

Administrateurs judiciaires, managers de crise, avocats, conseillers financiers spécialisés...

Plus le business va mal, plus ils bossent

Le nombre croissant d'entreprises en difficulté va donner du pain sur la planche aux experts du sauvetage de sociétés, qui doivent travailler de concert pour limiter la casse.

Ce patron en est encore tout étonné. Il y a quelques semaines, **Nicolas Guyamier**, qui dirige un groupe familial de transport routier de marchandises près de Bordeaux (400 salariés), négociait la reprise d'une PME de son secteur. «Elle a les mêmes problèmes que j'ai connus il y a une dizaine d'années : une envolée de ses coûts de l'énergie et une incapacité technique à les refacturer correctement à ses clients», constate cet entrepreneur de 37 ans. Heureusement pour lui, sa propre histoire s'est mieux terminée. Après un redressement judiciaire en 2014, suivi d'un plan de continuation sur dix ans, sa société a retrouvé une situation saine plus vite que prévu. «Seul, je ne m'en serais pas sorti», assure cet amateur de rugby. Outre un administrateur judiciaire, **Sébastien Vigreux**, présent durant toute l'opération, il a en effet bénéficié pendant quelques mois des conseils d'une manager de transition en finance, **Véronique Leblanc-Tridat**, venue l'épauler pour remettre sa gestion au carré.

«Autant profiter de la compétence des experts», reconnaît-il.

Après un tel résultat, on comprend mieux pourquoi sa société a récemment séduit le jury du prix Ulysse, décerné par l'Association pour le retournement des entreprises (ARE) au plus joli sauvetage de l'année. «Depuis vingt ans, nous essayons de convaincre les entreprises que leurs difficultés ne sont pas toutes insurmontables, si elles s'appuient sur des spécialistes pour les aider», détaille **Benoît Desteract**, son président. Selon ses estimations, cette confrérie n'est pas nombreuse. Environ 800 en France, dont 300 membres de l'ARE. Avocats, conseillers financiers, administrateurs judiciaires, consultants, managers de crise, communicants ou investisseurs. A chacun sa spécialité pour maintenir la tête de leurs clients hors de l'eau. Ces derniers temps, ce n'est pas le travail qui manque. Après deux années d'accalmie due au soutien massif des pouvoirs publics durant la pandémie, les défaillances de sociétés (redressements et liquidations) ont bondi de 50% en 2022, pour s'élever à 41 303 selon la Banque de France. La tendance est

similaire sur les premiers mois de 2023, avec de la casse notamment dans l'hôtellerie-restauration, la construction et le commerce, même si les niveaux d'avant-Covid (autour de 55 000 en moyenne) ne sont pas encore atteints. «Le problème, c'est le remboursement à venir des PGE, les prêts garantis par l'Etat pendant la crise sanitaire, analyse **Jean-Pascal Beauchamp**, associé de l'activité restructuration financière chez Deloitte. Cet argent a servi à surmonter des pertes, pas à investir.» Sans parler de la conjoncture actuelle plombée par l'inflation et la remontée des taux d'intérêt qui signe la fin de l'argent gratuit. Voilà qui ne facilite pas les chances de rebond.

Ces experts comparent leur travail à celui des médecins au chevet d'un malade

Des entreprises endettées, une activité fragile, des lendemains incertains. Voilà donc le lot quotidien de nos urgentistes du business. Tous ne boitent évidemment pas dans la même catégorie. Au fil des années, certains ont acquis une notoriété plus



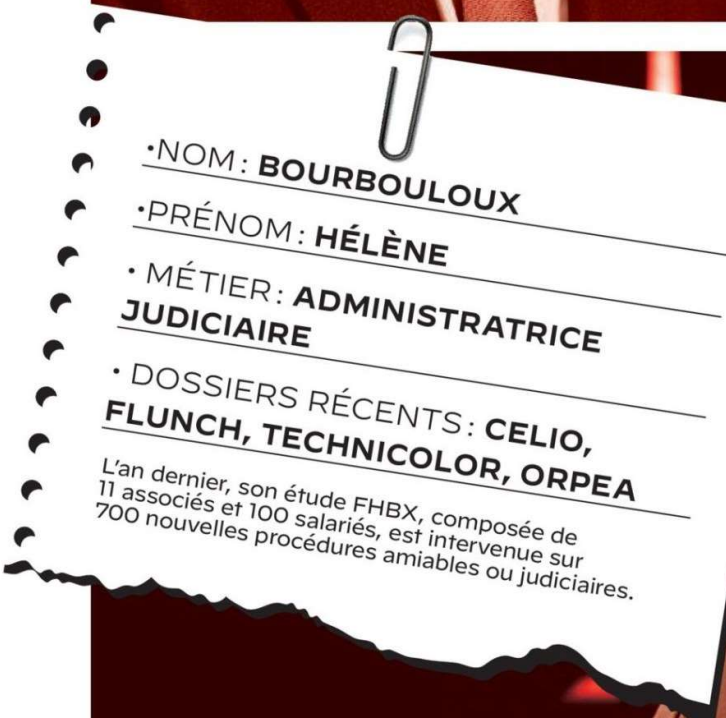
• NOM : **PUY**

• PRÉNOM : **PATRICK**

• MÉTIER : **MANAGER DE CRISE**

• DOSSIERS RÉCENTS : **ALÈS GROUPE, FAMAR, KIDILIZ, GO SPORT**

Habitué à être aux manettes de sociétés en panne, ce dirigeant a aussi créé un fonds d'investissement, Equerre, spécialisé dans les PME et ETI à relancer.



• NOM : **BOURBOULOUX**

• PRÉNOM : **HÉLÈNE**

• MÉTIER : **ADMINISTRATRICE JUDICIAIRE**

• DOSSIERS RÉCENTS : **CELIO, FLUNCH, TECHNICOLOR, ORPEA**

L'an dernier, son étude FHBX, composée de 11 associés et 100 salariés, est intervenue sur 700 nouvelles procédures amiables ou judiciaires.

Un petit milieu où **tout le monde se connaît**, se tutoie et s'appelle par son prénom

→ importante, leurs noms (et celui de leur cabinet) revenant régulièrement dans les plus gros dossiers, qui sont souvent aussi les plus complexes et les plus médiatiques. C'est le cas par exemple chez les administrateurs judiciaires intervenant dans les procédures, qu'elles soient préventives (mandat ad hoc ou conciliation) ou judiciaires, quand la situation est plus grave (sauvegarde ou redressement). Sur les quelque 150 en exercice, deux émergent principalement : **Hélène Bourbouloux** et **Frédéric Abitbol**. Ces derniers temps, la première s'est occupée de sociétés aussi connues que Celio, Flunch ou en ce moment les maisons de retraite Orpea, tandis que le second était en charge de Pierre et Vacances Center Parcs, Rallye ou tout récemment les jeans Kaporal. La situation est un peu similaire parmi les auditeurs chargés d'établir d'urgence un diagnostic sur la situation des sociétés malades, avec **Cédric Colaert** (Eight

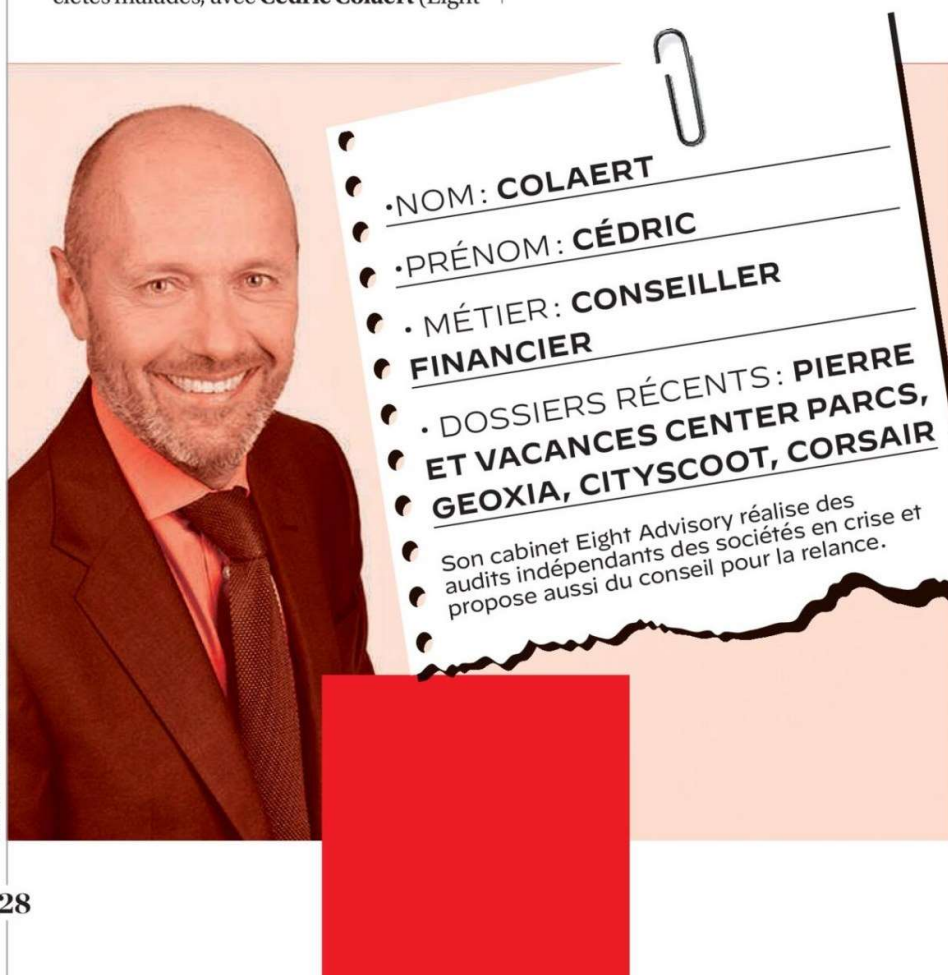
Advisory), **Barema Bocoum** (KPMG) ou bien **Rodolphe Pacciarella** (Accuracy). Chez les managers de crise, tous d'anciens dirigeants ou consultants de haut vol, appelés au secours par les actionnaires pour prendre temporairement les manettes des entreprises aux abois, **Arnaud Marion** et **Patrick Puy** ont fini ces dernières années par devenir des figures médiatiques à force de se coltiner des dossiers « chauds » avec poigne. D'autres moins exposés comme **Michel Rességuier** (Prospheres) ou **Michel Maire** (D&I) sont aussi réputés dans leur milieu pour leur efficacité. Du côté des avocats, les noms de spécialistes en restructuration sont plus nombreux. A noter qu'ils ont davantage de missions, pouvant aussi bien défendre les entreprises en difficulté que leurs créanciers. A ce petit jeu, les pointures des grands cabinets

d'affaires français ou étrangers trustent les gros contrats, à l'image entre autres de **Jean-Dominique Daudier de Cassini** (Weil, Gotshal & Manges), **François Kopf** (Darrois Villey Maillot Brochier), ou encore **Philippe Druon** (Hogan Lovells) et **Céline Domenget-Morin** (Goodwin). Enfin, on n'oubliera pas les investisseurs (fonds de retournement) à l'image de **Jean-Louis Grevet** et **Franck Kelif** (Perceva) et les banquiers d'affaires, comme **Arnaud Joubert** (Rothschild).

Le sauvetage d'une entreprise s'apparente à une course contre la montre

Au risque de froisser quelques ego, arrêtons là cette liste non exhaustive. Qu'ils soient connus ou plus anonymes, ces professionnels doivent travailler ensemble, le sauvetage d'une entreprise impliquant une action commune et coordonnée. A force, tout ce petit monde finit forcément par se connaître. Trop ? « Il peut y avoir un sentiment d'entre-soi, reconnaît volontiers Hélène Bourbouloux. On se tutoie souvent, on s'appelle par nos prénoms. » De quoi mettre mal à l'aise les chefs d'entreprise en difficulté. Ces derniers pourraient craindre d'être les dindons de la farce avec un traitement de leur cas au gré des affinités des uns et des autres. Sans parler des honoraires à payer, d'autant plus salés que les professionnels sont réputés. Il y a de quoi l'avoir mauvaise. Mais pour tous les acteurs interrogés sur la question, la réponse est identique. « Cette bonne entente est gage d'efficacité, affirme Benoît Desteract. Quand toutes les personnes autour de la table des négociations sont en confiance, le travail va plus vite. Or notre ennemi principal est le temps. » Quelle que soit son ampleur, le sauvetage d'une entreprise s'apparente en effet à une course contre la montre. « Une activité peut vite se dégrader et chaque jour compte », prévient Patrick Puy. Appelé en début d'année au chevet de Go Sport, ce dernier s'est rapidement opposé à son propriétaire **Michel Ohayon** sur le devenir de la chaîne, entre plan de cession et plan de continuation. Congédié en mars, il peste quand même contre le tribunal de commerce de Grenoble, qui n'a pas voulu trancher tout de suite et a renvoyé sa décision à la mi-avril. « Un mois de perdu, c'est énorme... »

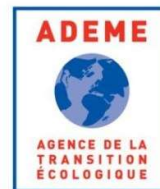
Quand ils sont appelés au chevet d'une société, nos experts n'ont souvent guère le choix. Il faut commencer par éteindre le feu. « C'est malheureux, mais la plupart des patrons sont dans le déni de leur situation », constate Arnaud Marion, qui a créé des →





RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

Liberté
Égalité
Fraternité



Retrouvez le témoignage
de **Pierre SCHLADENHAUFEN**,
ingénieur chez Alpro
en scannant le QR code.

INDÉPENDANCE ÉNERGÉTIQUE

"CHEZ ALPRO, GROUPE DANONE

ON EST À FONDS



À FONDS CHALEUR ! Pour mieux nous affranchir des énergies fossiles,
nous valorisons la chaleur fatale issue de nos process de production.
Grâce aux équipements de notre site d'Issenheim financés à hauteur de 30 %
(soit 620 000 €) par le Fonds Chaleur, nous récupérons chaque année 7 700 MWh
d'énergie et en valorisons 7 100 sur site.
La chaleur renouvelable, c'est profitable. "

**FONDS
CHALEUR**
EXPERTISE ET FINANCEMENT

**AVEC LE FONDS CHALEUR,
AGISSEZ POUR LA SOBRIÉTÉ
ET L'INDÉPENDANCE ÉNERGÉTIQUES**



09 85 60 20 35

Service & appel gratuits



fondschaleur.ademe.fr

Plus le cash manque, plus les marges de manœuvre sont réduites

➔ sessions de formation en gestion de crise pour les sensibiliser. «Ils pensent toujours qu'ils vont se refaire la cerise. Résultat, on est appelés très tard.» A ce stade, le seul juge de paix, c'est le cash. En reste-t-il et surtout pour combien de temps ? Plus le mur approche, plus les marges de manœuvre sont réduites. Il n'y a plus qu'un mois devant soi ? «On s'assoit sur la caisse», résume en souriant **Paul-Henri Cécillon**, un ancien cadre dirigeant reconverti dans le management de crise. Traduction : «C'est la course à l'argent pour essayer de se donner de l'oxygène, raconte l'avocat **Emmanuel Draï**, du cabinet Simon Associés, spécialiste réputé des ETI en difficulté, en bloquant toutes les dépenses possibles et en faisant rentrer un maximum de créances extérieures.» Pour bien appréhender la situation mais aussi échafauder toutes sortes d'hypothèses de travail, les cabinets financiers spécialisés sont appelés à la rescousse. «Nous servons de tiers de confiance en n'étant pas impliqués dans l'histoire de la société», précise Cédric Colaert. Selon nos informations, ses équipes auraient ainsi récemment travaillé sur le cas des restaurants Courtepaille, en alertant sur une trésorerie très tendue dès ce mois de mai...

Qui dit redressement judiciaire ou réorganisation dit tensions internes

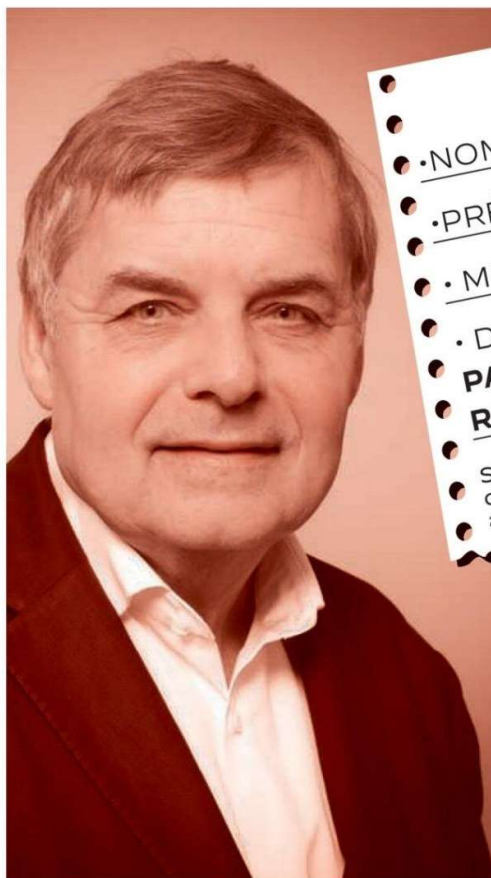
Une fois la situation stabilisée, nos sauveurs peuvent envisager l'étape suivante : remettre sur les rails la société. Est-ce un problème conjoncturel ? «Dans ce cas, le business model n'est pas en cause, et il faut essentiellement négocier avec les créanciers pour adapter les moyens de financement à la situation», détaille Emmanuel Draï. A l'inverse, un virage d'activité plus musclé nécessitera de trouver de l'argent frais. Pas sûr que l'actionnaire en place suive. Cela fait partie du job de chercher toutes les solutions possibles, même celles qui ne font pas plaisir, quand la direction en place n'est

plus capable. Cession d'une activité, arrivée de nouveaux investisseurs dans le capital, revente... tout est mis sur la table pour éviter l'échec, c'est-à-dire la liquidation. Dans le cas de grosses affaires aux enjeux financiers majeurs, des cabinets de stratégie peuvent même être appelés pour réfléchir à de nouvelles orientations, comme récemment chez Pierre et Vacances Center Parcs. «Nous avons élaboré un plan alliant montée en gamme, rénovation des résidences et cession du parc non rentable», raconte **Eric de Bettignies**, fondateur du cabinet Advancy. Quant à la mise en œuvre, la direction de ce groupe s'est même fait assister d'une manager extérieure issue d'un autre cabinet, Alvarez & Marsal. Du lourd.

Pas d'illusion, naturellement. Tout ne se passe pas sans heurts. Qui dit redressement judiciaire ou réorganisation dit tensions internes. Au niveau de la direction générale, d'abord. «Je me souviens encore de ce dirigeant criant à la trahison, car j'estimais qu'une mise sous sauvegarde était la meilleure solution», relate **Antoine Germain**, avocat au cabinet Spinnaker, dont la clientèle est composée de PME. Les cadres dirigeants eux aussi peuvent

trinquer, s'ils cherchent par exemple à mettre des bâtons dans les roues aux managers de crise appelés en renfort. Après son arrivée aux Papeteries du Léman en 2014 à la demande de l'actionnaire, Michel Rességuier n'a ainsi pas hésité à écarter les rebelles au changement d'organisation qui était prévu avec un management plus collaboratif. Quant aux salariés, ils sont évidemment en première ligne en cas de coupes intempestives. Dans ce domaine, certains dirigeants sont réputés pour ne pas hésiter, à l'image de Patrick Puy depuis son premier poste dans une entreprise en crise chez Moulinex en 2000. «J'ai sans doute licencié 15 000 personnes dans ma carrière, mais j'en ai aussi sauvé 45 000», affirme celui qui vient de créer un fonds de retournement pour PME en difficulté. Dont acte.

BRUNO DECLAIRIEUX



• NOM : DAUDIER DE CASSINI
• PRÉNOM : JEAN-DOMINIQUE
• MÉTIER : AVOCAT D'AFFAIRES
• DOSSIERS RÉCENTS :
PARISOT, OFFICE DEPOT,
ROYER, ARC INTERNATIONAL
Spécialisé en restructuration, cet avocat d'un grand cabinet international intervient auprès des ETI et des groupes en difficulté.



En scannant ce QR Code, découvrez les coulisses de cet article