

CIRI

Comité Interministériel
de Restructuration
Industrielle

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2018

Un service
de l'État dédié
à l'accompagnement
des entreprises
en difficulté



Trésor
DIRECTION GÉNÉRALE

CIRI

Comité Interministériel
de Restructuration
Industrielle

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2018

Un service
de l'État dédié
à l'accompagnement
des entreprises
en difficulté

SOMMAIRE

6	LE MOT DES MINISTRES
9	LE MOT DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE
11	CHIFFRES CLÉS
13	TÉMOIGNAGES
17	L'ACTIVITÉ DU CIRI
23	ANALYSE D'UN SECTEUR : LE COMMERCE DE DÉTAIL
26	FOCUS SUR UN DOSSIER : DOUX
27	TÉMOIGNAGES
31	ACTUALITÉ : OUVERTURE DU CHANTIER DE TRANSPOSITION DE LA DIRECTIVE « INSOLVENCY » ET RÉFORME DU DROIT DES SÛRETÉS
33	FOCUS

LE MOT DES MINISTRES



2018, l'année de la reconquête industrielle

Depuis 2017, la France est sortie de la période difficile dans laquelle elle était engluée. La reprise industrielle est réelle et les premiers résultats sont tangibles : l'emploi industriel s'est redressé, alors qu'il déclinait depuis plus de quinze ans ; nous avons enregistré davantage d'ouvertures que de fermetures d'usines ; plus d'usines ont ouvert que d'usines ont fermé et l'attractivité du territoire pour les investissements industriels s'est affirmée. La France est ainsi devenue la deuxième destination pour les investissements directs étrangers.

Cette reprise industrielle reste cependant fragile et c'est tout l'engagement du Gouvernement et des services de l'État que de contribuer à la solidifier et à l'amplifier : nous avons baissé les charges des entreprises en transformant le CICE en baisse de charge pérenne pour alléger le coût du travail. Nous avons fixé un objectif clair de baisse de l'impôt sur les sociétés à 25 % en 2022, ce qui placerait la France dans la moyenne européenne. Nous avons également allégé massivement la fiscalité du capital pour que nos entreprises investissent davantage dans l'innovation. Nous allons lever, grâce à la loi PACTE publiée le 22 mai 2019,

une série d'obstacles financiers, administratifs et culturels qui empêchent nos entreprises de croître. Un chiffre qui prouve la force de ces blocages français : nous avons seulement 960 ETI industrielles, ce qui fait qu'on peut les traiter individuellement aujourd'hui. En comparaison, l'Allemagne compte près de 4 000 ETI industrielles.

Dans cette reconquête industrielle, le CIRI joue un rôle déterminant. En collaboration étroite avec le Délégué interministériel aux Restructurations d'Entreprises, Jean-Pierre Floris, 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. Rompu aux procédures amiables mais aussi, lorsque cela apparaît nécessaire, aux procédures collectives, le CIRI est un acteur reconnu pour la réactivité et le professionnalisme de ses équipes. Agissant dans un cadre confidentiel, celles-ci usent de leurs compétences techniques et de leur pouvoir d'influence pour trouver des solutions à des problèmes industriels et financiers complexes, afin de sauvegarder l'activité économique et les emplois. La réussite des interventions du CIRI dépend naturellement de la coopération et de la confiance réciproque des dirigeants qui le saisissent. Avec les organes de la procédure, le CIRI a pour mission de bâtir un consensus autour de plans

d'affaires crédibles et d'en négocier le financement afin de sécuriser le retournement des entreprises concernées.

Le CIRI s'intègre dans un dispositif complet d'accompagnement des entreprises au niveau national. Dans chaque région les entreprises peuvent en effet trouver un interlocuteur de référence, les commissaires à la restructuration et à la prévention des difficultés des entreprises (CRP), qui accompagnent en permanence 2200 entreprises sur tout le territoire avec un taux de réussite de 90 %. La médiation du crédit (750 médiations en 2018 avec un taux de réussite de 65 %), même si le nombre de saisines est en forte baisse ce qui confirme l'amélioration de l'accès au crédit, et la médiation des entreprises (1 200 médiations en 2018 avec trois fois sur quatre un accord entre les parties) offrent également un cadre professionnel et confidentiel, totalement gratuit, pour rechercher des solutions amiables à certains problèmes spécifiques. Au total, ce sont environ 80% des emplois qui sont préservés sur l'ensemble des dossiers d'entreprises en difficulté traités par ces acteurs aux côtés du CIRI. Travaillant en parfaite coopération, ils œuvrent pour essayer de détecter au plus tôt les entreprises dont les indicateurs évoluent dans la mauvaise direction (signaux faibles).

Les lecteurs de ce rapport savent que l'année 2018 fut une année intense pour les services de l'État qui soutiennent les entreprises en difficulté. L'activité du CIRI en est sans doute l'illustration la plus forte, tant le nombre de dossiers, leur complexité et leur diversité furent grandes. En 2018, le CIRI a été saisi par **42 nouvelles entreprises (ce qui représente environ 60 000 emplois) contre 25 et 30 dossiers par an entre 2014 et 2017.** Plusieurs facteurs expliquent cette accélération, qui pourrait se poursuivre en 2019 et augurer d'une possible activité de restructuration soutenue dans les prochaines années :

— **d'une part, la persistance dans le temps de difficultés, plus ou moins cycliques, au sein des secteurs traditionnels,** pourvoyeurs d'un nombre de dossiers de restructuration qui est stable années après années :

- l'agriculture et le secteur agro-alimentaire, dépendant des prix des matières premières ;
- les secteurs industriels à besoin de capitaux élevés, en particulier dans la métallurgie et la sidérurgie, mais aussi l'industrie automobile, confrontée à la transition liée aux moteurs diesel, et le secteur pétrolier.

– **d'autre part, certains secteurs traditionnels sont confrontés à des nouveaux entrants, à de nouveaux usages des consommateurs, et doivent se transformer rapidement** sous peine de connaître de lourdes difficultés. Il s'agit de secteurs comme la distribution et le commerce ou le textile.

Au-delà de chaque dossier où le CIRI continue de s'engager sans relâche dans la préservation des emplois, l'année 2019 est placée sous le signe de l'application des mesures de soutien au rebond des entrepreneurs de la loi PACTE.

Un des objectifs majeurs de cette loi est de faciliter le rebond des entrepreneurs, en posant les bases d'une modification profonde du droit des entreprises en difficulté avec deux refontes majeures de notre cadre juridique, notamment grâce à deux habilitations du Gouvernement à légiférer par ordonnance sous deux ans qui visent à :

— **transposer la directive européenne restructuration et insolvabilité (« insolvency ») :** la transposition amènera à revoir les procédures de redressement judiciaire et de sauvegarde, en vue de l'adoption de plan plus viable sur le plan économique. Nous souhaitons par ailleurs que cette transposition soit l'occasion d'engager une convergence des droits allemands et français ;

— **réformer le droit des sûretés, l'objectif étant de rendre le droit des sûretés plus lisible et plus efficace,** mais également de simplifier, clarifier et de moderniser les règles applicables aux créanciers titulaires de sûretés en cas d'ouverture d'une procédure collective.

Pour tous ces chantiers d'ampleur, vous pouvez donc compter sur une équipe de professionnels de grande qualité, au service des entreprises et de notre économie.

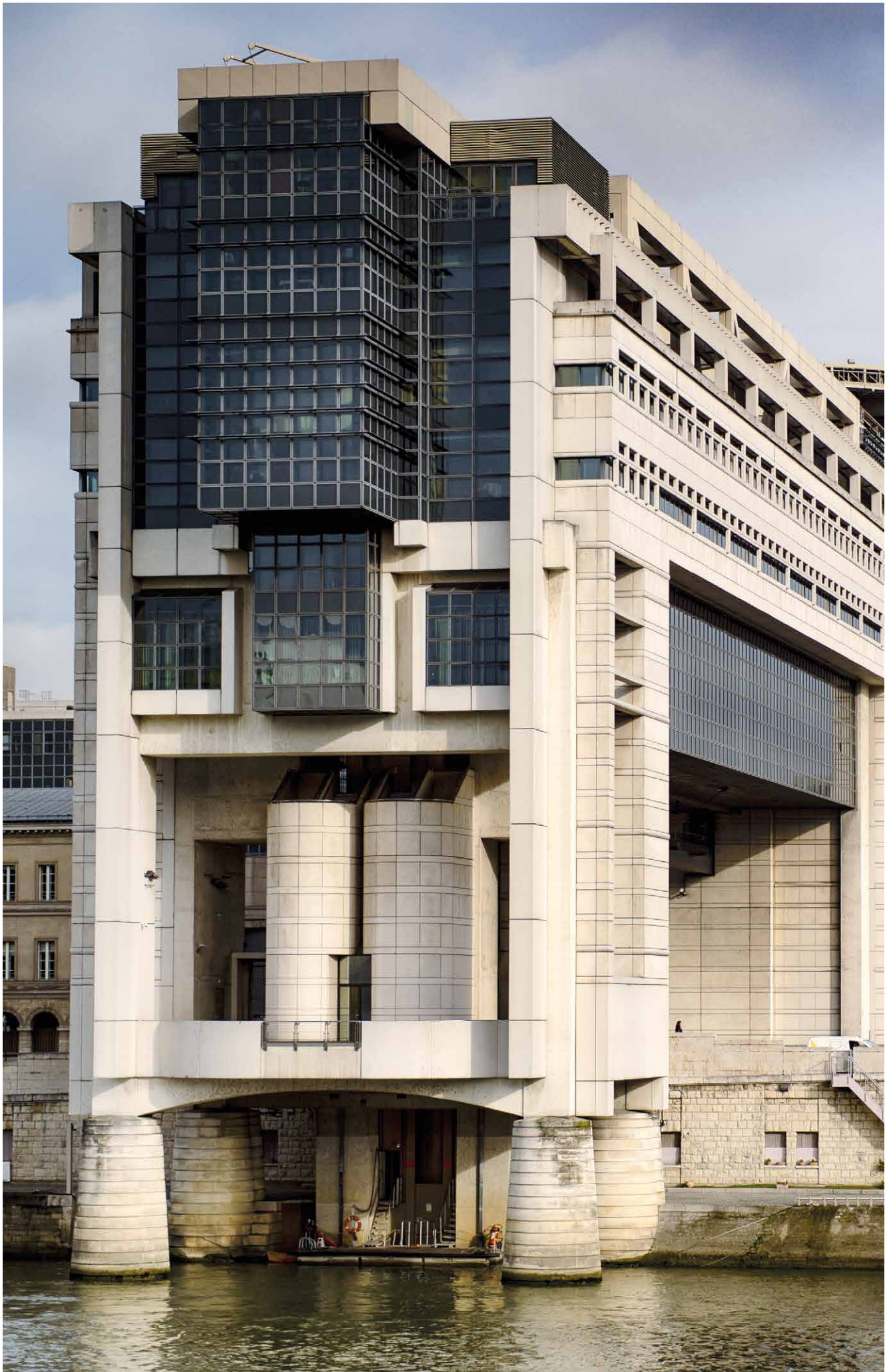
Bruno Le Maire

Ministre de l'Économie et des Finances

Agnès Pannier-Runacher

Secrétaire d'État auprès du

Ministre de l'Économie et des Finances



LE MOT DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE



Pourquoi le CIRI est-il rattaché à la Direction générale du Trésor et pourquoi est-il qualifié de comité « interministériel » ?

La Direction générale du Trésor contribue à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique de régulation du secteur financier et de l'épargne, à travers l'action de son service du financement de l'économie. À ce titre, elle s'est toujours positionnée en interlocuteur privilégié des différents professionnels appelés à négocier le retournement des entreprises en difficulté : les banques, les mandataires de justice, les dirigeants d'entreprises. Lorsque la création d'un organisme institutionnel spécialisé ayant vocation à encadrer ces négociations est apparue nécessaire, c'est naturellement que ce dernier a été rattaché au Trésor. En effet, l'expertise financière dont font preuve les agents de la Direction générale du Trésor constitue une réelle valeur ajoutée dans le traitement des dossiers complexes que le CIRI rencontre quotidiennement. À cette expertise s'ajoute la compétence interministérielle du CIRI, qui lui permet d'instaurer un dialogue avec les différents ministères afin de cerner au mieux les solutions envisageables et propres à chaque secteur d'activité. Par exemple, le ministère de l'Agriculture est très souvent sollicité par le CIRI dès qu'il est saisi par des entreprises du secteur agroalimentaire. Cette position à la rencontre des acteurs du marché et des acteurs publics constitue une grande richesse pour le CIRI.

Vous avez occupé le poste de Secrétaire générale du CIRI, de 1999 à 2001. L'activité du CIRI est-elle la même aujourd'hui, en 2018 ?

Il est certain que l'activité du CIRI n'est plus la même que lorsque j'occupais le poste de Secrétaire générale. Les secteurs d'activité saisissant le CIRI ne sont tout d'abord plus les mêmes. Au début des années 2000, le secteur industriel représentait la quasi-totalité des dossiers sur lesquels le CIRI intervenait. Nous avons notamment assisté les Ateliers et Chantiers du Havre et Faiveley Transport, un acteur important du secteur ferroviaire, dans leur retournement. Aujourd'hui, le commerce de détail et le secteur tertiaire sont les plus représentés parmi les saisines du CIRI. Par ailleurs, ce dernier doit faire face à des crises systémiques qui peuvent toucher un secteur d'activité dans son ensemble, ce qui n'était pas le cas il y a quelques années. Par ailleurs les outils juridiques à la disposition des entreprises nécessitant actuellement une restructuration de leur dette sont nettement plus développés qu'à l'époque. Ainsi, le recours au mandat *ad hoc* ou à la conciliation est aujourd'hui presque systématique sur ce type de dossiers. Lorsque j'étais Secrétaire générale, seul le mandat *ad hoc* existait, et il était fréquent que les entreprises viennent nous saisir directement, avant même d'avoir sollicité une quelconque mesure d'accompagnement de la part du tribunal. Aujourd'hui, le CIRI intervient la plupart du temps aux côtés du mandataire *ad hoc* ou du conciliateur.

Quel regard portez-vous sur l'accès au crédit en France actuellement ?

À mon sens, la France est un pays dans lequel l'accès au crédit est bon et très dynamique. Toutefois, le constat n'est pas le même pour tous les types d'entreprises. Malheureusement, les petites entreprises ne bénéficiant d'aucune garantie ont toujours du mal à obtenir des financements. Bpifrance contribue à faciliter l'accès au crédit pour ce type de sociétés, mais il reste encore du chemin à parcourir. De même, les investisseurs sont réticents à réinjecter des fonds propres dans les entreprises qui rencontrent des difficultés, ce qui implique d'ouvrir une réflexion sur les mesures qui pourraient être prises pour encourager les fonds de retournement à participer activement au rebond de ces sociétés.

Odile Renaud-Basso

Directrice générale du Trésor



CHIFFRES CLÉS

L'année 2018 s'est caractérisée par une hausse notable de l'activité, 42 nouvelles entreprises ayant saisi le CIRI au cours de l'année soit une augmentation de moitié par rapport à l'année passée. Cette tendance, qui n'est pas synchrone avec celle du nombre global de procédures collectives dans l'économie française, est une fois de plus le reflet de mutations économiques de secteurs d'activités qui sont essentiellement traitées dans un cadre préventif. Autre fait notable, la taille moyenne des entreprises ayant saisi le CIRI tend à décroître pour se rapprocher de son niveau historique, les années 2016 et 2017 ayant été marquées par des saisines d'entreprises de taille importante, notamment dans le secteur du commerce de détail.

Service public à la disposition des entreprises en difficulté de plus de 400 salariés depuis plus

de 35 ans, le CIRI est constitué d'une équipe de négociateurs expérimentés aux compétences diversifiées, qui construisent et mettent en œuvre des solutions sur mesure, adaptées à chaque cas de difficulté constaté. Le taux de réussite (nombre de dossiers conclus par un accord, soit en procédure amiable, soit en procédure collective avec une entrée sous le contrôle du CIRI, rapporté au nombre total de dossiers sortis) est élevé et se situe aux alentours de 90 % depuis plus de quatre ans.

L'action du CIRI est guidée par quatre principes intangibles : confidentialité, neutralité, réactivité, traitement équitable.

Pour saisir le CIRI, rien de plus simple, un courriel suffit (ciri@dgtresor.gouv.fr).

42 nouvelles entreprises
ont saisi le CIRI en 2018

60 638
emplois

40 746

emplois préservés en 2018
(chiffre le plus élevé
depuis 5 ans)

1 444

nombre de salariés moyen
(en France) des entreprises
saisissant le CIRI

5 rapporteurs

sous la supervision
d'un Secrétaire général

UNE AUGMENTATION SUBSTANTIELLE DU NOMBRE DE SAISINES

Alors que le nombre de saisines était globalement constant depuis près de cinq ans, l'année 2018 a été marquée par **une hausse de près de 50 % du nombre de saisines**. Ainsi, 42 entreprises représentant 60 638 emplois en France ont saisi le CIRI au cours de cette année.

En revanche, bien que la taille moyenne des entreprises qui saisissent le CIRI reste largement au-dessus du seuil de 400 salariés en France, cette dernière tend à décroître. Elle s'élève aujourd'hui à 1 444 contre 2 303 en 2017 et 2 637 en 2016.

Avec les dossiers déjà en portefeuille, le CIRI est formellement intervenu en 2018 auprès de 58 entreprises représentant 90 308 emplois en France (contre 43 entreprises et 72 580 emplois en 2017).

Au-delà des saisines formelles par des entreprises, le CIRI intervient parfois, à la demande du Gouvernement, en appui sur des dossiers revêtant une importance particulière pour l'économie nationale. C'est le cas notamment d'entreprises en procédure collective. La nomination de Jean-Pierre Floris au poste de Délégué interministériel aux Restructurations d'Entreprises, avec qui le CIRI collabore très étroitement, vient étoffer le dispositif d'accompagnement par l'État des entreprises en difficulté, et permet au CIRI de se concentrer sur la négociation d'accords globaux dans le cadre de procédures préventives (mandat *ad hoc* et conciliation).

Sur les 58 entreprises suivies par le CIRI en 2018, qui avaient formellement saisi le comité :

- 22 dossiers ont connu une issue positive durant l'année, représentant 40 746 emplois préservés ;
- 33 dossiers (48 252 emplois) étaient toujours en cours de négociation à fin 2018 ;
- 3 dossiers (1 310 emplois) se sont soldés par un échec (entrée en procédure collective sans solution préparée sous l'égide du CIRI).

LE TAUX DE SUCCÈS DES INTERVENTIONS DU CIRI EST DE L'ORDRE DE 90 %

De manière constante depuis 2012 **environ 9 dossiers sur 10 se soldent par un succès**. Pour l'année 2018 le taux de succès en nombre de dossiers s'élève à 88 % et à 97 % en le pondérant par le nombre d'emplois en France concernés.

LA RÉPARTITION SECTORIELLE DES DOSSIERS RESTE STABLE ET CONFIRME LE POIDS IMPORTANT DES DOSSIERS DU SECTEUR DE LA DISTRIBUTION

Les entreprises suivies par le CIRI appartiennent à des secteurs variés : industrie lourde, automobile, agroalimentaire, technologique, distribution, transport et logistique, services.

La répartition des dossiers en 2018 est sensiblement comparable à celle de 2017 à l'exception notable d'une augmentation de la proportion du nombre de dossiers du secteur agroalimentaire (10 % des dossiers et 12 % des emplois contre respectivement 6 et 5 % l'an dernier). Pour la deuxième année consécutive, le secteur de la distribution représente une part significative des emplois concernés (34 % contre 36 % en 2017).

Plus globalement, les saisines et interventions enregistrées par le CIRI au cours de l'année sont marquées par la part importante du secteur des services (40 % des dossiers, 31 % des emplois) et de l'industrie (31 % des dossiers, 23 % des emplois).

TÉMOIGNAGES



**CHRISTOPHE
THÉVENOT**

Administrateur judiciaire,
président du CNAJMJ

Au cours de l'année écoulée, de nombreux dossiers ont encore été menés en commun entre les administrateurs judiciaires, mandataires ad hoc ou conciliateurs et le service du CIRI. Ses caractéristiques ne sont plus à louer tant elles sont reconnues de tous : des équipes d'une très grande compétence, une disponibilité permanente, un atout dans les négociations que l'entreprise doit conduire avec les parties prenantes pour sortir de ses difficultés.

Ces qualités se déclinent concrètement par un lieu où se tiennent les négociations, le ministère de l'Économie et des Finances, lequel n'est évidemment pas anodin pour les personnes qui sont autour de la table, par la centralisation auprès des rapporteurs de celles qui concernent les créanciers publics et, enfin, par l'apport exceptionnel de l'expérience cumulée des rapporteurs et du Secrétaire général acquise au fil de la quasi-totalité des dossiers de place. Dans ce travail en duo, le CIRI coordonne l'action publique au service des entreprises et de l'activité économique du pays, le mandataire de justice pour sa part « présente toute proposition se rapportant à la sauvegarde de l'entreprise, à la poursuite de l'activité économique et au maintien de l'emploi. (...) il rend compte au Président du tribunal de l'état d'avancement de sa mission » (article 611-2 du code de commerce).

En raison de ces nombreuses occasions d'échanges, le CIRI est aussi l'interlocuteur naturel de Bercy pour la profession sur les projets de réforme du droit des procédures collectives ou du droit des sûretés. Ils ont été nombreux en 2018 avec le projet de loi PACTE et vont se poursuivre, en lien avec la Chancellerie, pour les ordonnances « sûretés » et de transposition de la directive européenne adoptée par le parlement le 27 mars 2019, ainsi que dans le cadre de la convergence du droit des affaires entre la France et l'Allemagne.



**HÉLÈNE
BOURBOULOUX**
Administrateur judiciaire

Témoigner dans le rapport annuel de l'engagement et de l'action du CIRI dans la prévention et le traitement des difficultés des entreprises est l'occasion de revenir sur une institution solidement ancrée dans les murs de Bercy, dont l'efficacité reposant sur la sélection exigeante de ses équipes, assure la pérennité au-delà des réguliers et inexorables passages de témoin tous les 2 à 4 ans. Il faut dire que la tâche y est rude et sûrement inattendue pour quiconque rejoint le CIRI, l'agenda du jour, de la semaine ou du mois étant sans cesse bousculé par une nouvelle urgence mobilisant les jours et les nuits des équipes.

La très grande expertise de ses membres, la légitimité évidente de sa représentation unifiée des créanciers publics, sa capacité à réunir efficacement tous les acteurs de la résolution des problèmes d'une entreprise ne font pas de doute et sont probablement les caractéristiques immédiatement citées pour décrire l'équipe du CIRI. Mais au-delà, l'efficacité de cette cellule hyper flexible, engagée et bienveillante tient d'abord à sa parfaite et totale loyauté au service de l'intérêt général.

Sous l'impulsion de son Secrétaire général, la flexibilité et l'adaptabilité du CIRI permet une très grande diversité d'intervention selon les besoins du cas concerné et ce en collaboration permanente et confiance avec les autres acteurs du dossier. En 2018 j'ai pu expérimenter aux côtés du CIRI de nombreuses approches adaptées à la situation rencontrée :

- L'action globale, musclée et engagée dans une procédure sensible dans laquelle le CIRI intervenait pour faciliter et accélérer des négociations avec des acteurs publics, privés, opérationnels et financiers, en étant lui-même partie comme créanciers publics ou apporteur de nouveaux financements ;*
- L'accompagnement organisé en prévention de l'échec d'une négociation déjà engagée qui finalement a abouti positivement, l'organisation des réunions à Bercy ayant suffi à accélérer le mouvement, ou encore d'une intervention ciblée mais déterminante, sur un volet du traitement d'un dossier mettant en scène un acteur institutionnel public ;*
- Une intervention urgente et engagée pour relancer un processus enlisé avec un pool de créanciers très large et disparate, permettant ainsi de créer un nouveau momentum déterminant ;*
- La mise en place d'un cadre propice à rechercher des investisseurs nouveaux alors que les relations entre les actionnaires et le management étaient proches de la rupture ;*
- La centralisation et l'organisation de sollicitations nombreuses des acteurs publics et politiques parfois disparates qui nuisaient au déroulement des discussions et consommaient du temps aux acteurs du dossier ;*
- Le suivi d'engagements passés sans tabou permettant le cas échéant de revisiter les termes d'un accord passé pour en assurer la pérennité.*

Pour chaque cas, le Secrétaire général veille à la formalisation de sa saisine par l'entreprise qui reste libre de solliciter l'assistance du CIRI, puis constitue une équipe dédiée qui instruit le dossier, l'analyse, se forge une opinion, engage et anime les négociations et veille à la bonne coordination des acteurs avec bien sûr la redoutable et enviable efficacité de l'État.

Cette compréhension des objectifs et des moyens de chacun aboutit à un travail en équipe respectueux permettant de faire levier mutuellement sur nos prérogatives respectives, judiciaires et tirées du mandat du Président du tribunal ou du tribunal nous concernant et de l'action publique au service de l'intérêt général pour le CIRI et ce pour accroître l'efficacité de chacun.

Le professionnalisme, l'indépendance, l'immense capacité de travail, les expertises complémentaires de ses membres et leur capacité d'écoute et grande humanité, à l'exemple de son Secrétaire général, font de cette institution un acteur incontournable, reconnu et efficace dans le dispositif de prévention et de sauvetage des entreprises viables.



**STÉPHANE
LEHOUX**

Président de la société
Saint-Mamet

J'ai repris la présidence de la société Saint-Mamet en janvier 2018. Après un diagnostic fouillé de la situation de l'entreprise il m'est apparu urgent d'engager une restructuration notamment industrielle et financière. J'ai donc œuvré à monter un nouveau plan de financement m'engageant nécessairement à chercher un nouvel actionnaire.

Dans ce cadre, l'amorce de la démarche se réalisa de manière autonome juste avec un accompagnement juridique performant pendant trois mois. Pourtant après trois mois d'avancées en solitaire, il m'est apparu nécessaire de faire appel aux compétences du CIRI pour m'accompagner sur le bouclage du dossier dans la mesure où je rencontrais des points de blocage.

À partir de cet instant j'ai rencontré en l'équipe du CIRI une écoute active et nous avons acté que l'accompagnement par ses soins serait très utile à l'aboutissement de notre dossier. Ainsi, j'ai eu affaire à des compétences hors du commun, avec non seulement une capacité à comprendre les enjeux et le plan d'affaires de manière immédiate mais surtout avec une capacité incroyable à me présenter tous les scénarios possibles en me conseillant sur les priorités et la stratégie à adopter dans l'intérêt du plus grand nombre.

Le CIRI a su m'accompagner de manière dédiée en menant une action de médiation avec une partie des anciens actionnaires ainsi qu'avec les partenaires bancaires. Son intervention dans l'aménagement de la dette fiscale et sociale ainsi que dans la mise en place d'un moratoire furent déterminantes.

En tant que dirigeant, je me suis senti compris, accompagné et soutenu de manière forte. J'ai été également challengé de manière très pertinente sur les engagements précis que j'ai pris et ma capacité à délivrer en phase avec le plan partagé. Nous avons un contrat moral au-delà de l'accompagnement technique.

Le CIRI m'a accompagné sur l'organisation de réunions sous son égide avec les différentes parties prenantes (management, mandataire ad hoc, partenaires bancaires, actionnaires, conseils juridiques).

En moins de deux mois, nous avons abouti à la conclusion d'un accord sur la répartition de l'effort de financement entre les parties. Un an après, si c'était à refaire, je réitérerai la démarche, probablement même plus tôt. L'accord conclu sous l'égide du CIRI et grâce à son accompagnement nous a permis de délivrer nos objectifs, d'assainir les résultats de l'entreprise et d'envisager le futur de manière beaucoup plus sereine.

Nombreux sont les dirigeants d'entreprise de plus de 400 salariés qui hésitent à faire appel au CIRI, soit par crainte soit par méconnaissance. Je peux à présent vous assurer que cette expérience qui m'a permis de me faire accompagner par le CIRI m'a fait grandir et a démystifié ma vision de ce service d'État dédié aux entreprises qui peuvent rencontrer une difficulté ou un point de blocage passager.

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



**L'équipe du Secrétariat
général du CIRI**

de gauche à droite :
Félix Blossier,
Clément Tiret,
Adeline-Lise Khov,
Louis Margueritte
(Secrétaire général),
Mélanie Mégraud,
Louis Albisson

L'ACTIVITÉ DU CIRI

ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES EN DIFFICULTÉ

Créé par un arrêté du Premier ministre du 6 juillet 1982, le CIRI accompagne, depuis plus de 35 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 reste viable. Structure interministérielle *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 de ces entreprises. 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 (CRP, ex-commissaires au redressement productif).

L'action du CIRI consiste, aux côtés du dirigeant, à définir et négocier un plan de transformation et son 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, 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 restaurer le lien de confiance avec les partenaires et pour éviter que la situation de l'entreprise ne se dégrade davantage, en particulier vis-à-vis de ses clients ou de ses fournisseurs. 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 visent à 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.

COORDONNER ET NÉGOCIER UN ACCORD GLOBAL ET DURABLE

Un Secrétariat général à compétence inter-ministérielle

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 et des Finances. Le Secrétariat général est composé, sous l'autorité de son Secrétaire général, d'une équipe de cinq rapporteurs aux parcours et expériences variés (ingénieurs, juristes, 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. 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 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 et 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 fonds de développement économique et social (FDES) et audits financiers) et est en charge de leur formation, principalement à destination des 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 :

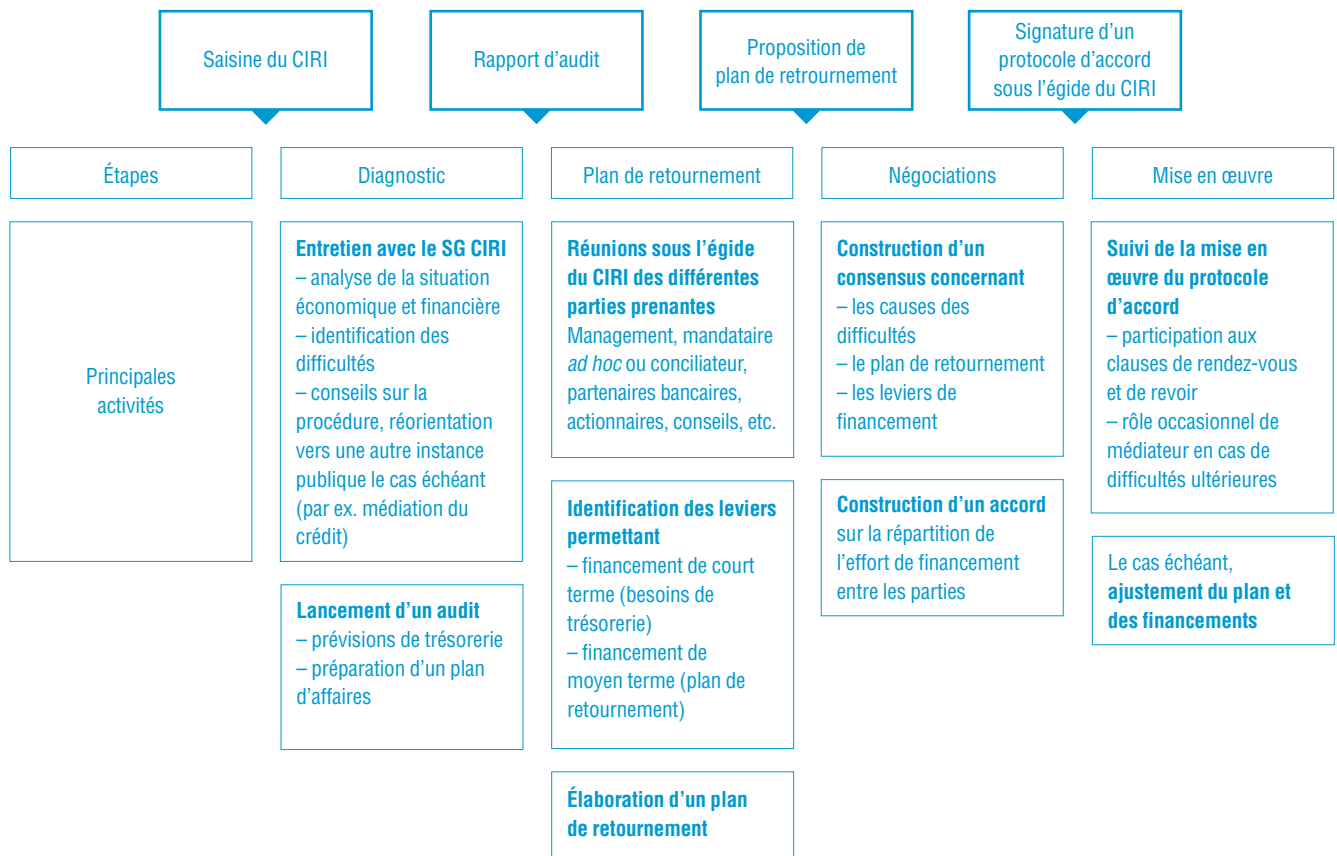
- la réalisation d'un diagnostic portant sur la situation de l'entreprise, les causes de ses difficultés et les besoins de financement. Ce diagnostic, qui passe généralement par le lancement d'un audit indépendant, permet à l'ensemble des parties prenantes de préparer la négociation sur la base d'une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

- l'établissement d'un plan de retournement, étape indispensable pour permettre 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 lourde. 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.

LES ÉTAPES D'UN PASSAGE AU CIRI



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 d'argent frais ou *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.

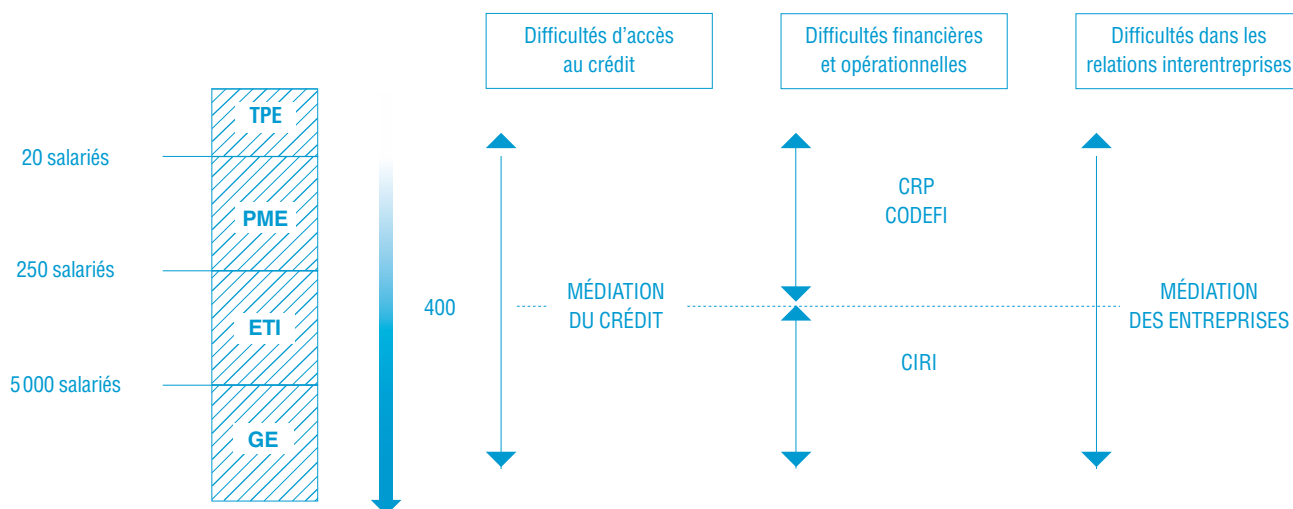
COMMENT SAISIR LE CIRI

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 redressement judiciaire. **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 :

LE CHAMP D'INTERVENTION DU CIRI



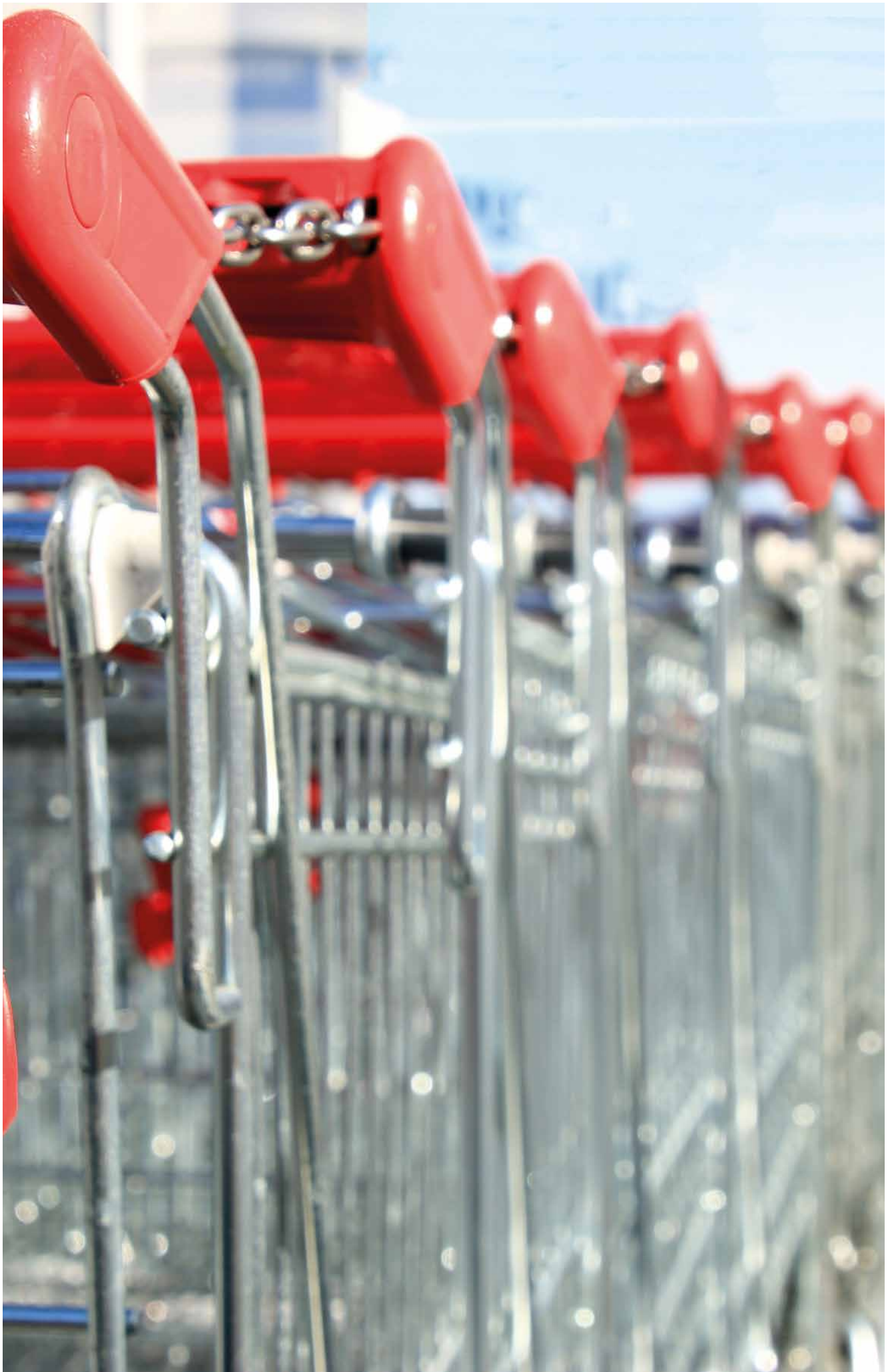


— diligenter des audits : il est régulièrement indispensable de réaliser, dans l'urgence, un diagnostic sur la situation de trésorerie d'une entreprise ou une revue indépendante du plan d'affaires établi par le management. Ces éléments permettent d'étayer les diagnostics des équipes du CIRI et contribuent 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 FDES, le Secrétariat général du CIRI dispose d'une capacité de prêt imitée et encadrée 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.



ANALYSE D'UN SECTEUR: LE COMMERCE DE DÉTAIL

UNE ANNÉE MARQUÉE PAR LES DIFFICULTÉS DU COMMERCE DE DÉTAIL

2,1 millions de personnes travaillent dans le commerce de détail, dont 85 % de salariés. Ces derniers représentent 11 % des salariés des secteurs marchands. Par conséquent, les mutations qui traversent ce secteur sont une préoccupation pour l'État, et au premier chef pour le CIRI, dont l'activité 2018 a été fortement marquée par la saisine de grands groupes de la distribution en France.

Le secteur du commerce de détail est touché par l'évolution des habitudes de consommation et de la démographie urbaine.

Le commerce en ligne se développe au détriment des achats en magasin. Sur la période 2012-2016, le chiffre d'affaires généré par les transactions en ligne a crû de 60 %¹ alors que l'ensemble du chiffre d'affaires du commerce de détail n'a augmenté que de 1 %². Ainsi, il y a en partie une substitution des achats en magasin au profit des achats sur internet. Le commerce en ligne est particulièrement développé dans les secteurs des produits culturels (43 % de part de marché³), du jouet (28 %⁴) et de l'habillement (16 %⁵), contre 8 %⁶ s'agissant du commerce de détail dans sa globalité. En outre, l'augmentation des ventes est en partie absorbée par la baisse des prix encouragée par les plateformes numériques, qui facilitent la comparaison des prix.

Dans ce contexte, la plupart des acteurs de la grande distribution française ont adapté leur stratégie de vente, en combinant réseau de magasins, vente en ligne et service de vente mixant ces canaux de distribution : *web to store* (achats en ligne récupérés

en magasin), *store to web* (commandes en ligne réalisées par les vendeurs en magasin pour le compte des clients, récupérables en magasin), *drives* (retrait des achats réalisés en ligne dans des points de retrait dédiés). Toutefois, le modèle économique de ces stratégies n'est pas encore stabilisé.

Par ailleurs, les magasins situés dans les zones urbaines en dévitalisation peinent à générer un chiffre d'affaires suffisant au maintien de leur activité. La baisse du nombre de magasins concerne davantage les villes moyennes : 161 d'entre elles ont vu le nombre de magasins sur leur territoire baisser entre 2013 et 2015 (-19 %), contre deux grandes villes (-6 %)⁷. À l'inverse, la progression du nombre d'établissements est d'autant plus importante que la ville concernée est peuplée. Cette tendance est également constatée via le taux de vacance⁸ commerciale, qui est plus élevé dans les petites villes et les villes de taille moyenne (environ 12 % dans les villes de moins de 100 000 habitants contre 7 % dans les villes de plus de 500 000 habitants⁹).

Le secteur du commerce de détail est d'autant plus fragilisé par ces transformations, qu'il s'agit d'un secteur très sensible à la conjoncture économique. Les entreprises de ce secteur sont celles qui ont le taux de pérennité à cinq ans le plus faible (52 % contre 60 % en moyenne¹⁰).

En 2018, le CIRI a traité 11 dossiers du secteur du commerce de détail, dont 8 étaient des nouvelles saisines, soit près de 20 % de celles-ci.

Tous ces dossiers concernaient du commerce non alimentaire en magasins spécialisés : équipement de la personne – habillement-chaussures et autres – (6), équipement du foyer (3), culture et loisirs (2). Ces

¹ Source : Fédération du e-commerce et de la vente à distance (FEVAD)

² Source : Insee

³ Sources : Les chiffres clés 2016/2017, FEVAD

⁴ Source : NPD Group pour l'année 2017

⁵ Source : Fédération de l'e-commerce et de la vente à distance, pour l'année 2016

⁶ Source : Le commerce électronique, Insee, 2018

⁷ Source : Direction générale des Entreprises, Icode, France métropolitaine

⁸ La part des locaux commerciaux vacants sur l'ensemble des locaux

⁹ Source : Institut pour la ville et le commerce pour l'année 2016

¹⁰ Source : Insee chiffres des générations 2010 et 2016

dossiers concentrent près de 9 000 emplois, soit plus de 35 % des emplois concernés par l'activité du CIRI en 2018.

Ces dossiers présentent un certain nombre de spécificités communes. Les groupes de distribution sont généralement dépendants d'engagements par signature, plus volatiles que la plupart des autres instruments de financement. Leur révocation peut poser des problèmes majeurs pour les distributeurs, qui se retrouvent par exemple dans l'incapacité d'importer leurs marchandises, ne disposant plus de crédits documentaires.

La dégradation du crédit fournisseur, en cas de réduction des garanties accordées par les assureurs-crédit notamment, peut entraîner des besoins de trésorerie massifs, à très brève échéance. Or, l'impact de la dégradation du crédit fournisseur sur la trésorerie est particulièrement difficile à estimer, car les garanties accordées par l'assureur aux fournisseurs du débiteur ne sont pas une donnée précisément connue de ce dernier et la réaction des fournisseurs à une décote du débiteur par les assureurs est difficile à anticiper.

Enfin, ces dossiers comportent souvent une dimension immobilière forte. En effet, il est constaté que les prix des loyers commerciaux s'ajustent parfois difficilement à la baisse pour correspondre à la commercialité des locaux, c'est-à-dire à l'aptitude d'un secteur urbain à générer du chiffre d'affaires pour le commerce considéré.

Le mouvement des « gilets jaunes » a aggravé la situation de bon nombre de sociétés du secteur, auxquelles l'État a proposé des mesures d'accompagnement.

Le mouvement a entraîné une perte de chiffre d'affaires significative pour certaines entreprises, et au premier chef pour celles du secteur du commerce de détail, dont les ventes sont nettement moins vigoureuses en 2018 qu'en 2017. Le secteur de la vente à distance ne semble pas avoir bénéficié d'un report massif des achats en magasin vers les sites internet des pure-players, les ventes à distance ayant été au même niveau en décembre 2018 qu'en décembre 2017. L'impact macroéconomique est toutefois relativement modéré. Les données récentes disponibles sur la France entière, basées sur les

déclarations mensuelles de TVA des entreprises, ne permettent d'identifier que peu de secteurs dont les ventes ont significativement baissé en fin d'année. L'impact de ces événements ne peut malgré tout être qu'approché, la situation contrefactuelle, c'est-à-dire la manière dont aurait évolué le volume des ventes en l'absence de manifestations, n'étant pas connue¹¹.

Face à cette situation, l'État a pris des mesures exceptionnelles dès le 27 novembre 2018. Tous les professionnels concernés ont pu solliciter l'étalement de certaines échéances fiscales et sociales pour éviter des difficultés de trésorerie. Ces dispositifs qui devaient cesser au 30 mars 2019 ont été prolongés jusqu'au 30 avril 2019. Pour l'étalement des échéances sociales, l'ACOSS a enregistré 5 187 accords de délais de paiements et de reports de termes. Pour l'étalement des échéances fiscales, la DGFiP a accordé à 925 entreprises des mesures de bienveillance, sous forme de délais de paiements, de reports de pénalités, de remboursements accélérés de crédit d'impôt. Les CCSS ont accordés 103 délais de paiement. Ce sont autant de défaillances d'entreprise qui ont été évitées.

Les entreprises ont également pu bénéficier du chômage partiel. 5 100 entreprises et 73 500 salariés ont bénéficié de cette mesure de chômage partiel. Cela représente une dépense de 38,5 millions d'euros pour l'État.

Enfin, l'État a mobilisé les fédérations professionnelles qui se sont engagées pour réparer les dégâts causés et permettre à chacun de reprendre une activité normale au plus vite. Les assureurs ont accéléré les indemnisations pour les entreprises concernées par les sinistres matériels et les pertes d'exploitation. Depuis le début du mouvement des gilets jaunes, la Fédération Française de l'Assurance a recensé 10 000 sinistres pour un coût de 170 millions d'euros. La Fédération Bancaire Française s'est, de son côté, engagée pour ses adhérents à examiner avec la plus haute bienveillance, et au cas par cas, les situations des entreprises affectées dans leur activité afin de rechercher des solutions adaptées, notamment pour les besoins de financement à court terme et pour les besoins de trésorerie.

¹¹ Source : Insee, La situation du commerce en 2018



FOCUS SUR UN DOSSIER: DOUX

Le groupe Doux, historiquement détenu par la famille Doux, a été repris en mars 2016 par la coopérative Terrena via une entrée majoritaire au capital.

Quelques mois après la reprise, Doux a été confronté à des difficultés financières liées à son activité de grand export, notamment en Arabie Saoudite, qui importait ses volailles du Brésil et de France. Les pertes financières furent liées à un cours mondial du poulet inférieur aux prix de production de Doux, une forte sensibilité au taux de change, une augmentation du cours des matières premières et une augmentation des droits de douane d'importation de poulets par les autorités saoudiennes.

Le groupe Terrena, qui avait soutenu Doux, a dès lors souhaité céder cette activité. Une recherche de repreneur a rapidement été entreprise, ce qui a conduit à la saisine du CIRI.

Cette recherche de repreneurs a mené à la mise en œuvre d'un pré-pack cession, consistant à rechercher *in bonis* une solution de reprise, et

à limiter le plus possible l'impact de l'ouverture d'une procédure collective sur l'entreprise et son environnement. Cette négociation a permis de faire émerger deux solutions :

- une offre portée par le volailler ukrainien MHP, qui prévoyait une reprise partielle des emplois et la création de nouveaux emplois sur deux ans via la construction d'une nouvelle usine destinée au marché européen ;
- des offres émanant d'un consortium emmené notamment par le groupe LDC et Al-Munajem, combinaison d'offres qui permettait de pérenniser la majorité des emplois ainsi que l'activité des éleveurs. Cette solution a été retenue et validée par le tribunal de commerce spécialisé de Rennes ;
- le placement en liquidation judiciaire, le 4 avril 2018, par le tribunal de commerce spécialisé de Rennes a permis de valider la reprise par le consortium français, permettant une sortie par le haut du dossier et pérennisant la grande majorité des emplois et de l'activité économique.

TÉMOIGNAGES



**MAXIME
VANDONI**

Ancien directeur général
du groupe coopératif
Terrena

À quel moment de la procédure avez-vous décidé de saisir le CIRI et pourquoi ?

À l'automne 2017, dès l'élaboration de la stratégie du groupe Terrena qui a rapidement souhaité se désengager de sa filiale Doux, plusieurs éléments nous ont poussés à saisir le CIRI. Tout d'abord la complexité du dossier, de par son historique, ses enjeux sociaux et économiques pour la région Bretagne et notre volonté de protéger Terrena. Egalement la multiplicité des interlocuteurs et des conflits qu'il était nécessaire de résoudre dans le cadre de la restructuration du groupe, tel le lien avec l'Arabie Saoudite qui a été un point central, et la présence d'un intervenant extérieur tel que le CIRI a permis d'engager un dialogue plus serein entre toutes les parties prenantes.

Quels ont été les principaux atouts de cette saisine ?

Au début, je dois reconnaître que nous ne savions pas vraiment qu'attendre de l'intervention du CIRI et qu'il a fallu un certain temps avant qu'un climat de confiance se mette réellement en place. Nous craignons en effet de perdre le contrôle quant aux solutions qui seraient envisagées. Malgré nos inquiétudes, nous nous sommes vite rendu compte de l'efficacité de l'équipe du CIRI, qui a su nous guider dans le contexte très particulier de la gestion de crise, qui ne nous était pas familier. Cet accompagnement nous a évité de nombreuses erreurs et nous a aidés à trouver des solutions tout en gérant le calendrier et les problématiques liées à ce type de situations. En tant que dirigeant, j'ai apprécié de me sentir entouré par l'équipe du CIRI et de travailler main dans la main avec toutes les parties présentes tels que les mandataires et les avocats dans la recherche d'une solution collective.

En quoi l'encadrement de la négociation par le CIRI a-t-il pu changer la donne ?

La présence du CIRI au cours des négociations et l'investissement de son équipe sur ce dossier ont permis d'imposer à toutes les parties de maintenir un rythme de travail élevé pour trouver la meilleure solution pour Doux dans un laps de temps très limité. Le rôle de représentant de l'État qu'endosse le CIRI permet enfin de légitimer certaines prises de décisions au cours des négociations et constitue un soutien bienvenu. Je pense que trop de dirigeants considèrent encore le CIRI comme une solution de dernier recours, à envisager lorsque l'entreprise connaît des difficultés qu'ils ne sont plus en mesure de contenir. À l'inverse, le passage de Doux par le CIRI m'a démontré qu'il s'agissait d'un acteur de confiance auquel les débiteurs devraient faire appel dès les premières étapes de leur restructuration pour plus d'efficacité.



**CHRISTOPHE
COUROUSSÉ**

Directeur général
du pôle volaille
de Terrena

À quel moment de la procédure avez-vous décidé de saisir le CIRI et pourquoi ?

Le groupe Terrena a pris une participation majoritaire au capital du groupe Doux en mars 2016. À l'époque, l'activité de Doux était répartie entre deux branches principales : une branche d'export/abattage de poulets entiers congelés à destination du Moyen-Orient et une branche de volailles déclinées sous plusieurs formes vendues sous la marque Père Dodu sur le marché français. Il est apparu, notamment à la suite de l'émergence de problématiques imprévues, que nous éprouvions des difficultés à faire fonctionner la première branche. Dans un premier temps, les actionnaires de Terrena ont missionné un cabinet spécialisé en appui du management afin de trouver une solution rapide. Une fois le plan élaboré, nous nous sommes aperçus que le groupe ne serait pas en mesure de le financer seul dans son intégralité. En tant que dirigeants endossant la responsabilité de la pérennité des emplois et des relations avec les éleveurs partenaires, nous avons réalisé que nous devons réagir au plus vite. C'est à ce moment-là que nous avons choisi de saisir le CIRI, en septembre 2017.

Quels ont été les principaux atouts de cette saisine ?

À mon sens, le processus de restructuration de notre groupe a été rendu possible par la réunion de plusieurs spécialistes qui ont mis en commun leur expertise pour sauver l'entreprise. Le mandataire ad hoc, devenu par la suite conciliateur, et l'équipe du CIRI ont apporté leur savoir-faire et ont activé des leviers dont nous ne disposions pas seuls, notamment dans la recherche d'un repreneur. Je dois reconnaître que nous avions quelques a priori sur la capacité du CIRI à nous apporter une aide réelle. Nous imaginions des fonctionnaires peu en prise avec la réalité du monde de l'entreprise et avec les problématiques auxquelles nous faisons face. Nous avons été surpris de découvrir une équipe de techniciens compétents, qui ont été capables de cerner les difficultés que nous rencontrions et de nous apporter des solutions.

Selon vous, quels ont été les clés du succès de la restructuration du groupe Doux ?

Je pense que le recours aux procédures amiables de traitement des difficultés et aux services du CIRI nous ont fait gagner un temps précieux dans la recherche d'un repreneur. En effet, dès que nous avons identifié la solution à mettre en place, les actionnaires du groupe Terrena ont accepté de jouer leur rôle d'actionnaires le temps de trouver un repreneur, mais ils ne pouvaient pas tenir éternellement. Aussi dès l'ouverture de la procédure et la saisine du CIRI, ce dernier a su imposer un rythme soutenu dans l'avancée des recherches de repreneurs potentiels, ce qui a été très efficace. Cela nous a donc permis de trouver une solution dans les temps impartis.



**GILLES
HUTTEPAIN**
Directeur général
du groupe LDC

Quels étaient les enjeux de ce dossier et en quoi l'intervention de la puissance publique vous semblait-elle nécessaire ?

Le dossier Doux était un dossier important pour la France. N'oubliez pas que ce groupe a été le leader européen de la volaille et que, depuis les années soixante, il était le premier exportateur européen et français de volaille, notamment au Moyen-Orient et en Asie. En mai 2018, sont en jeu :

- > *plus de 1 200 emplois en France, principalement en Bretagne et Pays de Loire,*
 - > *mais également des contrats d'approvisionnement de volailles vivantes directement avec environ 250 éleveurs agriculteurs en Bretagne et en Vendée,*
 - > *ainsi que des fournitures auprès de nombreuses coopératives régionales.*
- C'est pourquoi l'intervention de la puissance publique était nécessaire compte tenu de l'implication du groupe Doux dans le monde agricole et des conséquences pour les salariés et pour de nombreuses entreprises locales notamment les transporteurs.*

En tant que potentiel repreneur, comment le CIRI a-t-il pris contact avec vous ?

Tout simplement en prenant rendez-vous avec nous pour nous exposer la situation. Plusieurs rendez-vous ont eu lieu en présence du CIRI et de l'administrateur judiciaire. Je dois dire que nous n'étions vraiment pas prêts à aller dans ce dossier. D'ailleurs, la première réunion a été plutôt mitigée. Puis, petit à petit, avec l'apport des actionnaires du groupe Doux, la coopérative Terrena, les clients saoudiens du groupe Doux, le groupe Al-Munajem et le facilitateur qu'est le CIRI, les choses ont avancé.

À partir du moment où le groupe LDC a été partie prenante du dossier, comment les discussions et les négociations entre les parties ont-elles été menées ?

C'était la première fois que nous avions à travailler avec le CIRI. Nous étions vraiment sur la réserve compte tenu du souhait du monde politique de trouver, à toutes fins, une solution.

Nous, nous voulions vraiment avoir un projet pérenne et viable économiquement. C'est pourquoi les négociations ont été non-stop durant presque huit jours entre les administrateurs judiciaires, les repreneurs éventuels, la région Bretagne qui a joué un grand rôle, et le CIRI.

Le CIRI a toujours été présent et en permanence à la recherche de solutions, notamment en facilitant la circulation des idées avec les uns et les autres. Ce qui n'a pas été toujours facile.

*Je qualifierais le CIRI de « **facilitateur** ».*

Aujourd'hui, cela fait plus d'un an :

- > *que plus de 900 emplois ont été sauvés,*
- > *que 99 % des éleveurs agriculteurs ont retrouvé une solution à leurs élevages sans perdre d'argent dans la cessation d'activité du groupe Doux,*
- > *que de nombreux fournisseurs continuent à travailler avec les ex-usines Doux, notamment les transporteurs,*
- > *et que globalement ce dossier a permis de continuer et de valoriser la production française de volaille en France et à l'étranger.*



ACTUALITÉ: OUVERTURE DU CHANTIER DE TRANSPOSITION DE LA DIRECTIVE « INSOLVENCY » ET RÉFORME DU DROIT DES SÛRETÉS

LE PROCESSUS D'ADOPTION DE LA DIRECTIVE

La directive relative aux cadres de restructuration préventive, à la remise de dettes et aux déchéances, et aux mesures à prendre pour augmenter l'efficacité des procédures en matière de restructuration, d'insolvabilité et de remise de dettes (directive dite « restructuration et insolvabilité »), a été définitivement adoptée par le Conseil de l'Union européenne le 6 juin 2019.

Ce texte a été l'occasion de nombreux débats à l'échelle européenne pendant les deux ans ayant précédé son adoption. Celle-ci a en effet nécessité l'intervention d'acteurs multiples aux vues parfois radicalement opposées.

Le processus législatif européen a vu se confronter des acteurs (Commission européenne, Parlement européen et Conseil de l'Union européenne) aux ambitions différentes quant au contenu et à la portée de la directive. Ainsi, la Commission envisageait un haut degré d'harmonisation entre les droits nationaux afin de rendre le droit de l'insolvabilité plus conforme à la pensée économique actuelle. Le Parlement avait pour sa part à cœur de renforcer les droits des travailleurs dans les processus de restructuration. Quant au Conseil, qui réunit les 28 États-membres, il souhaitait préserver l'autonomie des États-membres en leur laissant une grande marge de manœuvre pour faire évoluer leurs droits de l'insolvabilité.

À l'échelle nationale, plusieurs administrations ont été saisies du projet: la Direction des Affaires civiles et du Sceau du ministère de la Justice, la Direction générale des Entreprises ainsi que la Direction générale du Trésor du ministère de l'Économie et des Finances. À chaque nouvelle version du texte, ces administrations ont travaillé ensemble à l'élaboration de la position de l'État français sur le sens à donner à la directive avant de la transmettre au représentant permanent français au Conseil de l'Union européenne. Cette concertation a été l'occasion pour le CIRI – en tant que bureau compétent au sein de

la Direction générale du Trésor – de faire valoir sa position sur le texte, au regard de son expérience dans l'accompagnement des entreprises françaises ayant fait l'objet de plans de restructurations.

À l'issue des discussions entre les différentes administrations françaises concernées, un consensus est rapidement apparu quant aux principes clés que la France souhaitait défendre auprès du Conseil de l'Union européenne: (i) la généralisation en Europe des pratiques de prévention, déjà bien développées en France, (ii) la préservation, au sein du modèle français, des procédures amiables et confidentielles de traitement des difficultés (en particulier la procédure de conciliation), (iii) la nécessité de réformer la méthode de consultation des créanciers en remplaçant les actuels comités par des classes de créanciers plus cohérentes sur le plan économique et (iv) l'introduction d'un mécanisme d'écrasement des créanciers récalcitrants (le *cross-class cram down* ou application forcée interclasse).

Il a fallu confronter ces objectifs à ceux, parfois orthogonaux, portés par d'autres États-membres ou d'autres institutions. Ces débats ont permis d'apprécier les différences de culture qui peuvent exister entre des États de tradition plutôt favorables aux créanciers et d'autres États de tradition plus favorables aux débiteurs. Il était par exemple inenvisageable pour un certain nombre d'États d'Europe du Nord de prévoir une durée de suspension des poursuites supérieure à trois mois, afin notamment d'éviter la prolifération des prêts non performants – il était donc vain à cet égard de tenter de convaincre d'autres États-membres des supposées vertus du système français dans lequel le tribunal peut imposer dans le cadre d'un plan des délais de 10 ans à un créancier récalcitrant!

Il en est résulté un texte d'harmonisation certes minimale, mais qui a le mérite de diffuser dans toute l'Union un socle de principes communs qui permettra de rendre nos droits plus lisibles et l'Union européenne plus attractive pour traiter les dossiers d'entreprises en difficulté.

La directive étant aujourd'hui définitivement adoptée au niveau européen, il revient au Gouvernement, habilité en ce sens par la loi PACTE, de prendre par voie d'ordonnance les mesures législatives permettant de transposer ce nouveau droit de la restructuration en droit interne. Dans ce contexte, il est rapidement apparu nécessaire que le CIRI soit associé à ce projet, aux côtés des autres services de l'administration, afin qu'il puisse proposer certaines pistes de réflexion qui permettraient selon lui une réelle amélioration du droit actuel.

En sa qualité d'interlocuteur privilégié des dirigeants des grandes entreprises en difficulté et des praticiens de l'insolvabilité, le CIRI a notamment participé à la rédaction de la consultation sur la transposition de la directive adressée aux différentes associations professionnelles et experts du secteur en mai 2019.

Le champ d'application de la directive est vaste, et il est indéniable que de nombreux éléments du droit français devront être modifiés afin de créer un cadre de restructuration efficace, cohérent et conforme aux nouvelles exigences européennes.

CE QUE LA DIRECTIVE « INSOLVENCY » VA CHANGER

- **Une durée plus courte de suspension des poursuites.** L'article 6 de la directive prévoit l'obligation pour les États-membres de limiter la durée de la suspension des poursuites à douze mois maximum. Ainsi, le « *stay* » devra initialement être fixé à quatre mois, puis pourra être prolongé par le tribunal (si certaines conditions sont remplies) par tranches de quatre mois supplémentaires et dans la limite d'une durée totale de douze mois. Ce délai est plus court que les délais applicables aujourd'hui dans des procédures préventives comme la sauvegarde (durée initiale de 6 mois renouvelable 2 fois).
- **Un vote du plan par les créanciers répartis en classes homogènes.** Les créanciers devront être répartis en classes distinctes représentatives d'une communauté d'intérêts suffisante, sur la base de critères vérifiables, avant que ceux-ci votent sur le projet de plan de restructuration. Le système français actuel, qui prévoit la répartition des créanciers en comités selon la nature de leur créance, doit donc être modifié en profondeur.
- **Le « *cross class cram down* ».** Enfin, l'une des principales évolutions attendue dans le cadre de la transposition est celle de la mise en place d'un mécanisme d'application forcée interclasse, par lequel une majorité de classes de créanciers pourra imposer l'adoption d'un plan de restructuration tant que la règle de priorité absolue ainsi que le test du meilleur intérêt des créanciers seront respectés.
- **Une limitation du pouvoir de veto des actionnaires.** La directive impose aux États-membres d'introduire un mécanisme permettant de limiter toute obstruction déraisonnable des actionnaires à l'adoption d'un plan de restructuration. La directive laisse notamment la possibilité de constituer une classe d'actionnaires appelée à voter sur le plan, et pouvant faire l'objet d'un « *cross-class cram down* ». Un tel mécanisme pourrait permettre un rééquilibrage des pouvoirs entre actionnaires et créanciers, notamment lorsque ces premiers se trouvent « hors de la monnaie », afin d'éviter tout blocage disproportionné de leur part.

FOCUS



**PHILIPPE
ROUSSEL GALLE**

Professeur
de droit privé,
Université
Paris Descartes

La constitution de classes de créanciers, une révolution ?

La mise en place de classes de créanciers par la directive insolvabilité est assurément une innovation importante qui peut avoir des effets considérables sur notre droit des entreprises en difficulté. Au fil des réformes, le législateur français a en effet créé des instruments variés permettant de traiter les difficultés des entreprises, mais ces instruments ne sont pas indépendants les uns des autres, bien au contraire, ils interagissent et s'influencent mutuellement. Le créancier sollicité dans une conciliation prend en compte le traitement qui serait le sien en redressement et même en liquidation si la conciliation échoue. Le débiteur sait qu'en recourant à une conciliation ou une sauvegarde, il restera à la tête de son entreprise, et bien d'autres exemples peuvent être cités. Aussi, modifier les modalités d'adoption d'un plan de restructuration produira forcément des effets sur l'ensemble de l'édifice, ce qui incite à la prudence. Certes, la directive laisse une certaine latitude au législateur quant à sa transposition. Toutefois, concernant les classes de créanciers, certaines règles ne souffrent guère d'aménagements, mais il en va différemment, en particulier quant au champ d'application possible de cette innovation.

Des comités aux classes de créanciers.

Les plans de restructuration visés par la directive, devront donc être votés par des classes de créanciers, innovation dont la portée n'est pas de prime abord, révolutionnaire. Depuis 2005, notre droit a renoué avec une certaine tradition qui consistait à faire voter les créanciers sur l'issue de la procédure. Mais ces comités ne sont obligatoirement constitués que dans les grandes entreprises ou alors dans les sauvegardes accélérées, et il n'existe que deux comités regroupant des créanciers en fonction de leur qualité, fournisseurs ou établissements de crédit et assimilés et le cas échéant l'assemblée des obligataires. La directive ne prévoit plus un classement par référence à la qualité du créancier, mais en fonction du rang des créances et elle ne se limite pas à l'institution de deux classes de créanciers. Plus précisément, ils seront répartis en classes distinctes représentatives d'une communauté d'intérêt suffisante, avec au moins deux classes comprenant les créanciers garantis et non garantis. On ajoutera qu'il revient aux États-membres de fixer les majorités requises pour que le plan soit adopté, majorités qui ne peuvent excéder 75 % du montant des créances ou intérêts dans chaque classe ou, le cas échéant, du nombre de parties affectées dans chaque classe.

Nous ne nous étendrons pas ici sur les modalités de constitution de ces classes mais elles risquent de ne pas être aussi simples qu'il n'y paraît. De surcroît, les États-membres peuvent prévoir que les PME puissent choisir de ne pas répartir les créanciers en classes distinctes. Est-ce que ce sera le cas en France ? Comment déterminer les créanciers « garantis » ? Comment faire des distinctions entre eux ? Comment traiter les créances de salaires ou encore les créances publiques ? Les créances contestées ? Enfin comment protéger les créanciers vulnérables comme les petits fournisseurs, comme nous y invite la directive ? Qui décidera de la composition et du nombre de classes ? Quand ? Autant de questions et ce ne sont sans doute pas les seules, qui vont se poser au législateur. Mais par-delà ces questions qui ne sont pas seulement techniques, les règles gouvernant la validation des plans sont aussi importantes.

La validation du plan à l'épreuve de la règle du meilleur intérêt.

Le texte européen introduit le critère du meilleur intérêt des créanciers, règle selon laquelle aucun créancier dissident ne doit se trouver dans une situation moins favorable du fait du plan, que celle qu'il connaîtrait en liquidation judiciaire. Ainsi, à tout le moins lorsqu'il existe des créanciers dissidents, l'autorité judiciaire ou administrative, sans doute le tribunal dans notre système juridique, devra veiller à ce que cette règle soit satisfaite. Par ailleurs, la directive prévoit un mécanisme d'application forcée interclasse, qui est assurément bienvenu en évitant de conditionner l'adoption du plan au vote favorable de toutes les classes. Mais là encore, outre certaines conditions que nous n'évoquerons pas ici, la règle du meilleur intérêt devra, semble-t-il, être respectée. Certes, le plus souvent, le créancier a lui aussi intérêt à la survie du débiteur, à la fois parce que c'est un fournisseur, un client, mais aussi parce que c'est souvent la solution qui lui sera la plus favorable, mais ce n'est pas toujours le cas.

En outre, la règle du meilleur intérêt risque de générer des coûts et contentieux. D'ailleurs, le texte européen prend soin de prévoir que le tribunal devra prendre une décision sur la détermination de la valeur de l'entreprise, sous certaines conditions, si le plan est contesté par un créancier dissident du fait notamment de ne pas remplir cette règle.

En d'autres termes, l'innovation nous semble moins consister dans la mise en place de classes de créanciers que dans les modalités de vote de ces créanciers et des pouvoirs du tribunal quant à l'adoption du plan, pouvoirs qui semblent se réduire ou à tout le moins, être encadrés. Ce d'autant qu'à l'heure actuelle, lorsque le plan est rejeté par les comités de créanciers, le tribunal peut l'imposer aux créanciers sous réserve bien sûr de n'imposer que des délais de paiement. Reste à savoir si une telle règle sera et pourra être maintenue. Quoiqu'il en soit, au vu de ces éléments, le champ d'application de cette innovation nous paraît essentiel.

Quel champ d'application ?

Concernant tout d'abord les procédures concernées, puisque la directive impose seulement la mise en place de cadres de restructuration préventive accessibles aux débiteurs en difficulté financière, avec constitution de classes de créanciers, le législateur français pourrait se limiter à créer un nouvel instrument présentant ces caractéristiques et venant rejoindre notre boîte à outils. Il peut aussi choisir de modifier les procédures existantes, les sauvegardes accélérées notamment ou encore, modifier la seule sauvegarde. Au passage et sans que la directive le lui impose, il peut aussi étendre l'innovation au redressement judiciaire. On le voit, le choix est large, même très large.

De surcroît, comme nous l'avons vu, les États-membres peuvent prévoir que les PME puissent choisir de ne pas répartir les créanciers en classes distinctes, mais faut-il en déduire que les créanciers seront alors appelés à voter le plan ? Il nous semble que dans les PME et a fortiori dans les TPE qui constituent le lot le plus important des entreprises en difficultés, le vote des créanciers risque de soulever bien des problèmes à la fois parce qu'il n'est plus dans nos habitudes mais aussi parce que certains créanciers pourraient avoir un droit de vie et de mort sur l'entreprise. Sans parler de l'application de la règle du meilleur intérêt qui risque ici encore de soulever difficulté.

En conclusion de ces quelques observations bien incomplètes et pour répondre à la question de savoir si la mise en place de classes de créanciers constituera une révolution, il faudra attendre les choix du législateur. Mais qu'il nous soit permis de prôner la prudence en souhaitant une transposition de la directive mesurée afin de ne pas déstabiliser tout l'édifice tout en améliorant l'attractivité de notre droit.



**MARIE-HÉLÈNE
MONSERIÉ BON**

Professeur
de droit privé,
Université Paris II
Panthéon-Assas

Les détenteurs de capital, partenaires nécessaires de la restructuration de l'entreprise ?

La directive adoptée le 28 mars dernier par le Parlement européen comporte dans son volet relatif au cadre de restructuration préventive, des dispositions visant les détenteurs de capital qui sont définis comme « toute personne détenant une participation au capital d'un débiteur ou de son entreprise, y compris un actionnaire, dans la mesure où cette personne n'est pas un créancier » (art. 2, point 3).

Ainsi, cette catégorie qui peut ne pas comprendre tous les associés, fait l'objet d'une attention particulière dans les articles 9 et 12 de la directive, qui comme de nombreuses autres dispositions, ménagent aux États-membres des options de transposition leur permettant d'adapter le cadre de restructuration retenu.

À la lecture de la directive, il apparaît que la situation des détenteurs de capital peut obéir à une double logique selon qu'ils auront ou pas le droit de voter sur l'adoption du plan. En effet, les détenteurs de capital étant dans la logique de la directive des parties affectées, le principe est celui de leur participation au vote via certainement une classe de créanciers distincte au regard du critère de la communauté d'intérêt suffisante. Cette proposition est d'ailleurs confirmée par l'article 11 qui vise expressément une telle classe dans les conditions de mise en œuvre du mécanisme de l'application forcée interclasse. Passé ce premier scénario, figurent dans l'article 9 qui envisage seulement trois catégories de parties affectées pouvant être exclues du vote sur le plan de restructuration, les détenteurs de capital. Evidemment, leur position dans la société en fait des parties affectées spéciales auxquelles un sort exceptionnel peut être réservé. Ainsi, ce choix – faire voter ou non les détenteurs de capital – conditionnera leur soumission au régime juridique applicable au plan et notamment à la mise en œuvre de l'application forcée interclasse, le fameux « cross-class cram-down » permettant dans des conditions, certes encadrées, de vaincre l'opposition de créanciers dissidents et donc celle des détenteurs de capital.

Ainsi, un tel choix pourra conduire à faire évoluer le modèle français qui n'intègre actuellement, au regard des règles souples de constitution du comité des établissements de crédit, que les associés qui ont conclu avec le débiteur une opération de crédit. Selon qu'ils seront « dans » ou « hors » les classes de créanciers, les modalités d'adoption du plan seront quelque peu modifiées tout comme la physionomie du droit français. Aujourd'hui le livre VI du code de commerce comporte des textes qui permettent, en redressement judiciaire seulement, de surmonter l'opposition des associés lors des assemblées appelées à voter des restructurations du capital social ou la cession de leur participation. Il s'agirait donc d'un changement profond de l'approche du rôle des détenteurs de capital et cela d'autant plus que l'article 196 de la loi PACTE du 22 mai 2019 qui porte habilitation pour le Gouvernement de prendre par ordonnance des mesures pour mettre notre droit en conformité avec la directive vise la constitution de classes de créanciers dans les plans de sauvegarde, ce qui conduirait à un traitement radicalement différent des détenteurs de capital au cours de cette phase.

Une alternative est donc laissée aux États-membres d'exclure les détenteurs de capital du vote sur le plan mais ils devront alors, conformément à l'article 12, veiller à ce que ces derniers ne puissent empêcher ou rendre difficiles de façon déraisonnable, l'adoption et la validation d'un plan de restructuration ou sa mise en œuvre. Ce texte précise dans son dernier alinéa que les États peuvent alors adapter la définition de la situation de blocage – le fait d'empêcher ou créer un obstacle de façon déraisonnable à l'adoption du plan – qui sera retenue dans leur législation en fonction de différentes variables comme la taille de l'entreprise, PME ou grande entreprise, le type de détenteur de capital ou les mesures de restructuration proposées.

Si cette option était adoptée en droit français, le système actuel ne serait pas réellement remis en cause, le pouvoir des détenteurs de capital ne s'exerçant que lorsque l'intervention des associés est requise, notamment dans le cas d'une modification statutaire accompagnant le plan de restructuration et plus particulièrement lors d'une reprise interne, hypothèses dans lesquelles le droit français prévoit des mesures susceptibles de surmonter l'opposition des associés afin d'assurer le succès du plan. Ainsi, sous réserve des modulations offertes par la directive, des règles plus contraignantes que celles actuellement en vigueur pourraient se profiler quant à la capacité de résistance des détenteurs de capital dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un plan de sauvegarde. La différence qui existe actuellement entre la sauvegarde et le redressement judiciaire et qui fait de cette première procédure, une procédure qui se veut attractive pourrait être atténuée par un sort moins favorable réservé aux détenteurs de capital.

La logique de la directive consiste à favoriser en Europe les cadres de restructuration préventive quitte à porter atteinte, dans des proportions raisonnables, aux intérêts des parties prenantes, qu'il s'agisse des créanciers ou des détenteurs de capital. Les choix opérés par les rédacteurs de l'ordonnance qui interviendra dans un délai de deux ans seront décisifs pour tracer les contours de la situation des associés dans les plans de restructuration issus de la directive.



LA VISION DU CIRI

1. L'occasion de promouvoir le modèle français de prévention des difficultés

Pour le CIRI, la négociation de la directive au niveau européen et les travaux à venir sur sa transposition en droit interne constituent une occasion de promouvoir un modèle de restructuration à la française. En effet, si tous ces travaux permettent un réel échange avec nos voisins européens quant aux mécanismes qu'il pourrait être pertinent d'importer en droit français, ils sont également l'occasion de mettre en avant les atouts du droit français qui pourraient être repris dans d'autres États-membres. La conciliation et le pré-pack apparaissent notamment comme des outils particulièrement efficaces qui répondent sur de nombreux points aux exigences de la directive. Le CIRI entend donc proposer aux États dépourvus de mécanismes préventifs de traitement des difficultés de s'en inspirer dans le cadre de la transposition de la directive Insolvency. Par ailleurs, il ressort de la pratique que l'existence de la sauvegarde financière accélérée, qui permet d'organiser la restructuration des entreprises dont la dette est principalement financière sans que les fournisseurs ne soient impactés ou consultés sur le plan constitue une

procédure efficace et plébiscitée. Ainsi, pour le CIRI, quand la situation le justifie, cette faculté doit être maintenue et également mise en avant auprès de nos voisins européens.

2. La possibilité d'un rééquilibrage des pouvoirs dans le cadre préventif

La directive Insolvabilité doit permettre la réorganisation des pouvoirs entre les parties prenantes dans le cadre des restructurations préventives. Tout d'abord en opérant un rééquilibrage entre les créanciers de la société et ses détenteurs de capital. Il apparaît en effet que le droit actuel laisse aux actionnaires, dans certains cas, la possibilité d'empêcher l'adoption de plans de restructuration de manière injustifiée. En laissant aux États-membres la possibilité de regrouper les détenteurs de capital au sein d'une classe qui pourrait se voir imposer une application forcée interclasse si certaines conditions sont réunies, la directive offre, aux yeux du CIRI, l'occasion pour modifier en profondeur les rapports entre ces acteurs. En outre, le texte place le vote des créanciers sur le plan proposé par le débiteur au centre de tout projet de restructuration. Dès lors, l'éventuel échec du vote sur le plan apparaît synonyme d'échec de la restructuration. Pour le CIRI,

la faculté dont disposent aujourd'hui les tribunaux d'imposer aux créanciers récalcitrants l'étalement de leurs créances sur dix ans n'apparaît pas conforme à l'esprit de la directive et il conviendra de s'interroger sur l'opportunité de revenir sur cet élément du droit français des procédures collectives. En replaçant les créanciers au centre de l'élaboration du plan dans le cadre de la transposition, la directive cherche à améliorer la prévisibilité du droit, ce à quoi le CIRI est favorable. Enfin, le CIRI entend organiser une réflexion autour du nouveau traitement qui sera réservé aux créanciers publics à l'issue de la transposition, compte tenu du fait que ces derniers risquent d'être intégrés à la logique de classes, contrairement à l'état du droit actuel.

DROIT DES SÛRETÉS

La loi relative à la croissance et à la transformation des entreprises (PACTE), promulguée le 22 mai 2019, contient plusieurs dispositions ayant pour objet de faciliter le rebond des entrepreneurs et des entreprises, parmi lesquelles son article 60 qui comprend une habilitation de 24 mois du Gouvernement à réformer le droit des sûretés par voie d'ordonnance.

Les objectifs poursuivis par le Gouvernement sont doubles : clarifier et améliorer la lisibilité du droit des sûretés, dans un souci de sécurité juridique et d'attractivité du droit français, et renforcer son efficacité, afin de faciliter le crédit et donc le financement de l'activité économique, tout en assurant l'équilibre entre les intérêts des créanciers, titulaires ou non de sûretés, et ceux des débiteurs et des garants.

Cette réforme complètera la première profonde rénovation de ce droit réalisée par l'ordonnance du 23 mars 2006 qui avait consacré un nouveau livre du Code civil dédié aux sûretés réelles et personnelles et procédé à la modernisation du gage avec notamment la consécration du gage sans dépossession, à l'assouplissement du nantissement de créance, à l'introduction du pacte comissoire et à la consécration légale de la garantie autonome et de la lettre d'intention.

La réforme qui s'annonce, se concentrera quant à elle sur les sûretés qui avaient été exclues de cette précédente réflexion, notamment les privilèges et le cautionnement, et tirera les conséquences de plus de dix années de pratique depuis l'entrée en vigueur de la précédente ordonnance, en particulier pour lever les ambiguïtés sur les textes relatifs au

gage, au nantissement de créance ou à la réserve de propriété. Elle sera en outre l'occasion d'évaluer la pertinence du maintien de certaines sûretés spéciales, comme le gage automobile, le gage commercial ou certains warrants. Elle s'appuiera pour cela sur les travaux du groupe de travail présidé par Michel Grimaldi, sous l'égide de l'association Henri Capitant qui a formulé des propositions en septembre 2017 à la demande de la Direction des Affaires civiles et du Sceau du ministère de la Justice mais également sur les retours des praticiens et acteurs de la place, et en particulier ceux de la **commission droit des sûretés de Paris Europlace**, présidée par Me Etienne Gentil.

Enfin, elle s'attachera à mieux articuler le droit des sûretés et le droit des procédures collectives puisque le 14° de l'article 60 de la loi PACTE habilite le Gouvernement à « simplifier, clarifier et moderniser les règles relatives aux sûretés et aux créanciers titulaires de sûretés dans le livre VI du code de commerce, en particulier dans les différentes procédures collectives, notamment en adaptant les règles relatives aux sûretés au regard de la nullité de certains actes prévue au chapitre II du titre III du même livre VI, en améliorant la cohérence des règles applicables aux garants personnes physiques en cas de procédure collective et en prévoyant les conditions permettant d'inciter les personnes à consentir un nouvel apport de trésorerie au profit d'un débiteur faisant l'objet d'une procédure de sauvegarde, de redressement judiciaire ou de liquidation judiciaire avec poursuite d'activité ou bénéficiant d'un plan de sauvegarde ou de redressement arrêté par le tribunal ».

Ces travaux seront menés parallèlement et en coordination avec ceux relatifs à la transposition de la directive relative aux cadres de restructuration préventive, à la remise de dettes et aux déchéances adoptée le 6 juin 2019 par le Conseil de l'Union européenne pour laquelle le Gouvernement dispose également d'une habilitation à légiférer par ordonnance (article 196 de la loi PACTE). Les prochains mois promettent des débats passionnés et passionnants auxquels le CIRI participera comme il l'a fait lors des débats relatifs à la loi PACTE.

Crédits photographiques

page 6 © Bercy
page 6 © Gezelin Gree - Bercy
page 8 © Gezelin Gree - Bercy
page 9 © Celia Bonnin - Bercy
pages 10 © Lucastor - stock.adobe.com
page 16 © P. Bagein - Bercy
page 19 © Nataliya Hora - stock.adobe.com
page 21 © Fotolyse - stock.adobe.com
page 22 © Mitifoto - stock.adobe.com
page 25 © Creative commons CCO
page 30 © Fotolia.com
page 37 © stock.adobe.com

Conception graphique

Studio Graphique du Sircom - 2019

Secrétariat général du CIRI
CIRI@dgtresor.gouv.fr

**Ministère de l'Économie
et des Finances**
139, rue de Bercy
Télédoc 262

F – 75572 Paris Cedex 12
T +33 1 44 87 17 17
www.tresor.economie.gouv.fr/entreprises-en-difficulte