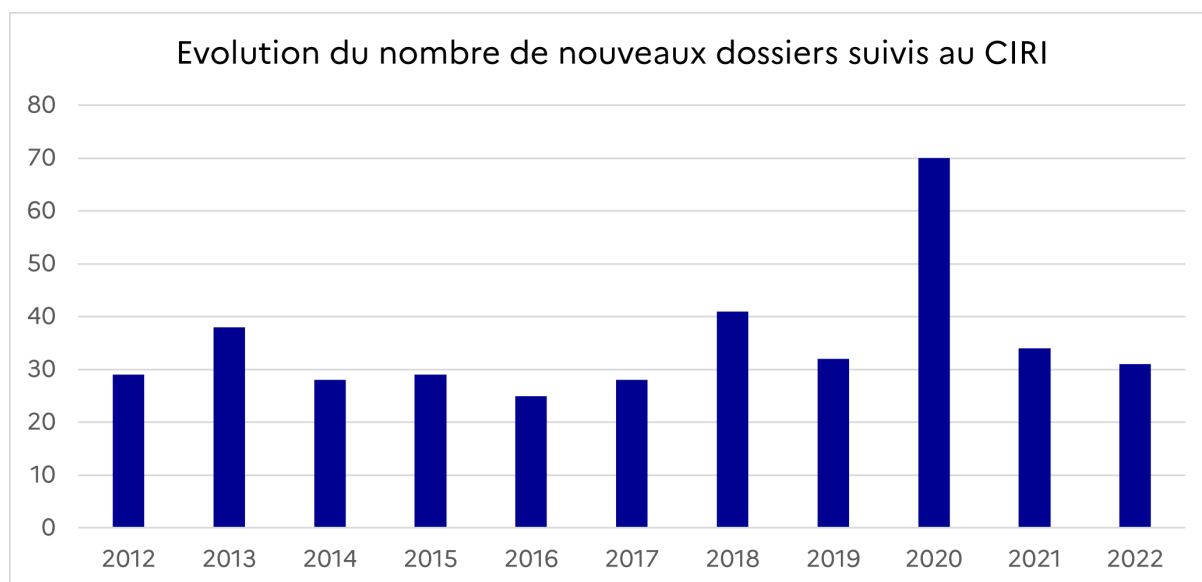
Toutes les entreprises de plus de 400 salariés peuvent saisir le CIRI pour bénéficier d'un accompagnement sur mesure et gratuit.

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

**Une stabilité
du nombre
de saisines du
CIRI en 2022
par rapport à
2021, après la
forte hausse
constatée en
2020**

Après une très forte hausse du nombre de saisine en 2020 liée aux conséquences de la crise sanitaire, l'activité du CIRI s'est normalisée depuis 2021 avec 34 nouvelles saisines en 2021 et 31 en 2022. Ces 31 groupes nouvellement accompagnés par le CIRI couvraient plus de 53 000 emplois – soit un volume proche du niveau constaté avant la période COVID matérialisant ainsi un retour à la normale de l'activité du comité.



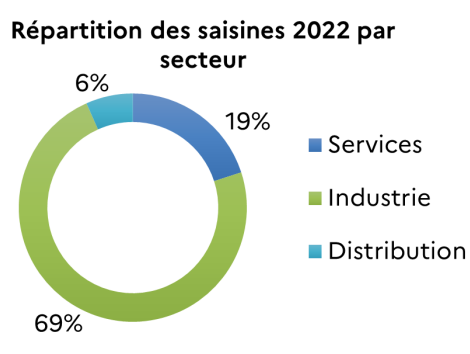
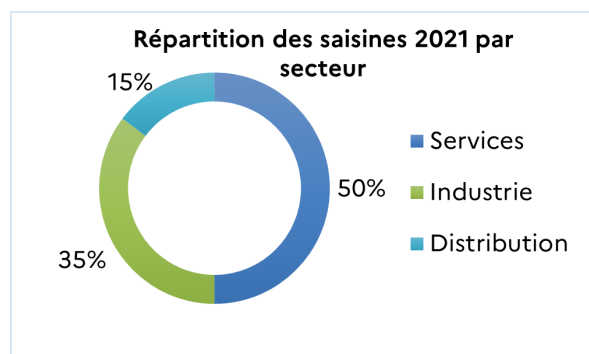
Cette évolution de l'activité depuis 2020 est à mettre en lien avec les statistiques en matière de procédures collectives et préventives. Ainsi, la période 2020-2022 a en effet été caractérisée par un volume historiquement faible de défaillances : 28 166 en 2020 et 27 563 en 2021 quand la moyenne historique s'élève 50 000 procédures par an entre 2017 et 2019 et à 61 900 entre 2009 et 2015. Cette chute s'explique à la fois par la politique de fort soutien financier public (PGE, subventions, report des charges publiques, suspension des assignations URSSAF aux entreprises en retard de versement de leurs cotisations sociales) et par les dispositions d'assouplissement légales (dont l'allongement de la durée des conciliation). On estime ainsi qu'il y a eu, entre 2020 et 2022, 60 000 procédures collectives de moins qu'en période dite classique tandis que l'OFCE chiffre à 110 000 le nombre de faillite évitées grâce aux dispositifs de soutien.

Le taux de succès reste toujours à un niveau élevé

Sur les 31 dossiers traités en 2022, 23 ont connu une issue favorable (représentant 35 529 emplois), 7 sont encore en cours de traitement, et 1 dossier s'est soldé par un échec (représentant 2 500 emplois). Depuis 2012, environ 9 dossiers sur 10 se soldent par un succès.

Une évolution de la typologie des nouveaux dossiers qui suit celle du contexte économique sur l'année 2022.

L'exercice 2022 se caractérise d'abord par un retour important des entreprises appartenant au secteur industriel qui représente 69% des nouvelles saisines sur l'année. Cela s'explique notamment par leur forte exposition à l'augmentation du coût de l'énergie et des matières premières constatée dès le 1er semestre 2022 et renforcée au cours du 2nd semestre fragilisant notamment les entreprises dites « énérgo-intensives ». L'industrie a également été exposée depuis 2021 à la crise des composants et la rupture des chaînes d'approvisionnement qui a notamment touché l'industrie de l'électronique ainsi que les sous-traitants automobiles et aéronautiques. A l'inverse, le nombre d'entreprise du secteur du tourisme, de l'évènementiel et du transport – directement affectées par les conséquences de la crise du COVID – qui ont sollicité le CIRI en 2022 s'est logiquement fortement réduit par rapport aux deux années antérieures. Enfin, le secteur de la distribution et du commerce d'articles textiles demeure fortement présent parmi les entreprises qui demandent l'appui du CIRI – traduisant les fortes mutations du secteur en cours depuis les 10 dernières années et qui représentent 19% des nouvelles saisines, le COVID faisant effet d'accélérateur des défaillances que les aides massives de l'Etat (PGE dont le commerce est le 1er secteur bénéficiaire, passif public et aides coûts fixes/loyers) ne permettent pas d'éviter. A l'impact du COVID et à la concurrence élevée des nouveaux modèles de consommation s'ajoute désormais l'inflation qui augmente les coûts et affecte le niveau de consommation.



FOCUS THEMATIQUES

Focus Thématique 1 : La restructuration des PGE

Depuis leur lancement en mars 2020, près de 802 000 PGE ont été octroyés au bénéfice de plus de 685 000 entreprises pour un montant accordé en cumul de 144 Mds€. Début 2023, 35% de ce montant avait été remboursé amenant le montant du capital restant dû à 93 Mds€.

La mise en place de ce dispositif a été au coeur de la réponse de l'Etat face aux conséquences de la crise du COVID-19 et a eu un rôle majeur dans la résistance des entreprises et de l'économie face au choc qu'a représenté les confinements.

Si le dispositif a été prolongé jusqu'à fin décembre 2023 pour couvrir des besoins complémentaires liés à la crise ukrainienne, le principal enjeu relatif aux PGE réside désormais dans son remboursement qui s'inscrit dans un contexte où les dettes nettes ont augmenté depuis 2022. L'encours de dette nette des sociétés non financières est passée de 990 Mds€ à fin 2019 à 1 026 Mds€ fin 2021 puis à 1 112 Md€ fin décembre 2022 (+8,4% sur un an). Le remboursement des PGE demeure toutefois au niveau global une charge soutenable pour les entreprises – en témoigne l'appel en garantie de 1,9 Mds€ à la fin du T1 2022 (soit 1,27% seulement du montant octroyé). Cependant, de fortes disparités peuvent exister entre secteurs et entreprises ce qui soulève inmanquablement le sujet de la restructuration des PGE.

Des évolutions réglementaires des textes encadrant les PGE ont été mises en œuvre depuis 2021 afin de faciliter les restructurations de PGE. L'objectif poursuivi est d'éviter que la particularité afférente à ces créances – à savoir la garantie de l'Etat et la maturité initiale de 1 à 6 ans – ne constitue pas un frein à leur traitement comme tout prêt bancaire classique pour les entreprises en difficulté. Dès 2021 ont ainsi pu être mises en œuvre des restructurations de PGE, s'appuyant tant sur des extensions de leur maturité au-delà des 6 ans, des profils d'amortissement progressif ou, dans des situations financières plus dégradées, des abandons de créances.

En effet, la maturité des PGE peut être portée sans limite au-delà du maximum de 6 ans initial, avec maintien de la garantie de l'Etat, dès lors que la restructuration s'opère dans le cadre d'une procédure collective ou d'une conciliation faisant l'objet d'un protocole constaté ou homologué par un tribunal de commerce.

En complément, une procédure simplifiée et accessible aux TPE permet d'étendre, via une instruction par la médiation du crédit, la maturité des PGE, dont l'encours est inférieur à 50 000€, jusqu'à 10 ans. Cette procédure suppose un diagnostic global des difficultés de l'entreprise et un traitement d'un PGE au regard du traitement de l'endettement global.

Au-delà de l'extension de la maturité, les PGE peuvent également faire l'objet de traitements hybrides à savoir la conversion en capital ou l'abandon d'une partie de l'encours couplé à un rééchelonnement du reliquat. Des mécanismes de retour à meilleure fortune peuvent être prévus – en ce compris des conversions des créances en capital. Le prêteur peut alors être amené à reverser à l'Etat 90% des liquidités perçues au titre de l'apurement des créances PGE antérieurement écrasées, dans la limite du montant de la garantie qui lui a été versée à la restructuration.

Parce que les plus gros dossiers de restructuration de PGE sont conduits sous son égide, le CIRI a un rôle d'élaboration d'une doctrine de restructuration des PGE qu'il se fait fort de diffuser auprès des acteurs de place.

Cette doctrine s'articule autour des principes directeurs suivants :

- une restructuration de PGE doit se faire dans le cadre d'un traitement global du passif de l'entreprise, qui s'opère à l'appui d'un diagnostic faisant état des difficultés rencontrées par le débiteur. Une restructuration de PGE ne saurait être conduite aux seules fins d'assurer un confort financier à l'entreprise ; ces principes sont repris dans l'accord de Place relatif à la médiation du crédit ;
- les PGE doivent être traités pari passu avec les autres créances de même rang, c'est-à-dire de manière équitable avec les autres créances chirographaires ; ces principes sont repris dans l'accord de Place relatif à la médiation du crédit ;
- dans les restructurations de PGE comportant une part d'écrasement nécessaire au regard du bilan de l'entreprise, ces dernières doivent, autant que possible, s'accompagner de mécanismes de retour à meilleure fortune (RMF) permettant à l'Etat de bénéficier dans le futur, comme les autres créanciers de même rang et avant l'actionnaire, du partage de la valeur en cas de retournement de l'entreprise. Il est recommandé que ce type de clauses, aisément mobilisables, soient systématiquement recherchées ;
- si besoin, des mécanismes plus complexes (notamment conversion en actions) peuvent être mis en place mais leur complexité les destine à n'être utilisés que marginalement. A date, un tel mécanisme – par lequel les banques demeurent détentrices des titres, n'a été mobilisé que dans un seul cas (Pierre & Vacances). Il peut s'avérer pertinent pour les entreprises cotées car il permet (i) d'associer l'Etat à la création de valeur tirée du retournement et (ii) d'avoir une plus grande fluidité dans le recouvrement des sommes en raison de la liquidité des titres. Les conversions reposent toutefois sur une ingénierie complexe, qui peut supposer un transfert des titres vers une fiducie afin de veiller à la préservation des intérêts de l'Etat. La complexité et les coûts associés limiteront les conversions à des cas exceptionnels et pour des expositions de montant élevé.

Focus thématique 2 : l'Etat face à la crise de l'énergie

Les prix de l'énergie (gaz et électricité) ont considérablement augmenté sur les marchés à partir de 2021, et notamment depuis le déclenchement de la guerre en Ukraine. Ainsi, dans l'industrie, l'évolution médiane des prix de l'électricité serait de +40 % en 2022 et de +90 % prévue par les entreprises en 2023. Dans les services, elle se situerait autour de +20% en 2022 selon la même étude de l'INSEE. Si le mécanisme de l'Accès Régulé à l'Electricité Nucléaire Historique (ARENH), dispositif propre à la France et qui assure un prix fixe d'achat d'électricité pour les fournisseurs alternatifs, a pu protéger en partie les entreprises des hausses de prix de marché, la hausse prolongée des prix en 2022 et en 2023 a considérablement fragilisé la trésorerie d'un nombre significatif d'entreprises, au premier rang desquelles les entreprises dites « énérgo-intensives ».

Dans ce contexte, l'Etat français a mis en place différents dispositifs d'aides en 2022 et 2023 en conformité avec les règles européennes en matière d'aides d'Etat et plus spécifiquement l'encadrement temporaire de crise adopté par la Commission suite au début de la guerre en Ukraine.

La France a, en premier lieu, mis en place un ensemble de mesures de soutien transversales avec notamment la baisse de la taxe intérieure sur la consommation finale d'électricité (TICFE) et la livraison exceptionnelle par EDF de volumes supplémentaires d'électricité à prix réduit en 2022 (ARENH+).

A ces dispositifs transversaux s'ajoutent des mesures de soutien public à destination spécifique des TPE et des PME avec le bouclier tarifaire, dispositif réservé aux TPE qui a permis de contenir à 4% la hausse des prix de l'électricité en 2022 et à 15% à compter du 1er février 2023, ainsi que l'amortisseur électricité, mis en place en 2023 pour les TPE non-éligibles au bouclier tarifaire et PME et qui vise à ramener le prix annuel moyen de l'électricité pour les entreprises éligibles à un niveau raisonnable.

Enfin, pour soutenir les entreprises les plus affectées par la hausse des factures de gaz et d'électricité, l'Etat français a mis en place une aide de guichet plus ciblée dès mars 2022 et jusqu'en décembre 2023. Cette aide guichet est composée de trois volets, tous plafonnés à 70% de la consommation d'énergie 2021, qui ne peuvent être cumulés par une même entreprise sur une même période, et dont l'éligibilité dépend de la part des charges de gaz et d'électricité de l'entreprise en pourcentage de son chiffre d'affaires en 2021 ou 2022.

Dans le cadre de ses missions, le CIRI a activement accompagné plusieurs entreprises pour les orienter vers les dispositifs d'aides auxquels elles pouvaient être éligibles, ainsi que pour leur offrir un rôle de médiation avec les fournisseurs d'énergie, qui pour certaines entreprises en difficulté pouvaient être réticents à poursuivre la relation contractuelle compte tenu du risque de la contrepartie, et/ou exigeaient des conditions de paiement qui pouvaient engendrer une augmentation des tensions sur les besoins de fonds de roulement, et accroître encore ainsi les difficultés. Le dialogue établi avec les fournisseurs d'énergie, constructif, a permis de dégager dans tous les cas une solution évitant que la question énergétique n'obère la bonne poursuite de l'activité en 2023.

Focus thématique 3 : l'Etat, un créancier comme un autre dans la suite de la transposition de la directive ?

Extraits de la table ronde « L'État agissant, agréant, subissant : un créancier enfin comme les autres ? » organisée dans le cadre d'un colloque animé par l'ARE (association du retournement des entreprises) le 18 novembre 2022 et auquel a participé le CIRI.

L'État a une place originale dans le cadre du traitement des difficultés des entreprises. Selon les cas, il peut être aux côtés des entreprises lorsqu'il les aide, face à elles lorsqu'il est créancier, organe de la procédure par l'intermédiaire du ministère public, ou encore régulateur et garant du respect des règles. Il est lui-même soumis au respect des règles établies qu'il s'agisse de celles régissant les procédures collectives ou le droit de la concurrence.

- **Une présence croissante post Covid au sein du bilan des entreprises en difficulté.**

Il fait dans ce cadre face à trois principales problématiques. La première, c'est que la présence de l'État dans le bilan des entreprises s'est considérablement accrue et il devient par là même un créancier très important des dossiers de restructuration. Cela s'explique par l'accumulation des passifs publics constitués durant la période du COVID et résultant notamment des assouplissements temporaires dans la mise en place des plans dits CCSF. De manière générale, on estime que le total du passif public au sein des bilans des entreprises en difficulté représente environ 28% du passif de celles-ci. Au-delà des passifs publics, l'État se retrouve exposé via les prêts directs qu'il a octroyés. Pour ce qui concerne les prêts du FDES (fonds développement économique et social) mobilisés par le CIRI, 1,3 milliard d'euros ont été apportés aux entreprises passées depuis 2020 contre 200 millions d'euros entre 2016 et 2020. À cela s'ajoute les 26 millions octroyés aux très petites entreprises sous forme de prêts participatifs. Et enfin, l'État se retrouve au bilan des entreprises en tant que garant des PGE dont le capital restant dû s'élevait en avril 2023 à 93 mds€.

Le deuxième enjeu c'est que l'État peut désormais être un acteur des plans de restructuration par les droits qui lui sont désormais conférés via la réforme du droit des entreprises en difficulté tel qu'issu de la transposition de la directive 2019/1023 dite insolvabilité du 20 juin 2019. En effet, l'État peut se retrouver partie au sein des classes de créanciers, il peut en devenir un acteur en mettant en œuvre, par exemple, une application forcée interclasses en cas de blocage.

Enfin, troisième problématique, à la différence des autres créanciers, l'État poursuit une pluralité d'objectifs. On peut ainsi penser au soutien à l'activité, à la préservation de l'emploi, au maintien d'une libre concurrence, à la collecte des impôts et à la juste utilisation des deniers publics.

Finalement, tout ce qui concourt à l'ordre public économique et qui s'incarne par l'action du CIRI, de la DIRE, des CRP, des organismes sociaux-fiscaux, des autorités administratives indépendantes, de la Commission européenne, etc.

La crise a donc poussé l'État à l'interventionnisme économique, un volontarisme assumé qui fait de lui un acteur économique très présent et non un simple régulateur. Mais ce faisant, il va devenir immanquablement un acteur-créditeur « malgré lui » des restructurations.

- **L'Etat, un créancier comme un autre ?**

Du point de vue du droit de la concurrence, l'État, tout à la fois « gendarme » et acteur du marché, n'est pas un créancier comme les autres, ainsi qu'en témoigne le contrôle des aides d'État institué dès le Traité de Rome du 25 mars 1957.

Il s'agit d'éviter que l'intervention d'un État-membre ou le recours à des ressources d'État, sous quelque forme que ce soit, fausse ou menace de fausser le jeu de la concurrence et soit susceptible d'affecter les échanges entre les États membres. Cependant, le droit de la concurrence admet aussi que le soutien d'un État membre à une entreprise soit possible dans certains cas de

figure. C'est la raison pour laquelle le Traité pose en son article 107 TFUE, d'une part, un principe d'incompatibilité de l'aide d'État avec le marché commun, mais l'assortit, d'autre part, de dérogations permettant que l'aide soit compatible ou susceptible d'être considérée compatible.

Se pose, à ce propos, la question de savoir dans quelle mesure la circonstance que le bénéficiaire d'une aide d'État est une entreprise en difficulté a une incidence sur le traitement réservé par le droit de la concurrence. De prime abord, dans une perspective concurrentielle, une entreprise non viable sur le plan économique est vouée à disparaître du marché, de sorte qu'une aide d'État, telle qu'un abandon de créance, accordée à un opérateur dans cette situation suscite la suspicion. En réalité, des aides temporaires au sauvetage ainsi que des aides à la restructuration destinées à la viabilité sur le long terme peuvent être admises, leur compatibilité étant subordonnée à la satisfaction de certaines exigences faisant écho aux conditions habituelles de nécessité et de proportionnalité.

En même temps, l'État est aussi, d'une certaine façon, un créancier comme les autres : c'est à partir du standard juridique de l'opérateur privé en économie de marché placé dans la même situation que le juge de l'Union européenne raisonne pour se prononcer sur le point de savoir si l'avantage octroyé à l'entreprise bénéficiaire constitue ou non une aide d'État au sens de l'article 107 TFUE. Il faut noter que l'article L. 626-6 du Code de commerce y fait directement écho à propos des remises de dettes susceptibles d'être accordées par un créancier public : aux termes de ce texte, ce dernier a la possibilité d'« accepter de remettre tout ou partie de ses dettes au débiteur dans des conditions similaires à celles que lui octroierait, dans des conditions normales de marché, un opérateur économique privé placé dans la même situation ».

La jurisprudence ainsi que la communication de la Commission relative à la notion d'aide d'État apportent un éclairage précieux sur le raisonnement à suivre en vue de déterminer si le créancier privé aurait ou non agi de la même façon que le créancier public. Pour ce faire, il convient de comparer l'attitude du créancier public avec celle du créancier privé qui, placé dans une situation analogue, s'emploie à obtenir le paiement des sommes dues par son débiteur en difficulté financière. Il importe de relever que l'emploi de ce standard n'est pas subordonné à l'intervention de créanciers privés concomitamment à celle de créanciers publics, le créancier privé de référence pouvant être hypothétique. Différents paramètres sont susceptibles d'interférer dans le comportement du créancier, depuis les sûretés dont il dispose ou non en passant par l'appréciation des chances de redressement de l'entreprise. Il appartient au créancier public d'identifier, comme le ferait un créancier privé, normalement prudent et diligent, quelle est la solution la plus avantageuse, en tenant compte, par exemple, des inconvénients attachés à une procédure de mise en liquidation (en termes de coûts et de durée notamment).

- **En cas de procédures collectives, l'État est désormais présent au sein des classes de créanciers dans le cadre du droit issu de la transposition de la directive (alors qu'il était hors comités). Comment cela fonctionne-t-il en pratique ?**

Dans la définition des classes de parties affectées, une marge de manœuvre importante est laissée à l'administrateur judiciaire, en fonction du passif de l'entreprise et de son activité. L'administrateur devra s'assurer de répartir les parties affectées en classes représentatives d'une communauté d'intérêt économique suffisante, sur la base de critères objectifs vérifiables. Il est ainsi possible d'avoir une ou plusieurs classes de créanciers publics en fonction des sûretés et des garanties afférentes aux créances publiques.

Par ailleurs, la mise en place d'un comité des créanciers publics bouleverse également l'équilibre créé autour de la CCSF. Si un comité des créanciers publics est mis en place, il doit avoir la prééminence dans le cadre de la procédure. Or, les décisions au sein des comités sont prises en respectant le principe de la majorité là où la CCSF décide à l'unanimité.

Parmi les conditions d'adoption du plan contrôlées par le tribunal pour l'approuver figurent deux concepts inconnus jusque-là du livre VI du Code de commerce : le critère du meilleur intérêt et la règle de la priorité absolue. Le critère du meilleur intérêt est une des conditions que le tribunal doit vérifier pour arrêter le plan si ce dernier bien que voté par toutes les classes, ne l'a pas été par

toutes les parties affectées, mais qu'il est voté dans les conditions de l'article L. 626-30-2 Code de commerce c'est-à-dire hors application forcée interclasse. Lorsque certaines classes ne votent pas le plan, ce dernier peut quand même être adopté grâce à l'application forcée interclasse. En effet, il peut être envisageable de voir des créanciers publics soumis à une discipline qu'ils n'auraient pas souhaitée. C'est un des éléments majeurs de cette réforme puisque les créanciers publics sont traités sur un pied d'égalité avec les autres créanciers.

Plus profondément, la transparence entraînée par la mise en place de parties affectées peut avoir des conséquences très intéressantes sur les dossiers. Au fond, cela pourra permettre de mesurer en toute transparence les efforts effectués par les créanciers publics. Cette transparence peut aussi permettre de contrôler que les créanciers publics n'accordent pas des aides que des créanciers privés ne pourraient pas octroyer s'ils étaient placés dans des conditions comparables de marché. Elle peut donc être gage de sécurité juridique.

Des classes de créanciers publics peuvent aussi représenter un effet de levier donné aux créanciers publics, qui sont souvent les plus importants, et donc à l'Etat. Leur acceptation d'un plan pourrait souvent s'avérer le fait générateur de l'adoption dudit plan. C'est ainsi l'exemple d'un « État agissant » et mobilisant les nouveaux outils et droits conférés dans le cadre de la réforme du droit des entreprises en difficulté.

Retour sur la célébration des 40 ans du CIRI



L'année 2022 a été marquée par le quarantième anniversaire du Comité interministériel de restructuration industrielle (CIRI).

Créé en 1982 pour prendre la suite du Comité interministériel pour l'aménagement des structures industrielles (CIASI), le CIRI s'est imposé comme un service public indispensable dans la prévention et le traitement des difficultés des entreprises. Son positionnement pivot entre les entreprises, les acteurs du financement de l'économie et l'administration, l'expertise qu'il a développée, ainsi que la confidentialité, la neutralité, la réactivité et la souplesse de son intervention, ont contribué à faire du CIRI un organisme de place, gardien des bonnes pratiques du restructuring et garant de la recherche de l'équilibre des efforts entre toutes les parties dans le sauvetage des entreprises.



Le quarantième anniversaire a été l'occasion de faire le bilan de l'action du CIRI, et d'esquisser des perspectives pour son avenir.

Cet anniversaire a d'abord été l'occasion d'une édition spéciale du rapport annuel du CIRI.

Le rapport d'activité 2021 était accompagné d'un dossier spécial revenant sur quatre décennies d'accompagnement des entreprises en difficulté et sur les enjeux actuels de la prévention et du traitement des difficultés des entreprises.

Ce dossier spécial est riche des regards croisés de quatre secrétaires généraux sur l'histoire et l'actualité du CIRI, de témoignages d'acteurs du restructuring (administrateur judiciaire, avocats, conseils financiers, banquier et investisseur), de chefs d'entreprises accompagnés par le CIRI, ainsi que d'anciens rapporteurs au CIRI.

Cet anniversaire a également été l'occasion d'une conférence anniversaire le 28 juin 2022, qui a permis de réunir, autour des équipes passées et présentes du CIRI, l'ensemble des acteurs qui contribuent quotidiennement à la prévention et au traitement des difficultés des entreprises : administrations, administrateurs et mandataires judiciaires, banques, fonds d'investissement, avocats, conseils financiers, banquiers d'affaires, etc.

La matinée a été ouverte par une allocution de M. Bruno Le Maire, ministre de l'Economie, des Finances et de la Souveraineté Industrielle et Numérique. Le Ministre a salué l'action et le bilan du CIRI, en particulier dans le contexte de la crise sanitaire et du choc économique suscité par la guerre d'agression de la Russie contre l'Ukraine. Il a également souligné l'importance du rôle du CIRI pour accompagner les entreprises dans les transformations économiques auxquelles elles doivent répondre. Le Ministre a conclu son propos en appelant l'ensemble des acteurs de la prévention et du traitement de la difficulté des entreprises à la persévérance et à la résilience.

Introduisant les trois tables rondes de la matinée, Cédric Garcin, alors Secrétaire général du CIRI, s'est félicité de la présence des différents acteurs de la prévention et du traitement des difficultés des entreprises, et a salué leur contribution essentielle à la préservation de l'activité économique pérenne et de l'emploi en France.

La première table ronde était consacrée aux perspectives des entreprises après la crise sanitaire et face au retour de l'inflation. Animée par Cédric Garcin, elle réunissait des acteurs d'horizons divers. Agnès Bénassy-Quéré (alors cheffe économiste de la direction générale du Trésor), Gérard Pfauwadel (ancien secrétaire général du CIRI et alors Conseiller national à la sortie de crise) et Hélène Charpentier (administratrice judiciaire (étude SOLVE) et trésorière du Conseil national des administrateurs judiciaires et des mandataires judiciaires (CNAJMJ)) sont revenus sur les effets de la crise sanitaire sur les entreprises, ainsi que sur les atouts dont elles disposent dans le contexte de la sortie de crise, mais également les défis auxquelles elles doivent faire face. Ils ont notamment souligné la mobilisation de l'ensemble des acteurs et l'efficacité des outils mis en place par l'Etat, que ce soit sur le plan financier ou sur le plan juridique (procédure de traitement de sortie de crise, réforme du 15 septembre 2021). Fabrice Le Dean (ancien responsable des affaires spéciales de la banque BNP Paribas et désormais directeur du Centre d'affaires entreprises La Défense de cette banque) et Benoît Sellam (ancien secrétaire général du CIRI et président du fonds d'investissement Fonds de consolidation et de développement des entreprises (FCDE)) ont apporté leur éclairage de banquier et d'investisseur, en faisant part de leur retour d'expérience de la crise sanitaire et en esquissant des perspectives sur la situation des entreprises.

La deuxième table ronde était dédiée à l'évolution du droit de l'insolvabilité. Animée par Julien Bracq, rapporteur au CIRI, elle réunissait des praticiens et un professeur de droit : Céline Domenget-Morin, avocate au barreau de Paris (cabinet Goodwin Procter) ; Charlotte Fort, administratrice judiciaire (étude FHB) ; Jean-Pierre Farges, avocat au barreau de Paris (cabinet Gibson Dunn & Crutcher) ; François-Xavier Lucas, agrégé des facultés de droit, professeur à l'université Paris I-Panthéon Sorbonne. Cette table ronde a d'abord mis en lumière la contribution déterminante du CIRI aux évolutions les plus marquantes du cadre juridique de la prévention et du traitement des difficultés des entreprises, notamment au cours des vingt dernières années. Elle a également permis de revenir sur les évolutions de fond du cadre juridique, en particulier dans le contexte de la réforme réalisée par l'ordonnance du 15 septembre 2021 : recherche d'un meilleur équilibre entre les droits et les pouvoirs des différentes parties prenantes, qu'il s'agisse de l'entreprise, de ses actionnaires ou de ses créanciers, d'une part ; renforcement des procédures de prévention et de traitement amiable des difficultés, d'autre part. Les échanges ont notamment porté sur l'efficacité des procédures de prévention françaises et sur leur rayonnement en Europe via la directive Restructuration et insolvabilité. Enfin, les participants se sont prêtés au jeu de réflexions prospectives sur ce que pourraient être les prochaines évolutions du cadre juridique.

La troisième et dernière table ronde était consacrée à l'étude du rôle du CIRI et des acteurs du restructuring face aux crises. Animée par Laurent Suster, Secrétaire général adjoint du CIRI, elle réunissait là encore des acteurs d'horizons divers. Michel Pébereau (premier secrétaire général du CIASI et président d'honneur de BNP Paribas) et Louis Margueritte (ancien secrétaire général du CIRI et député de Saône-et-Loire) sont revenus sur le contexte de la création du CIASI puis du CIRI et sur les premiers pas de cette structure originale, ainsi que sur la place que le CIRI a su prendre et le rôle essentiel qu'il a joué, en particulier dans un contexte de crise. Frédéric Abitbol (administrateur judiciaire (étude Abitbol & Rousselet) et président du CNAJMJ) a détaillé le fonctionnement du couple administrateur judiciaire/CIRI et son importance dans le traitement des dossiers placés sous leur égide. Enfin, Pascal de Izaguirre (président-directeur général de la

compagnie aérienne Corsair) et Cédric Colaert (responsable de l'activité restructuring du cabinet de conseil financier Eight Advisory) ont fait part de leur retour d'expérience en tant que chef d'entreprise et acteur dans les dossiers suivis par le CIRI.



Ces tables rondes étaient entrecoupées de témoignages de chefs d'entreprises accompagnées par le CIRI pendant la crise sanitaire : Mecachrome, Potel&Chabot et Corsair.

Cette matinée d'échanges s'est conclue par un cocktail convivial.

Enfin, cet anniversaire a été marqué par une exposition spéciale dans le hall Bérégovoy du bâtiment Colbert du ministère de l'Economie et des Finances.

Le rapport spécial pour les 40 ans du CIRI et un enregistrement vidéo de la conférence anniversaire sont disponibles sur le site Internet de la direction générale du Trésor : <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/2022/06/30/retour-sur-la-conference-anniversaire-des-40-ans-du-ciri>

**Exemple d'une
entreprise
accompagnée
par le CIRI en
2022 :
le groupe
MAURY**

Le groupe Maury est un groupe d'imprimeries, employant 912 salariés, historiquement contrôlé et dirigé par M. Jean-Paul Maury, qui est en train de transmettre la direction à son neveu, M. Pierre-Antoine Laporte. Les deux sites du groupe situés dans le Loiret, comptant 591 salariés, ont été fortement impactés par la hausse des coûts de l'énergie avec une multiplication par 5 de ces coûts par rapport à l'année 2021. L'accompagnement par le CIRI de ce groupe est une bonne illustration de l'impact de la hausse de l'énergie sur certains groupes français. Un accord a en effet pu être négocié avec l'énergéticien en décembre 2022 prévoyant un abandon partiel de créance en complément de l'aide de l'Etat via le plan de résilience.

Pouvez-vous présenter votre groupe et les raisons qui vous ont conduit à avoir recours au CIRI en juin 2022 ?

Jean-Paul MAURY : Nous sommes un groupe d'imprimeurs avec 6 usines, 912 salariés, 225m€ de CA hors matière première. Nous imprimons tous les grands magazines français notamment le Point, le magazine M du Monde, Paris Match, Courrier International, 60 millions de livres par an, des catalogues pour l'ensemble de l'industrie, hôtellerie, voyages, des dépliants publicitaires pour les grandes surfaces. Nous sommes implantés sur 6 usines, à Malesherbes dans le Loiret, Lonrai dans l'Orne, à Lognes en Seine-et-Marne, et dans l'Aveyron avec l'usine d'origine à Millau qui imprime la documentation technique pour les grands donneurs d'ordre automobile ou aéronautique.

L'année dernière nous avons eu beaucoup de difficultés à signer un contrat de renouvellement de fourniture de gaz et d'électricité à partir du mois d'octobre avec notre énergéticien. Nous avons subi un prix spot (prix du marché) qui a engendré dès janvier 2022 un stress sur le niveau du prix de l'énergie aussi bien pour le gaz que l'électricité d'autant plus que l'Arenh avait été retirée au démarrage du contrat en janvier 2022.

Cela a duré jusqu'au mois d'octobre 2022 avec des hauts épouvantables où on nous annonçait que nous avions des frais énergétiques sur novembre et décembre 2022 supérieurs à notre chiffre d'affaires. Évidemment nous avons essayé de discuter avec l'énergéticien qui avait une posture fermée, il demandait une garantie financière alors que nous étions chez eux depuis 3 ans sans défaut de paiement ; une somme conséquente nous était réclamée.

On en a pris plein la figure avec beaucoup de stress ; on imaginait que cela allait nous amener à déposer le bilan. Nous sommes allés voir un avocat spécialiste de l'énergie, Me Numa Rengot, qui nous a extrêmement bien défendu et conseillé ; il nous a assisté devant le CIRI où nous avons eu un accueil superbe. Nous remercions également le Commissaire aux Restructurations et à la Prévention des difficultés de la région Centre Val de Loire, Thomas Robert, qui a nous a conduit vers vous.

Vous avez sollicité la fourniture d'une revue financière indépendante pour convaincre l'énergéticien de l'impasse de trésorerie qui se profilait. Nos chiffres ont été audités par le cabinet Grant Thornton ; tout le monde a pu constater que nos chiffres étaient vrais. On a alors gagné en confiance et je dois dire qu'on a pu travailler habilement ensemble pour revoir notre énergéticien et qu'il devienne plus compréhensif face à notre problème. Nous avons dû recourir à quelques décalages de paiement de nos factures d'énergie qui nous ont permis d'avoir un répit et de solliciter les aides prévues par le gouvernement pour aider les entreprises grandes consommatrices d'énergie dans le cadre du plan résilience.

Nous avons commencé à reprendre un peu espoir à partir du mois d'octobre 2022 car les prix de l'énergie commençaient à diminuer et le plan de résilience nous permettait de passer le cap sur un an. Vous avez été extrêmement positif pour défendre notre cause auprès de l'énergéticien, je vous en suis très reconnaissant. Nous avons rencontré M. le ministre Bruno Le Maire dans des colloques avec Le Point et nous lui avons signalé notre difficulté, il nous a dit de ne pas nous inquiéter, que notre situation allait s'améliorer. Nous avons eu également la visite du Ministre de l'industrie en

novembre 2022, Roland Lescure, qui est venu présenter le plan de résilience dans notre usine du Loiret.

Chaque fois nous avons été reçu par le CIRI de manière exemplaire et je suis extrêmement reconnaissant au CIRI, vous avez été à l'écoute, vous nous avez conseillé sur la stratégie, le suivi de la trésorerie ; vous avez su poser les bonnes questions pour trouver une solution.

Votre dossier était un vrai dossier de médiation entre deux acteurs qui étaient dans une impasse de communication. Vous étiez très proches d'une action contentieuse qui ne vous convenait pas non plus. Le CIRI a respecté votre choix de ne pas ouvrir de conciliation. Est-ce que vous partagez ce constat ?

Pierre-Antoine LAPORTE : Vous avez eu une position de médiateur exemplaire, vous avez écouté les deux parties s'exprimer, chacun a pu présenter ses positions ; et ensuite un accord a pu être construit pour passer l'année 2022 tout en nous accompagnant sur le suivi de la trésorerie qui se dégradait au fil des mois. Sans votre intervention et les moratoires négociés avec votre soutien, on n'y serait pas arrivés cela a été très bien géré et à l'issue de nos échanges nous avons pu établir un accord structurant pour notre avenir avec un abandon partiel de créance de l'énergéticien. Nous avons quitté en bon terme notre énergéticien, qui souhaitait aussi ne pas renouveler le contrat, et nous avons pu choisir un nouveau partenaire.

Ce qui a été formidable est que vous avez accepté de nous accompagner en respectant notre décision d'éviter une conciliation et de continuer le schéma de médiation auquel on était attachés. Notre objectif était de garder le contrôle du groupe et de trouver un accord équilibré avec le fournisseur d'énergie, chacun sort ainsi gagnant.

Ce dossier met effectivement en avant la flexibilité dont peut faire preuve le CIRI. Vous étiez à l'écoute de notre problématique et vous avez réussi à amener à la négociation le fournisseur, chose qu'il ne faisait pas spontanément puisqu'il réclamait le paiement immédiat de ses créances.

Jean-Paul MAURY : Nous étions à jour du paiement de nos impôts, de nos cotisations sociales, de nos échéances de PGE donc nous ne souhaitons pas ouvrir une procédure de conciliation car nous n'avons pas d'autres sujets que des surcoûts énergétiques. Au mois de septembre 2022, le prix du mégawattheure avait passé la barre des 1000 €. Cette information a eu l'effet d'une bombe et a permis aussi une implication totale du CIRI pour essayer de trouver une solution, soutenir l'industrie pour surmonter l'épreuve. On a été très bien accompagnés dès le démarrage de la crise.

La difficulté était de faire sortir l'énergéticien d'une logique contractuelle pour une logique transactionnelle, sans mandataire ad hoc ni conciliateur. Nous sommes très satisfaits de l'issue de ce dossier, aucun impact au plan social suite à ce choc sans précédent ni même de perte de clients, est-ce que vous confirmez ce point ?

Jean-Paul MAURY : On a même gagné des clients alors que ce sujet était connu du secteur de l'édition ! Nous avons dû faire des remontées de prix auprès des clients mais qui n'étaient pas suffisantes pour couvrir la hausse des coûts de l'énergie sans compter la hausse des coûts des consommables. Effectivement nous avons gardé tous nos salariés. On a subi 7 millions d'euros de hausse sur l'énergie. Cette année l'énergie est stabilisée mais il reste le sujet du prix de l'encre et du papier, des plaques d'aluminium, de la colle. On doit faire face à des demandes de réduction de nos prix de la part de nos clients, nous négocions ces nouveaux sujets avec eux.

Paul-Antoine LAPORTE : je précise que montant annoncé de 12 millions d'euros d'aide résilience pendant la visite du Ministre de l'industrie en octobre a été en fait revu à la baisse car l'aide était corrélée au prix du mégawattheure qui a finalement diminué en automne. Au final nous avons touché 3 à 4 millions d'euros.

Votre problématique est également en rapport avec le sujet de la décarboration qui est une priorité gouvernementale, avez-vous des projets pour être moins dépendant des fournisseurs d'énergie ?

Paul-Antoine LAPORTE : C'est une bonne question, nous avons fait un effort de sobriété important avec -15% de consommation de gaz et d'électricité. Pour avoir un équipement photovoltaïque c'est 10 millions d'euros d'investissement et c'est difficile de convaincre les banques. Les énergéticiens font des propositions, avec des Power Purchase Agreement (PPA, contrat d'énergie renouvelable à long terme) mais le retour sur l'investissement est également très long. Nous avons également des besoins d'investissements dans notre production et les banques sont frileuses dans le secteur des arts graphiques. Nous travaillons plutôt sur l'achat de machines plus sobres en énergie. Nous sommes bien sûr favorables à des projets viables pour l'écologie sans perte de valeur pour l'économie

Une dernière question sur l'aspect humain de la gestion d'une telle crise. Le CIRI vous a conseillé de ne pas rester seuls, de vous faire assister d'un avocat, voire d'un mandataire ad hoc ou d'un conciliateur. Souhaitez-vous revenir sur cette période, qui a sans doute été pour vous une période de stress intense?

Jean-Paul MAURY: Le dirigeant est toujours tout seul, quand il y a des grandes difficultés, s'il a la carapace et la résistance ça va mais je peux vous dire que chez nous trois ou quatre personnes maximums étaient conscientes de la gravité de la situation et les autres personnels dans l'usine n'étaient pas au courant. Ils ont été très sereins, très éloignés de la réalité que l'on vivait. On a finalement dominé ce sujet-là mais j'ai quand même été hospitalisé en février 2022 quand ça prenait un tour insupportable.


Paul-Antoine LAPORTE : nos salariés n'étaient pas impliqués frontalement sur le sujet mais il y a eu un mouvement de solidarité forte quand il a fallu essayer d'impliquer tout le monde sur la recherche d'économies d'énergie. Les salariés ont pris conscience que l'on passait un moment difficile et qu'on avait besoin d'eux. L'information est passée et a été bien reçue, les hommes ont aussi compris que Jean-Paul était malade et que c'est plus grave que d'autres crises. Nous avons ressenti cette implication chez tout le monde, les équipes ouvrières ont été formidables car on a stoppé des fuites d'air, on a redessiné la consommation en électricité de nos lumières, on a mis en place des systèmes pour faire de la luminosité instantanée. Ils ont bien vu que la facture d'énergie montait pour eux aussi et que cela concernait aussi forcément l'usine. Il y a une prise de conscience et des bonnes habitudes sont passées et nous continuons ce suivi.

Jean-Paul MAURY: nous gardons un aspect positif de cet épisode, c'est de pouvoir ouvrir aussi un peu la façon dont on voit son propre management et le confronter à la vision du CIRI ou de Grant Thornton. Ça nous a permis de mieux déceler nos failles. Il faut avoir quand même de temps en temps d'autres avis, d'autres retours d'expérience. L'expérience avec GT nous a permis de vérifier que nous tenions la route sur certains sujets mais nous avons pu voir une autre façon de fonctionner avec des échanges avec leurs équipes et on a amélioré le suivi de notre trésorerie.

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)