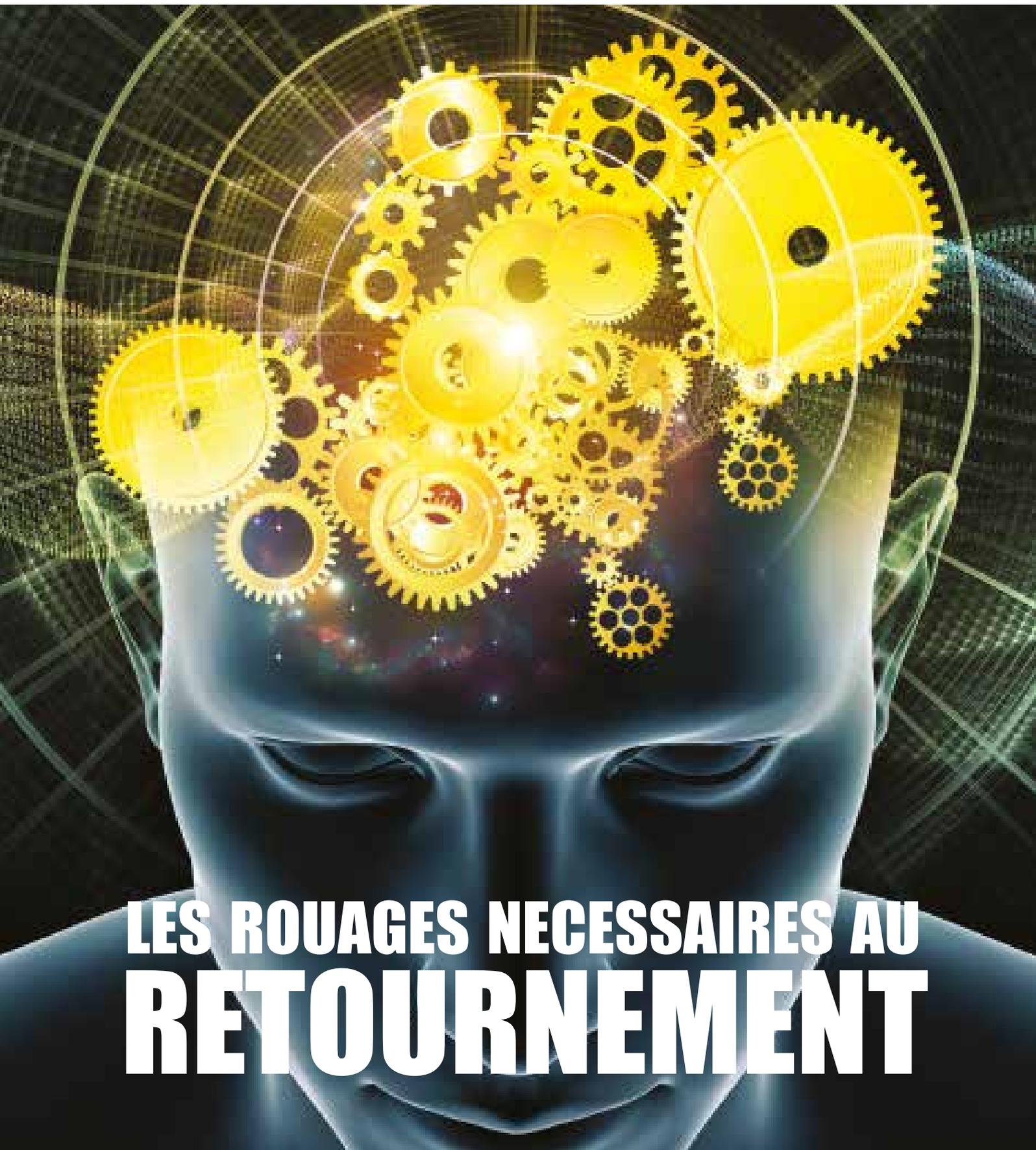


Le **Magazine** des

# AFFAIRES

Pour une meilleure information des professionnels



## LES ROUAGES NECESSAIRES AU RETOURNEMENT

**Focus sur les enjeux humains**  
des restructurations

**Les commandements pour se redresser**  
Cas pratiques et retour d'expérience

**Panorama des acteurs & classements**  
Avocats, Banques, Fonds, Managers...

# 10 ANS

ARE remettra le prix Ulysse récompensant le meilleur retournement d'entreprise, le lundi 27 janvier 2020



## ULYSSE 2020



INFORMATIONS SUR  
WWW.PRIXULYSSE.ORG  
WWW.ARE.FR  
CONTACT :  
IDEBONCOURT@ARE.FR

L'Association pour le Retournement des Entreprises: 238 professionnels du retournement, du refinancement et de la restructuration des entreprises



## Le Magazine des AFFAIRES

### Coordonnées du Magazine des Affaires

- Info Eco SARI**
- Siège social :**  
8 rue Louis Philippe  
92200 Neuilly-sur-Seine  
**TEL : 01 47 22 63 13**  
<http://www.magazinedesaffaires.com>
- Dépôt légal à la parution**
- N° de commission paritaire :**  
0920 T 86585  
ISSN : 1770-4103
- Directeur de publication**  
Olivier Bénureau
- Impression :**  
Imprimerie Jouve  
733, rue St Léonard  
53100 Mayenne
- Directeur de la Rédaction :**  
Olivier Bénureau  
([ob@magazinedesaffaires.com](mailto:ob@magazinedesaffaires.com))
- Journalistes :**  
Bilal Chennoune  
([bchennoune@magazinedesaffaires.com](mailto:bchennoune@magazinedesaffaires.com))  
Coline Ziegler  
([coline.ziegler@magazinedesaffaires.com](mailto:coline.ziegler@magazinedesaffaires.com))
- Maquettiste, Infographiste :**  
Maroua, Nadine de Lène Mirouze  
([m.delenemirouze@magazinedesaffaires.com](mailto:m.delenemirouze@magazinedesaffaires.com))

### Le paradoxe des chiffres

Les statistiques sont des outils extrêmement précieux pour jauger son environnement et les évolutions d'un secteur. Tout le monde se les arrache pour confirmer ou infirmer une évolution pressentie. Ainsi, même comme elles sont complètes, détaillées et très bien faites comme celles du bureau d'études Altarès, il arrive parfois qu'elles ne représentent pas totalement la réalité d'une situation économique. Et c'est précisément la situation que nous vivons aujourd'hui. Si le nombre de défaillances décroît encore cette année, atteignant un plus bas historique depuis la crise de 2008, la taille moyenne des dos-liers augmente ainsi que leur impact social. De mémoire de journaliste économique, il faut remonter à quelques années pour voir autant de dossiers de très grande taille avec des enjeux de restructurations opérationnels importants : Bourbon, Arjo Wiggins, Toupargel, Orchestra, Parisot, Carrefour, Casino...la liste est longue. Comme l'expliquent nos panels d'experts dans nos deux tables rondes, les renégociations de dette sont souvent nécessaires pour alléger le bilan des sociétés mais pas suffisantes. Des décisions difficiles à prendre sont nécessaires. Le dirigeant a la responsabilité d'expliquer à ses salariés que les vérités d'hier ne sont plus celles d'aujourd'hui et encore moins celles de demain. Et la réussite d'une restructuration dépend aussi d'aspects humains. La capacité à expliquer et fédérer les équipes autour d'un projet est la clef. Or, trop souvent, le terrain social de l'entreprise n'est pas préparé au changement indispensable au redressement d'une entreprise. Ce qui rend difficile la réussite le retournement. Finalement, le traitement des difficultés se prépare chaque jour, y compris quand l'entreprise se porte bien.



Olivier Bénureau  
Directeur de la Rédaction

### Une formule enrichie du Magazine des Affaires

Pourquoi une nouvelle mise en page ?



#### + STRUCTURÉE

- L'actualité est désormais déclinée en trois rubriques :
- ➔ M&A/Marchés de capitaux (Acquisitions, IPO...)
  - ➔ Private Capital (Private Equity, Infrastructure, Immobilier)
  - ➔ Restructuring (Offre de reprise, retournement, tendances)

Dans chaque rubrique, nous proposons de revenir sur l'actualité des opérateurs, les deals marquants, les offres de reprise à la barre et publions des études dédiées

#### + D'EXPERTS

Chaque mois, nous organisons des rencontres avec les experts de chaque secteur pour revenir sur les faits marquants et réfléchir sur les perspectives et évolutions réglementaires futures.

# SOMMAIRE

## Spécial restructuring - Édition 2019

MDA N° 147 - Novembre 2019

### ACTUALITÉS

#### M&A / ECM

P6. Argos Index™ mid-market s'établit à 10.1 x l'EBITDA au 3e trimestre

P7. La Française des Jeux signe une introduction en bourse majeure

#### Capital privé

P8. La BEI s'imagine en "Banque du climat"

P9. Domidep, premier investissement d'I-Squared Capital en France

P11. Levée record pour le dernier fonds ENR de Mirova



**AJASSOCIES**

→ Chiffre d'affaires au 31/12/2018 (sur 12 mois) : 3 999 k€  
 → Effectif : 60  
 → Activité : Distribution / Messagerie - Départements 27 et 76 - 32 tournées de distribution/jour  
 → Clientèle : Grands comptes / confrères (réseau de distribution national)  
 → Parc : 11 camionnettes de distribution (5 en location, 1 en CB et 7 en propre), 18 camions porteurs (15 en location et 3 en propre), 5 tracteurs en location et 12 semi-remorques en propre.

La date limite de dépôt des offres est fixée au Vendredi 29/12/2018

P.12

**Tendances 2019 : L'avis des acteurs clés du marché**

Marc Sénéchal  
Associé fondateur de BTSE

"La fin du premier semestre et le deuxième semestre de l'année notamment se sont illustrés par l'ouverture de procédures collectives assez retentissantes d'envergure nationale ou internationale. Elles concernent des situations couvrant des hypothèses très différentes allant de la sauvegarde ou du redressement judiciaire à la liquidation judiciaire de sociétés holdings de grands groupes français ou de sociétés industrielles employant plusieurs milliers d'emplois cumulés. Les secteurs du pétrolier, du transport ou du tourisme sont les plus de manière visible et assez radicale."

P.16

P.18



### DOSSIER RESTRUCTURING

#### Reprise à la barre du tribunal

P12. Les dernières reprises à la barre du Tribunal

#### Tendances 2019

P16. L'avis des acteurs clés du marché

P18. Le nombre des défaillances d'entreprises recule fortement et retrouve son niveau d'avant crise

#### Cas pratiques et expertises

P24. Les plans de cession : L'intelligence artificielle au service de la recherche de repreneurs

P26. Dix priorités du dirigeant pour profiter d'un possible ralentissement

P28. Cession réussie pour le déménageur du Sud-Ouest RIVES DICOSTANZO

P29. Retour sur la restructuration de Toy's R Us France

P30. Retour sur les étapes clés du rebond d'une ETI dans le secteur de la propreté

P32. Plan d'action pour un retour à la rentabilité

P34. Recherche d'actifs en liquidation judiciaire



### TABLES RONDE D'EXPERTS

#### Focus retournement

P36. Les clés du rebond



#### Table ronde restructuration

P50. L'humain au coeur des restructurations



### RÉPERTOIRE DES ACTEURS / CLASSEMENTS

#### Répertoire des acteurs

P64. Panorama des acteurs du restructuring, avec un focus sur leur positionnement et leurs dossiers récents.



#### Classements Restructuring

P120. Avocats, banquiers, administrateurs judiciaires, conseils financiers, dirigeants de crise, managers de transition...



## Argos Index™ mid-market s'établit à 10.1 X l'EBITDA au 3e trimestre

Tiré par les acquéreurs stratégiques, dont les prix progressent ce trimestre à 11.0 x l'Ebitda, l'indice Argos progresse à un niveau historique. A noter que les prix payés par les fonds de capital investissement sont restés stables à 9.6x l'Ebitda.

Sur un marché toujours aussi concurrentiel, les prix se maintiennent à un niveau élevé malgré le retournement du long cycle haussier du M&A mondial. L'activité est en baisse marquée depuis le début de l'année sur le marché, et particulièrement sur le marché européen. Au troisième trimestre, l'activité M&A mid-market de la zone euro décroche de 26% en volume et 34% en valeur. Le climat prolongé d'incertitude économique, politique et géopolitique a entravé la confiance des investisseurs, la croissance économique et l'activité M&A en Europe, bien que le contexte financier reste très favorable. L'évolution des prix du non coté confirme ce trimestre encore sa dynamique propre. Les prix des actifs non cotés acquis par les acteurs stratégiques (11,0x l'Ebitda) incorporent une prime de 2,6x l'Ebitda par rapport aux multiples des sociétés cotées (8,4x l'Ebitda) soit près de 30% de plus. Cet écart, bien que plus réduit, apparaît également entre les prix payés par les fonds de capital transmission

(9,6x l'Ebitda) et les multiples des sociétés cotées. La demande est toujours croissante de la part d'investisseurs en recherche de rendement quand l'offre d'entreprises de qualité reste limitée. L'analyse de l'évolution de la typologie des vendeurs sur le mid-market (2) montre que, si la part de sorties par les fonds de capital-transmission est stable depuis plusieurs années, les entreprises ont, elles, réduit leurs cessions de filiales depuis 2018 (en nombre d'opérations) – avec une accélération de cette tendance au 3e trimestre 2019 (ne représentant alors plus que 30% des opérations en non coté). Le tarissement de ce qui jusqu'à présent était la première source de candidats aux opérations non cotées explique en partie la baisse des volumes sur un marché pourtant vendeur.

### Une divergence entre coté et non coté qui s'accroît

L'Argos Index™ mid-market continue d'être tiré par les acquéreurs stratégiques, dont les multiples payés

progressent ce trimestre à 11.0x l'Ebitda, s'établissant ainsi durablement au-dessus de ceux payés par les fonds de capital transmission. Les prix payés par les fonds se maintiennent à 9,6x l'Ebitda, un niveau qui reste élevé, porté par les montants toujours records du dry powder. L'évolution des prix sur le mid-market confirme la dynamique propre du non coté. Car sur les marchés actions, les multiples de sociétés cotées sont en baisse ce trimestre à 8,4x l'Ebitda. L'écart s'est donc encore accru avec le non coté pour représenter 2,6x l'Ebitda.

Ce phénomène s'explique par l'attrait toujours croissant des investisseurs pour cette classe d'actifs aux rendements élevés. L'écart atteint même 30%, ce qui est inédit historiquement. Pour Argos, il y a une très forte stimulation des corporates liée à l'importance de leur niveau de cash disponible et les faibles rendements proposés aujourd'hui. ■ O.B

### Evolution des multiples d'acquisition en France selon Argos Index™ mid-market



## La Française des Jeux signe une introduction en bourse majeure

Avec 1,8 milliard d'euros de titres en vente lors de son IPO du jeudi 21 novembre, la Française des jeux réalise la plus grosse opération de l'année 2019 sur Euronext. Portée par l'engouement des investisseurs pour cet actif peu risqué et rémunérateur, sa valorisation a bondi de 500 millions d'euros en quelques heures.

Opérateur historique de la loterie en France, la Française des Jeux a vécu, jeudi 21 novembre, sa toute première Introduction en Bourse. L'Etat a cédé 52% du capital, ne conservant que 22% des parts. Cette IPO était décomposée en quatre parties :

- ➔ 5% des actions réservées aux salariés de l'entreprise ;
- ➔ Une offre à prix ouvert principalement destinée aux personnes physiques et aux détaillants FDJ, représentant 20% du capital ;
- ➔ 12% dédiés à un placement global principalement destiné aux investisseurs institutionnels ;
- ➔ 15% pour la surallocation.

Avec une action vendue initialement à 19,9€ (sur une fourchette de 16,5€ - 19,9 €), la valorisation de l'entreprise atteignait 3,8 Mds € à l'ouverture pour une offre portant sur 1,85 Md € de titres. Soit la plus grosse introduction en bourse européenne depuis ALD Automotive en 2017 (1,1 Mds €). L'engouement des investisseurs a fait bondir le prix de l'action, qui a atteint 23€ à 10h avant de se stabiliser autour de 22,8€, portant la valorisation de l'entreprise à 4,3 Mds €. La veille de l'IPO,

on comptait déjà 11,6 Mds € de souscriptions en provenance d'investisseurs institutionnels français et étrangers (10 Mds €), les épargnants ayant plébiscité pour 1,6 Md € de leur côté.

### Pari gagnant pour l'Etat et les épargnants

Selon l'Agence des Participations de l'Etat (APE), les petits épargnants ont pris possession de 40,5% des titres, alors que la part qui leur était originellement réservée n'était que d'un tiers. A la fin de l'introduction en Bourse, les épargnants, les salariés, l'Etat et les associations actionnaires historiques devraient contrôler plus de 60% du capital de la FDJ. Un montant qui ne devrait pas évoluer au cours des prochains mois : de nombreux investisseurs n'ont pas d'intérêt à céder, une action pour 10 achetées étant offerte au terme d'une période de 18 mois de détention. Du côté du gouvernement, l'opération est réussie. L'Etat, qui comptait tirer "environ un milliard d'euros" de la privatisation de la FDJ, récupère au final 2,1 Mds €. Ce chiffre pourrait encore augmenter si l'Etat décide de faire jouer son option de surallocation : selon l'APE, celle-ci pourrait rapporter jusqu'à 226 M€ supplémentaires au gouvernement.

"Le succès de cette opération n'est probablement pas étranger au long travail de redéfinition du cadre juridique dans lequel opère la société au travers de la refonte des règles encadrant l'exploitation des jeux sous droits exclusifs et de la définition de nouvelles règles du jeu entre l'Etat et FDJ", commente Pascal Cuche, associé du cabinet Freshfields et conseil de la société. FDJ s'est en effet vue octroyée des droits exclusifs sur ses activités de loterie et de paris sportifs en réseaux pour une durée de 25 ans, en contrepartie du paiement d'une soulte de 380 M€ au bénéfice de l'Etat. Celui-ci conserve par ailleurs un droit de "contrôle étroit" de gouvernance, permettant de considérer que la FDJ demeure un opérateur privé placé sous contrôle étatique, tel que l'entend notamment les instances européennes, condition essentielle de l'octroi des droits exclusifs à FDJ pour une longue durée. ■ B.C.

### Chiffres clés de la FDJ en 2018

- ➔ **Chiffre d'affaires** : 1,8 Md €
- ➔ **Bénéfice net** : 170,4 M€
- ➔ **15,8 Mds misés** (+5% par an en moyenne)
- ➔ **3,5 Mds € de taxes et impôts** prélevés par l'Etat

### Acteurs clés de l'opération

Française des Jeux (Stéphane Pellez, PDG) - **Conseil juridique** : Freshfields (Hervé Pisani, Pascal Cuche, Valérie Jacob), Villey Girard Grolleaud (Pascale Girard, Yann Grolleaud). Syndicat Bancaire - **Coordinateurs globaux et teneurs de livres associés** : BNP Paribas (Renaud-Franck Falce), Citigroup, Goldman Sachs, Société Générale, CA CIB, Natixis, HSBC, CM-CIC. **Conseil juridique** : White & Case (Philippe Herbelin, Thomas Le Vert, Max Turner, Alexandre Ippolito).



Stéphane Pellez



Renaud-Franck Falce



Pascal Cuche



Hervé Pisani



Philippe Herbelin



Pascale Girard



Yann Grolleaud



Thomas Le Vert



Max Turner



Alexandre Ippolito

## La BEI s'imagine en "Banque du climat"

Changement de taille pour la Banque Européenne d'Investissement (BEI) : dans un communiqué en date du 14 novembre, le bras financier de l'Union Européenne a annoncé mettre fin à tout financement de projets liés aux énergies fossiles à compter de la fin 2021, projets gaziers compris. Une nouvelle politique de prêt au secteur de l'énergie a également été dévoilée.

C'est une pierre de plus vers la construction de la Banque du climat voulue par Emmanuel Macron, et soutenue par Ursula von der Leyen, la nouvelle présidente de la Commission Européenne. Au terme d'un conseil d'administration de longue haleine, les représentants des Etats-membres à la Banque Européenne d'Investissement sont parvenus à un quasi-consensus et ont annoncé, le jeudi 14 novembre, la fin du financement des projets liés aux énergies fossiles à partir de 2022. Une décision qui vient aligner les engagements légaux de la plus grande publique au monde (554 Mds € de bilan) sur sa pratique, la BEI ayant déjà cessé d'investir dans les secteurs du charbon et du pétrole en 2013. La vision de l'institution luxembourgeoise est simple : accélérer la transition énergétique en venant financer l'innovation en matière d'énergie propre, d'efficacité énergétique et de déploiement des énergies renouvelables, de façon à s'aligner sur les objectifs de l'Accord de Paris. Pour répondre à cet objectif, la "Banque de l'Europe" veut débloquer jusqu'à 1000 milliards d'investissements entre 2021 et 2030 - un montant largement supérieur aux 28 milliards investis dans des projets ENR entre 2013 et 2018 - et compte porter la part de ses financements consacrée à l'action climatique et à la durabilité environnementale pour qu'elle atteigne 50 % de ses opérations à compter de 2025.

### De l'eau dans le gaz

La BEI s'attribue également un rôle plus important politiquement en

appliquant de nouvelles conditions à ses apports financiers, notamment dans le secteur du gaz, où les projets gaziers conventionnels se voient sévèrement impactés par l'introduction d'une moyenne limite de 250 grammes de CO2 par kWh sur la durée de vie économique d'un projet (contre 550 aujourd'hui). Une mesure qui devrait, selon l'institution, obliger les acteurs à développer le stockage du carbone ou à adapter les infrastructures gazières traditionnelles à leur pendant chez les renouvelables, le biogaz et l'hydrogène. "Tout financement non vert sera rendu durable, conformément aux exigences de l'Accord de Paris", a ainsi précisé Emma Navarro, la vice-présidente de la BEI en charge de l'action pour le climat et l'environnement. La banque fait cependant une exception pour la trentaine de projets gaziers déjà inclus dans la quatrième Liste des Projets d'intérêt commun (PCI) adoptée le 31 octobre 2019 par la Commission Européenne et qui actuellement l'objet d'une étude par le Parlement et le Conseil européens.

### Nouvelle politique de prêt pour l'énergie

En outre, la banque publique a détaillé les cinq piliers de sa nouvelle politique de prêt dans le secteur de l'énergie :

- ➔ Priorité à l'efficacité énergétique ;
- ➔ Soutien aux technologies à faibles émissions de carbone pour appuyer la décarbonisation de l'énergie (objectif de 32% d'ENR au niveau européen d'ici 2030) ;
- ➔ Augmentation du financement de la

production énergétique décentralisée, du stockage d'énergie innovant et de la mobilité électronique ;

- ➔ Garantie des investissements essentiels dans le réseau pour les nouvelles sources d'énergie intermittentes ainsi que leurs interconnexions transfrontalières ;
- ➔ Renforcement de l'impact des investissements pour soutenir la transformation de l'énergie en dehors de l'UE.

Dans la foulée de cette annonce, la banque publique a annoncé un appui de 6,9 Md€ dans des secteurs économiques clés, notamment dans les télécommunications (1,3 Md€, dont l'installation d'un réseau de fibre optique en France), les énergies renouvelables (1,5 Md€, principalement dans l'éolien, le solaire et le développement des réseaux énergétique) et l'innovation privée (1,6 Md€ à destination de projets de recherche & développement), ainsi que les transports durables (330 autobus électriques et les infrastructures de recharge associées permettront à plusieurs villes françaises) et des aides au développement durable des pays émergents ou vulnérables. La BEI doit aussi développer un programme pour le développement des secteurs énergétiques nationaux, dans le cadre duquel elle pourrait financer jusqu'à 75% du coût des projets, dépassant sa limite actuelle (50% maximum). Une initiative publique pour la rénovation des bâtiments en partenariat avec la Commission Européenne doit également voir le jour courant 2020. • B.C.

## Domidep, premier investissement d'I-Squared Capital en France

Le fonds d'infrastructure américain entre dans le marché tricolore en faisant l'acquisition du cinquième opérateur français d'Ehpad, valorisé à 1,15 milliard d'euros.



Epilogue pour la cession de Domidep par Dominique Pellé. Avec l'annonce du closing de l'opération, le 5e gestionnaire de maisons de retraite et EHPAD du marché français (80 établissements et près de 5600 résidents fin 2018) passe définitivement dans le giron du fonds d'infrastructure américain I-Squared Capital, pour une valorisation d'1,15 milliard d'euros, soit près de 14 fois l'Ebitda.

Dans le détail, seul le management reste aux côtés du nouvel actionnaire. Dominique Pellé (65%) et les action-

naires minoritaires entrés en 2012 (UI Gestion, BNP Paribas Développement, Bpifrance et Carvest) cèdent l'intégralité de leurs participations, multipliant par plus de 3 leur mise initiale.

Cette acquisition intervient quatre mois après la victoire d'I-Squared Capital face au fond britannique Bridgepoint lors du processus d'enchères mené par Edmond de Rothschild Corporate Finance. Les fonds EQT et Infravia avaient eux préféré retirer leur candidature au cours du second tour.

Pour rappel, I-Squared Capital a clos

son second fonds d'infrastructure en septembre 2018 à hauteur de 7 milliards de dollars, dépassant de loin sa cible initiale de 5 milliards de dollars. La société de gestion basée à New York serait en train de réfléchir au lancement, au cours du 1er trimestre 2020, de la troisième génération de son fonds d'infrastructure. Avoisinant les 10 milliards de dollars, ce nouveau véhicule ciblerait des sociétés dans les secteurs des transports, de l'énergie et des services publics en vue de former des plateformes d'investissement. conserverait la stratégie d'I-Squared Capital de prise de contrôle dans des sociétés en vue de former des plateformes d'investissement dans les secteurs des transports, de l'énergie et des services publics. ■ B.C.

### Les chiffres clés

- ➔ Chiffre d'affaires 2018 : 246,8 M€
- ➔ Ebitda 2018 : 80 M€
- ➔ 80 établissements
- ➔ 5600 résidents répartis dans 80 établissements

### Acteurs clés de l'opération

**I-Squared Capital (Acquéreur) - Conseil financier :** White & Case (D. Diallo) ; **Conseil juridique :** Linklaters (B. Derieux, C. Boussion) ; **Conseil bancaire :** Latham & Watkins (X. Farde, M. Houdayer)

**Domidep (Cédant, Dominique Pellé) - Conseil juridique :** Agylis Avocats (P. Jouglard), Mayer Brown (G. Kuperfils).



Michel Houdayer



Denise Diallo



Bruno Derieux



Guillaume Kuperfils



Pierre Jouglard



Xavier Farde

## KPMG France se renforce en Deal Advisory



238 bureaux avec la nomination de Nicolas Manceau comme Associé dans le conseil M&A sur le segment small & mid cap. En ECM, le Big4 a recruté Sophie Chaperon (qui a créé le pôle ECM de Deloitte) qui interviendra sur les enjeux de reporting financier des groupes cotés. Pour mémoire, Sophie a participé au cours des 10 dernières années à plus d'une trentaine d'opérations de marché (IPO, M&A boursier).

KPMG est récemment intervenu sur l'IPO de Verallia, qui a réussi sa cotation sur Euronext Paris en Octobre dernier. Enfin, le groupe vient de se renforcer sur les enjeux d'économie de la concurrence avec l'arrivée de Bernard Roy, Associé et nouveau Directeur Général Mapp Economics. • O.B

Très dynamique depuis trois ans, KPMG France renforce encore ses expertises en matière de Deal Advisory. Le Big vient en effet de recruter un poids lourd du secteur FIG : Nicolas-David Kersen (ex-associé-gérant de Lazard Frères) qui pilotera l'ambition des activités de M&A dans le secteur financier au sein du cabinet. Le secteur FIG vit en effet une transformation des plus importantes, due à l'émergence de nouveaux acteurs (Fintechs, Insurtechs,

opérateurs télécoms, GAFA), à la pression réglementaire qui augmente les besoins en fonds propres, et à la baisse de la rentabilité dans un contexte de taux bas. KPMG y voit des synergies très fortes avec ses autres métiers, notamment autour des transactions, des enjeux réglementaires et du conseil en stratégie. Pour poursuivre son accompagnement des ETI et PME, KPMG France a également renforcé ses activités M&A en régions au-travers de ses

## Levée record pour le dernier fonds ENR de Mirova

Joli coup pour Raphaël Lance et ses 14 collaborateurs : la quatrième génération du véhicule d'investissement dans les infrastructures d'énergies renouvelables de Mirova, Eurofideme-4, a signé son closing final à 857 M€ le 11 novembre. La filiale de Natixis AM dépasse ainsi le plafond de 500 M€ qu'elle s'était fixée lors de son premier closing de 250 millions d'euros en octobre 2018, tout en établissant un nouveau record pour "un fonds d'énergies renouvelables dédié au marché européen" précise Mirova. Le fonds d'investissement peut également se targuer d'une très belle progression par rapport à Eurofideme-3, dont le closing final en juillet 2016 avait atteint 353 M€. Pour rappel, les deux premiers véhicules avaient clos à 46 M€ en 2002 et 94 M€ en 2009. Parmi les souscripteurs, on retrouve 60% d'investisseurs institutionnels français, les 40% restants étant répartis entre des assureurs et caisses de retraites



Raphaël Lance

italiennes, espagnoles, allemandes et coréennes. "L'appétit des investisseurs institutionnels pour Mirova-Eurofideme 4 témoigne de la pertinence des énergies renouvelables comme classe d'actif décorrélée et performante dans un contexte de taux bas", juge Raphaël Lance, Directeur des Fonds Transition Énergétique de Mirova, alors que le fonds a vu revenir de nombreux investisseurs de longue date, à l'image de la Banque Européenne d'Investissement (BEI). "Cela démontre également

la prise en compte croissante de la nécessité, face à l'urgence climatique, de flécher les investissements vers des sous-jacents compatibles avec une trajectoire de réchauffement de 2°C". La stratégie d'investissement du fonds ne devrait pas diverger des générations précédentes. Avec près de 300 M€ déjà investis dans 600 MW d'actifs "en Espagne, en France, en Norvège et au Portugal" (Seneca, Arkolia...), Eurofideme-4 ciblera des énergies renouvelables arrivant à maturité, telles que l'éolien terrestre, la photovoltaïque, l'hydroélectricité et la biomasse", mais également des secteurs encore balbutiants, tels que le biogaz et l'hydrogène. Unique nouveauté : suivant le mouvement de la transition énergétique, Mirova a ajouté les secteurs de la mobilité électrique, du stockage électrique et des infrastructures de recharge à la liste de cibles potentielles. • B.C

## LES DERNIÈRES REPRISES à la barre du Tribunal

Retrouvez chaque mois les entreprises à reprendre. Ce mois-ci, nous avons choisi de donner un coup de projecteur sur 6 PME très différentes dans les secteurs du Bâtiment, Distribution/Messagerie, Transports ou encore la Beauté.

### AJASSOCIES



- Activités : **Plomberie, Chauffage, CVC, Couverture**
- Chiffre d'affaires au 31 mars 2019 (12 mois): **10 275 710 €**
- Localisation : **NANTES (44300)**
- Clientèle : **Collectivités locales/ promoteurs** (Logement collectif neuf ou rénovation), Tertiaire, Industrie et particuliers
- Effectif : **70**
- Principaux actifs à céder : matériels et outillages, matériels d'exploitation, stocks, encours de production, marques et enseignes, commandes et marchés en cours, clientèle, Date du Redressement Judiciaire: 10 juillet 2019.

La date limite de dépôt des offres est prolongée au 13 /12/2019

### AJASSOCIES



- Chiffre d'affaires au 31/12/2018 (sur 12 mois) : **210 k€**
- Effectif : **3**
- Activité : **Auto/moto-école – Permis A, B, AAC, cyclo AM**
- Localisation : **Vienne (86)**
- Clientèle : **Particuliers (environ 30 élèves inscrits)**
- Actifs à céder : **4 voitures en CB, 3 motos en propre, droits au bail,...**

La date limite de dépôt des offres est fixée au : **Jeu 5/12/2019**

# LES DERNIÈRES REPRISES à la barre du Tribunal

## AJILINK



- Chiffre d'affaires au 30/12/2018 (sur 12 mois) : **2.185 K€**
- Effectif : **12 salariés**
- Activité : **Travaux d'étanchéité, bardage, isolation thermique, couverture industrielle**
- Localisation : **Reims**
- L'accès aux informations sera réalisé par dataroom électronique après un premier contact auprès de l'étude : [i.blin@ajilink.fr](mailto:i.blin@ajilink.fr)

La date limite de dépôt des offres est fixée au : **13/12/2019**

## AJILINK



- Activités : **Société Industrielle avec une forte spécialisation en énergies renouvelables intervenant sur 3 domaines d'activités : Electricité Industrielle, Automatisme, Chaudronnerie et Tôlerie**
- Chiffre d'affaires 2018 (12 mois): **8 094K€**
- Localisation : **Ariège (09)**
- Effectif : **60 salariés**
- Les principaux actifs : Electricité : Bâtiment, bureaux - Chaudronnerie : Bâtiment...- Tôlerie : Atelier de 850m<sup>2</sup> + atelier annexe de 400m<sup>2</sup>+ bureau de 150m<sup>2</sup>...

La date limite de dépôt des offres est prolongée au **13 /12/2019**

## RÉAJIR



- Chiffre d'affaires HT au 31/12/2018 : **4,3 M€**
- Effectif : **50**
- Localisation : **Aisne (02)**
- Activité : Cette entreprise industrielle est spécialisée dans les domaines de l'**anti-adhérence alimentaire** et du traitement de **surfaces techniques**.  
**Les locaux de l'usine ont été intégralement et récemment rénovés. Ils comprennent 23 000 m<sup>2</sup> de bâtiments sur environ 50 000 m<sup>2</sup> de terrain).**

La date limite de dépôt des offres est fixée au : **Judi 9/12/2019**

## AJASSOCIES



- Chiffre d'affaires au 31/12/2018 : **290 341 €**
- Résultat net au 31/12/2018 : **+ 13 756 €**
- Effectif : **Néant**
- Activité : **Agence immobilière -transaction immobilière "FRAIS MINI"**
- Localisation : **Vertou - Loire Atlantique**
- Principaux actifs : Réseau FRAIS MINI, portefeuille clients, contrats agents commerciaux (environ 9), licence de marque.

La date limite de dépôt des offres est fixée au : **Vendredi 20/12/2019**

## AJPARTENAIRES



- Chiffre d'affaires au 31/12/2018 : **6.025 K€**
- Résultat net au 31/12/2018 : **1.182 K€**
- Effectif : **52 salariés**
- Activité : **Transformation de plantes aromatiques**, création et commercialisation de produits de beauté et de soin du corps, de produits pour la maison. Commercialisation, dans 4 magasins en Région PACA, de produits de beauté...
- Localisation : **Sud de la Drôme**
- Actif immobilisé (valeur nette comptable au 31/12/2018) : **1.182 K€**

La date limite de dépôt des offres est prolongée au **27 /12/2019**

## AJPARTENAIRES



- Chiffre d'affaires au 31/07/2019 : **3.634 K€**
- Résultat net au 31/07/2019 : **2017 K€**
- Activité : **Entreprise générale du bâtiment spécialisée dans le « gros œuvre » de bâtiments industriels, de plateformes logistiques et de bureaux tertiaires**
- Localisation : **Auvergne-Rhône-Alpes**
- Locaux : un bureau de 15 m<sup>2</sup> avec une pièce d'eau, une pièce de 20 m<sup>2</sup> ouverte sur l'entrepôt de 210 m<sup>2</sup>, une zone de stockage extérieur de 500 m<sup>2</sup>  
Loyer annuel H.T et hors charges : 15.000 Euros

La date limite de dépôt des offres est fixée au : **Vendredi 20/12/2019**

# Le Restructuring en chiffres

**204**

Procédures de sauvegarde, au 3e trimestre 2019

**300 000**

Emplois sauvés depuis 2008 par les acteurs du Restructuring

**18**

Grands Tribunaux de Commerce et 1 TGI intervenant sur des dossiers de plus 400 emplois

**93%**

des défaillances d'entreprises en France sont des TPE PME

**10 500**

Défaillances en 2019

**40**

Dossiers d'entreprises en difficulté traités par le Ciri chaque année

**9**

Entreprises sur 10 entrées en procédure collective finissent en liquidation judiciaire

**-9,2%**

Défaillances au 3e trimestre 2019

**47 000**

Emplois menacés sur l'année en cours

**700**

Mandataires / Administrateurs judiciaires

**238**

Membres de l'Association pour le Retournement des Entreprises

**+1 500**

Professionnels du Restructuring en France

01

**Le marché du Restructuring**

- P.16 Tendances 2019 : L'avis des acteurs clefs du marché
- P.18 Le nombre des défaillances d'entreprises recule fortement et retrouve son niveau d'avant crise
- P.21 Les défaillances d'entreprises de +20 M€ de chiffre d'affaires au 3ème trimestre 2019

## Tendances 2019 : L'avis des acteurs clés du marché



**Marc Sénéchal**  
Associé fondateur de BTSG

“La fin du premier semestre et le deuxième semestre de l'année notamment se sont illustrés par l'ouverture de procédures collectives assez retentissantes d'envergure nationale ou internationale. Elles concernent des situations couvrant des hypothèses très différentes allant de la sauvegarde ou du redressement judiciaire à la liquidation judiciaire de sociétés holdings de grands groupes français ou de sociétés industrielles employant plusieurs milliers d'emplois cumulés.

Les secteurs pétrolier, du transport ou du tourisme sont impactés de manière visible et assez radicale.”

**Laurent Jourdan,**  
Associé de Racine

“Les défaillances en nombre de procédures sont en recul certes, mais l'activité du restructuring reste soutenue avec des forts enjeux sociaux. Il y a eu plusieurs dossiers de fermetures de sites. Finalement, le nombre de dossiers importants est, de mon point de vue, en augmentation par rapport à l'an passé. Des dossiers comme Rallye, Maranatha, Aigle Azur, Conforama, Bourbon, Orchestra ont mobilisé beaucoup d'acteurs. L'année 2019 a été aussi l'année des restructurations opérationnelles sur certaines filières qui n'avaient pas été traitées précédemment. Enfin, nous avons eu également un nombre important de procédures amiables lourdes et par nature confidentielles.”



**Christophe Thevenot,**  
Associé de Thevenot Partners

“Quelques dossiers emblématiques (aérien, industrie, distribution, retail) ont concentré l'activité des acteurs du restructuring en 2019, année qui a cependant vu le nombre de procédures diminuer, confirmant la bonne tenue de l'économie depuis plusieurs années maintenant.”



**Guilhem Brémont**  
Associé fondateur  
de Brémont & Associés

“Paradoxalement, malgré la baisse statistique des défaillances, l'activité est très soutenue. A l'échelle du cabinet, j'ai le sentiment que l'on n'a jamais autant été sollicité, surtout depuis mars ou avril dernier. La typologie des dossiers change cependant. A côté des renégociations de dette, nous voyons de plus en plus de restructurations opérationnelles ainsi que des spin-off dont il faut sécuriser la sortie.”



**Franck Michel, Associé fondateur d'AJAssociés**

“Le ralentissement de l'activité est réel et tous les secteurs sont touchés. Beaucoup d'entreprises sont fragilisées aujourd'hui. Certes, on voit moins de dossiers en procédures collectives mais cela s'explique surtout par l'abondance de capitaux disponibles. L'argent n'est pas « très cher », et les sociétés trouvent des financements à des taux intéressants pour restructurer leurs dettes, il y a aussi une recherche de placement à forte rentabilité chez les fonds d'investissements qui s'orientent sur le secteur des entreprises à potentiel de retournement. Par contre, les problèmes industriels demeurent et ne pourront pas tous être traités dans les conciliations. Je pense que l'on est en fin de cycle et j'observe une inversion de tendances depuis quelques semaines et donc un risque de remontée des défaillances. Si on considère que la prévention (en forte hausse depuis quelques semaines) est de plus en plus la voie obligée vers la procédure collective, on devrait assister à une hausse des procédures collectives l'année prochaine.”



**Philippe Hery,**  
Associé d'EY restructuring

“Le marché du restructuring tend à s'accélérer sur 2019, dans un environnement économique incertain, en France avec un tassement de la croissance, mais également à l'international avec les tensions géopolitiques, le Brexit,... Dans ce contexte, on constate en particulier que les sociétés privées ou familiales ont du mal, tant à s'adapter aux nécessaires évolutions de leur métier qu'à financer ce redéploiement, au regard notamment d'un endettement trop important.”

**Jean-Dominique Daudier de Cassini**  
Associé de Weil Gotshal & Manges

“Le marché du restructuring est en train de changer, comme les spécialistes l'anticipaient depuis quelques mois. Même si statistiquement le nombre de défaillances décroît, la taille moyenne des dossiers augmente ainsi que leur impact social. Des dossiers de taille significative avec des enjeux de restructurations opérationnels importants (Bourbon, Arjo Wiggins, Toupargel, Orchestra, Parisot...) ont ainsi du recourir à des procédures collectives. Si les secteurs les plus touchés sont sans réelle surprise le retail, l'Oil & Gaz ou les sous-traitants automobiles, d'autres secteurs sont actuellement sous tension et nous sommes sans doute à l'aube d'un nouveau cycle de restructuration, cycle dans lequel il ne s'agira pas seulement pour les entreprises de renégocier leur endettement, mais plus violemment d'adapter ou de repenser leur business model. Si nous intervenons toujours sur les phases de restructuration financière, nous constatons de plus en plus que certains gros « corporate » commencent à se trouver dans des zones de difficultés inhabituelles. Le timing va être primordial, les premiers à avoir anticipé ces périodes de crise seront sans doute les leaders de demain. Ces nouvelles situations de crise nécessiteront de pouvoir mettre en œuvre dans des timings très serrés des approches transversales regroupant des expertises juridiques en restructuring, corporate, social et financement.”



**Fabrice Patrizio**  
Associé d'Archers

“Le restructuring joue les faux-semblants : le nombre de défaillance est globalement en baisse mais celui des défaillances importantes est en hausse. Et ne va pas cesser d'augmenter, conséquence des mutations structurelles actuelles de l'économie française.”

## Le nombre des défaillances d'entreprises recule fortement et retrouve son niveau d'avant crise

Dans un contexte international très chahuté, la France a bien résisté au troisième trimestre 2019. Selon le bureau d'étude Altarès, le nombre de défaillances d'entreprises baisse de 9,2% à 10 500 jugements au 3e trimestre 2019. Ce qui constitue le meilleur trimestre depuis 2007 (10 300). Etat des lieux d'un marché français.

9,2% : c'est la baisse du nombre des défaillances enregistrées au troisième trimestre. Ce qui constitue un plus bas annuel, depuis la crise de 2007. A noter toutefois que le troisième trimestre 2018 avait été alourdi par une exceptionnelle extension de procédure de redressement judiciaire prononcée en août par le Tribunal Mixte de Commerce de Saint-Denis de la Réunion sur près de 350 sociétés. "Corrigée de cette décision technique, l'évolution nationale demeure favorable mais est ramenée à -6,4%", relativise Thierry Millon, Directeur des études Altarès. Dans le détail, les trois quarts des jugements concernent des micro-entreprises de moins de trois salariés, mais 73 sociétés de plus de 50 salariés sont également passées devant le tribunal ce trimestre, soit plus d'une défaillance de grandes PME enregistrée chaque jour ouvré. "Cette accélération de la sinistralité des PME pèse lourdement sur l'emploi. Près de 37 300 emplois sont ainsi menacés, parfois déjà perdus, c'est 2 350 de plus par rapport à l'été 2018."

### Un fort recul des liquidations directes

Le compteur estival des défaillances d'entreprises n'est jamais retombé sous le seuil des 10 000 procédures depuis 2006 (9907 jugements), mais l'été 2019 s'en approche (10501). C'est



Thierry Millon, Directeur des études Altarès

le meilleur 3e trimestre depuis 2007 (10305). La procédure de Redressement Judiciaire (RJ) s'inscrit en fort recul (-12,2%). Toutefois, corrigée des 348 RJ exceptionnels prononcés à la Réunion en août 2018, la baisse serait ramenée à -2,6%. A peine plus de 200 jugements de sauvegarde ont été enregistrés sur la période, soit moins de 2% de l'ensemble des procédures collectives. C'est du côté des liquidations judiciaires que le signal est le plus marqué ce troisième trimestre avec une baisse de 8%, en écho à la moindre sinistralité des TPE.

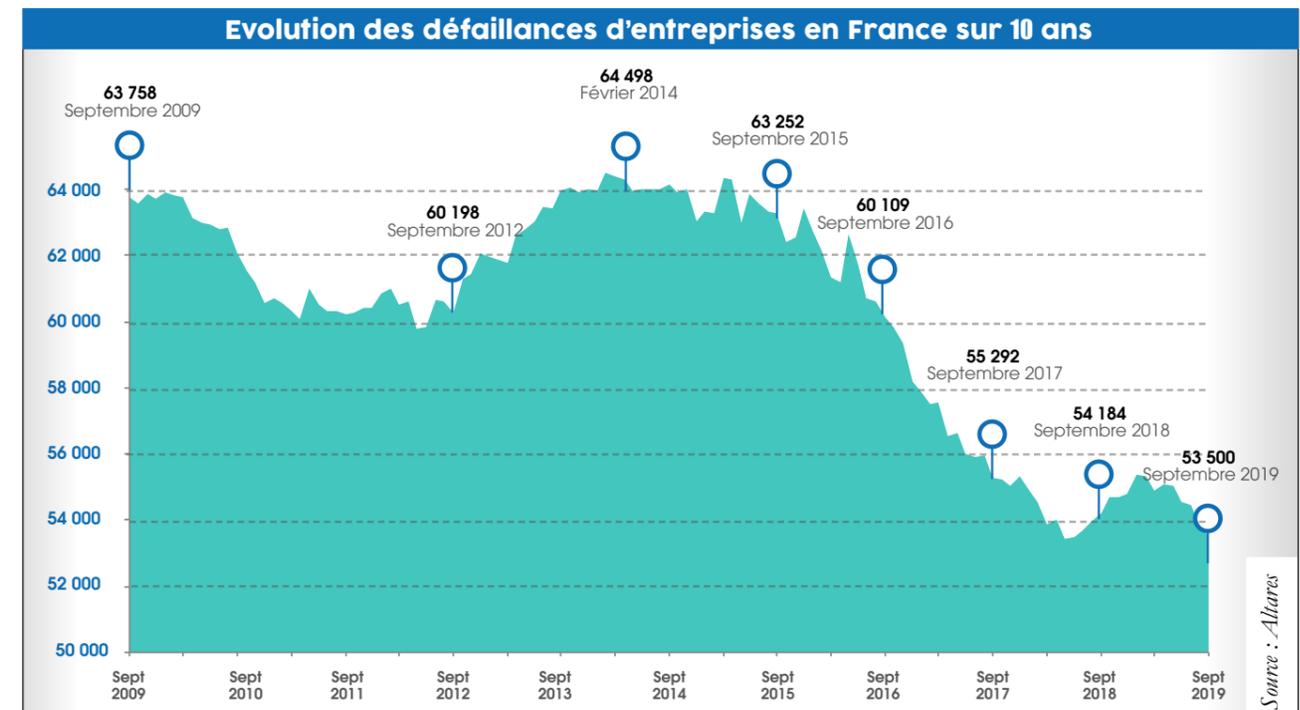
### Le tiers des emplois menacés concerne les PME d'au moins 50 salariés

Il y a cinq ans, la France comptait 13 400 défaillances qui menaçaient 56 400 emplois ; En 2019, le nombre de

défaillances est de seulement 10500 menaçant 47 000 emplois, soit 19 000 emplois épargnés. Cependant, sur un an, la trajectoire s'inverse sévèrement. En dépit de près d'un millier de procédures en moins, ce sont 2 350 emplois de plus qui sont menacés par les défaillances d'entreprises, par rapport à l'été 2018, explique le rapport d'étude d'Altarès. Ce retournement tient à la distribution des entreprises qui sont tombées. On enregistre -8% ou -4% de micro entreprises de moins de trois salariés, entrées en défaillance, selon que nous corrigeons ou non les valeurs 2018 des 348 redressements réunionnais atypiques. Mais + 30% pour les sociétés comptant au moins 50 salariés ; 73 PME de cette taille sont entrées en procédure ce 3e trimestre contre 56 un an plus tôt. A elles seules, ces 73 PME concentrent près du tiers des emplois menacés (11 600). Entre les très petites structures et les grandes PME, la situation est globalement stable pour les entreprises de 20 à 46 salariés (196 défaillances contre 202), et franchement bonne pour celles de 3 à 19 salariés (2392 ; - 14%).

### Des régions diversement touchées

Les régions qui étaient dans le vert il y a un an basculent dans le rouge et inversement. Il en est ainsi d'Auvergne Rhône-Alpes (AURA) et Provence-Alpes-Côte-d'Azur (PACA) dont les défaillances, en baisse durant l'été



2018, augmentent cette année respectivement de 4% et 5,5%. A noter que dans chacune de ces deux régions, la construction pèse sur la tendance. La Bourgogne-Franche-Comté stabilise, comme durant l'été 2018, le nombre de ses défaillances d'entreprises à 425. Pays-de-la-Loire maintient une baisse de sinistralité à -5% comme l'été précédent. Cette stabilité masque une forte baisse des liquidations, mais une accélération des redressements judiciaires. L'Île-de-France s'inscrit sur une bonne trajectoire (-9%) après la hausse de 5% il y a un an.

Toutes les autres régions sont favorablement orientées ce troisième trimestre. Les fortes dégradations observées l'année dernière sont quasi rattrapées cette année. C'est le cas de la Corse (+33% au T3 2018, -29% au T3 2019), du Grand Est (+16% ; -12%), de la Normandie (+13% ; -20%) ou des Hauts-de-France (+11% ; -8%).

### Le secteur de la construction et des transports en souffrance

En augmentation il y a un an (+2,7%), le nombre des défaillances d'entreprises de la construction (2536) enregist-

tre un recul sensible cet été (-8%). Le second oeuvre (-13,7%) et les travaux publics (-13,2%) tirent la tendance sectorielle. En revanche, la situation

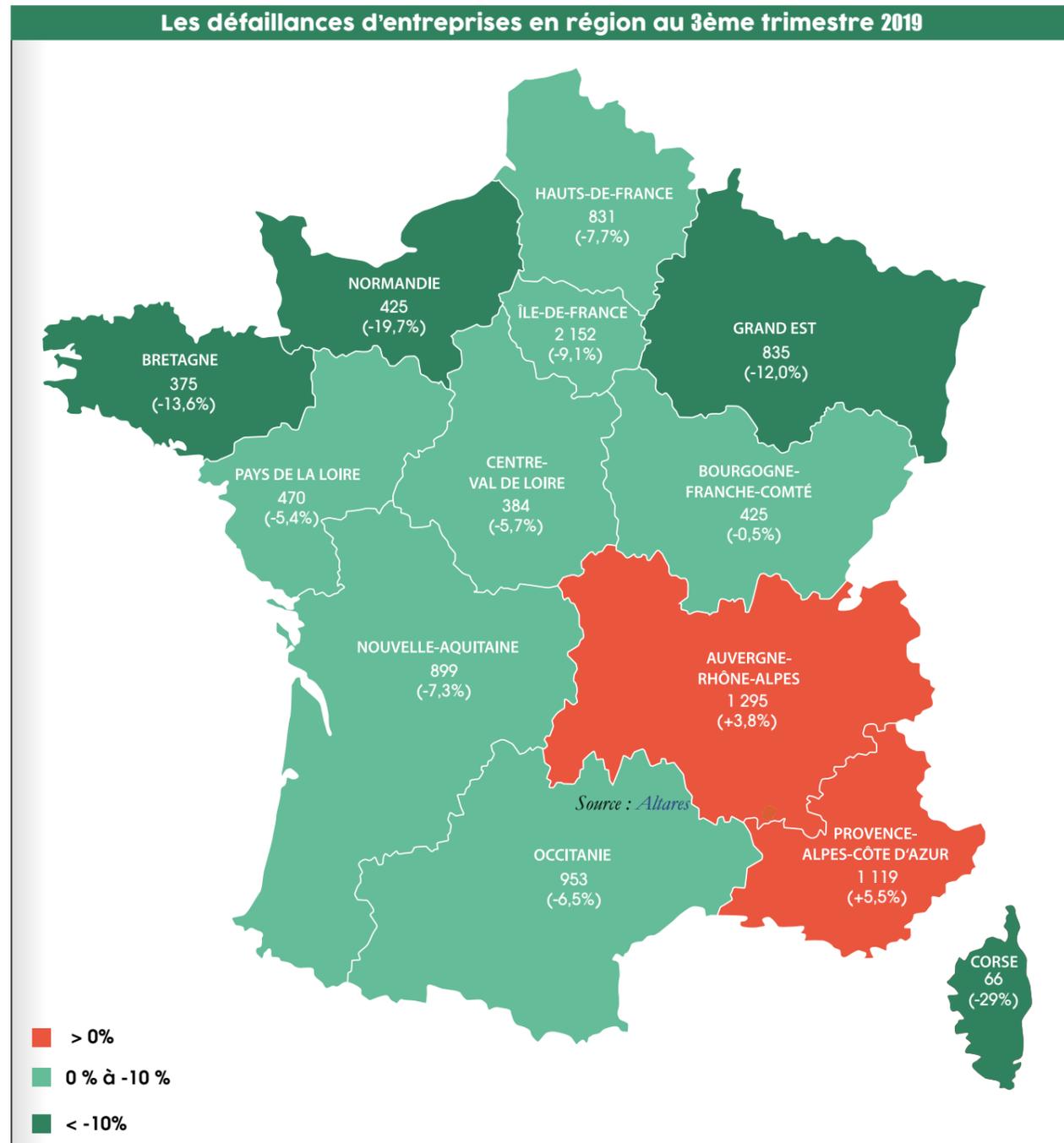
**“En 2019, le nombre de défaillances est de seulement 10500 menaçant 47 000 emplois, soit 19 000 emplois épargnés. Cependant, sur un an, la trajectoire s'inverse sévèrement.”**

est plus inconfortable pour le gros oeuvre qui peine à rester dans le vert (-1,2%) ; Les liquidations reculent de 9%, les redressements judiciaires explosent de plus de 20%. C'est la construction de maisons individuelles qui signe la plus forte dégradation avec près de 180 défaillances (+19%), le plus mauvais chiffre depuis quatre ans. Le commerce, deuxième poste de

défaillances (2369), est bien orienté (-5,8%). Si le commerce automobile reste sous pression (+2%), le poste Entretien et réparation évolue très favorablement (-19%). Dans les métiers de bouche, la boucherie respire (-23%) après trois étés difficiles. Dans le commerce de détail, le meuble (-11%) limite la dégradation de l'activité bricolage & équipement du foyer (+3,3%). L'habillement (+3,6%) peine à confirmer les bons chiffres de l'été 2018, mais conserve un niveau de défaillances (230) très inférieur à celui des étés 2014 à 2016 (330). Le commerce interentreprises (gros), globalement dans le vert, est en situation très délicate dans les matériaux de construction (+40,5%) qui remontent au niveau de sinistres de l'été 2015.

### L'industrie résiste

L'industrie s'inscrit sur une tendance solide (-8,2%) portée par l'agroalimentaire (-19,5%) tandis que la manufacture donne plusieurs signes de tensions. Dans les services aux entreprises, la sinistralité semble reculer rapidement (-19,7%) en réalité la tendance est brouillée par le chiffre



des autres services administratifs aux entreprises qui comptabilisaient, sur le 3e trimestre 2018, les 348 jugements exceptionnels à la Réunion dans la location – location bail. Corrigée de cette décision particulière, l'évolution des défaillances d'entreprises bascule légèrement dans le rouge (+0,7%). A noter que l'activité de conseil en communication et gestion enregistre une forte hausse (+33%). L'activité de conseil

pour les affaires et autres conseils de gestion dérapent en effet 36% et dénombrent plus de 200 défaillances, le plus mauvais chiffre depuis l'été 2014. La situation est également tendue pour les relations publiques, les activités d'architecture ou le nettoyage courant des bâtiments. En Information & communication, les défaillances d'entreprises augmentent très vite (+16,6%), à la fois pour les services

informatiques & édition de logiciels (+8,4%), notamment en programmation informatique, et pour les autres activités information & communication (+31,5%) notamment dans la production de films. Dans le transport routier de marchandises, le nombre de défaillances d'entreprises recule rapidement (-25%) dans le fret de proximité, mais augmente sensiblement dans le fret interurbain (+8%) qui signe l'été le

### Les défaillances d'entreprises de +20 M€ de chiffre d'affaires au 3ème trimestre 2019

Raison sociale	Activité	NAF	DPT	Effectif	CA (M€)	Année dernière bilan publié	Procédure	Mois de procédure
ORCHESTRA-PREMAMAN	Commerce de vêtements pour enfants et de produits de maternité	4771Z	34	1659	485,6	2019	Procédure de sauvegarde	Septembre
AIGLE AZUR	Transports aériens de passagers	5110Z	91	1150	290,0	2016	Redressement puis Liquidation Judiciaire	Septembre
THOMAS COOK SAS	Activités des voyagistes	7912Z	92	697	417,2	2018	Redressement judiciaire	Octobre
XL AIRWAYS France	Transports aériens de passagers	5110Z	93	570	304,8	2013	Redressement puis Liquidation Judiciaire	Septembre
GAZ LIQUEFIES INDUSTRIE (ALTIFORT)	Fabrication de bouteilles et de stockages pour tous les gaz liquéfiés	2529Z	86	536	63,8	2017	Redressement judiciaire	Juillet
REMADE	Reconditionnement de smartphones d'occasion	9521Z	50	435	85,0	2016	Redressement judiciaire	Septembre
PIZZA FRANCE (PIZZA HUT)	Restauration traditionnelle	5610A	75	382	23,8	2017	Redressement judiciaire	Aout
ALTIFORT SMFI	Société par actions simplifiée à associé unique	2420Z	58	336	60,0	2017	Redressement judiciaire	Aout
TIM SAS	fabricant de cabines d'engins de chantiers	2920Z	59	317	-	-	Redressement judiciaire	Aout
A.C.C. INGENIERIE ET MAINTENANCE	Maintenance ferroviaire	3317Z	63	274	19,8	2018	Redressement judiciaire sur résolution du plan de sauvegarde	Octobre
POLYCLINIQUE DU VAL DE SAMBRE	Activités hospitalières	8610Z	59	242	15,8	2017	Redressement judiciaire	Juillet
Fédération des Oeuvres Laïques de la Martinique	Activités éducatives et culturelles	9004Z	97	222	3,6	2017	Redressement judiciaire	Septembre
AES PACA	Activités de sécurité privée	8010Z	83	208	7,0	2018	Procédure de sauvegarde	Octobre
ASSOCIATION AQUITAINE POUR L'EMPLOI DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP	Emploi de personnes en situation de handicaps	9499Z	33	200	-	-	Conversion de la procédure de sauvegarde en redressement judiciaire	Aout
SICA2M	Fabrication de matériel de lavage et de manutention	2822Z	72	190	27,7	2018	Redressement judiciaire	Septembre
ARMOR MECA	Fabricant de pièces pour l'aéronautique	2562B	22	181	21,7	2018	Redressement judiciaire	Juillet
FERMETURES HENRI PEYRICHOU	Fabrication de portes et fenêtres en métal	2512Z	40	171	24,4	2017	Redressement judiciaire	Juillet
LAURENT PERE ET FILS	Distribution de pièces automobiles	4531Z	42	155	40,5	2018	Redressement judiciaire	Octobre
DIETRICH CAREBUS SAS	Commerce, réparation, de bus et cars	4519Z	67	138	70,0	2005 (CA 2018)	Redressement judiciaire	Juillet
CONSTRUCTIONS METALLIQUES AUER	Réalisation de charpente métalliques	2511Z	52	126	31,3	2018	Procédure de sauvegarde	Septembre
JIR - JOURNAL DE L'ILE DE LA REUNION	Édition de journaux	5813Z	97	126	22,7	2006	Résolution du plan de redressement et ouverture d'une procédure de sauvegarde	Septembre
FIGUERES SERVICES	Collecte des déchets non dangereux	3811Z	97	119	20,2	2016	Redressement judiciaire	Septembre
F M X	Découpage, emboutissage	2550B	25	99	20,5	2017	Redressement judiciaire	Juillet
ALPINE ALUMINIUM	Métallurgie de l'aluminium	2442Z	74	97	30,6	2018	Redressement judiciaire	Aout
BRANDALLEY	Site de ventes événementielles	4791A	93	95	69,9	2011	Redressement judiciaire	Septembre
GILBERT GUILBAUD	Commerce interentreprises de fruits et légumes	4631Z	44	43	21,4	2018	Redressement judiciaire	Juillet
SETIC (Samp)	Fabrication de machines et équipements pour la production de câbles	2899B	42	42	23,1	2017	Redressement judiciaire	Aout
MARS FILMS	Distribution de films cinématographiques	5913A	75	20	43,6	2013	Redressement judiciaire	Aout
POURTIER S.A.S (Samp)	Fabrication de machines de production de gros câbles	2899B	77	18	24,1	2017	Redressement judiciaire	Aout
DIETRICH CAREBUS LEASE	Mise en place des financements des véhicules	4519Z	67	3	24,7	Aucun (CA 2018)	Redressement judiciaire	Juillet

Source : Altaris

**Statistiques des défaillances par tranche d'effectif par nature de procédure**

Tranche de salariés	2018 T3				2019 T3				Evolution 2019 T3 / 2018 T3	Taux de Liquidations Judiciaires
	Sauv.	RJ	LJ	Total	Sauv.	RJ	LJ	Total		
Moins de 3 salariés	99	2 404	6 014	8 517	106	2 086	5 648	7840	-7,9%	72,0%
3 à 5	37	523	1 038	1 598	31	451	891	1373	-14,1%	64,9%
6 à 9	28	272	426	726	29	243	365	637	-12,3%	57,3%
10 à 19	25	208	231	464	18	185	179	382	-17,7%	46,9%
20 à 49	18	115	69	202	15	114	67	196	-3,0%	34,2%
50 à 99	2	15	7	24	1	28	12	41	70,8%	29,3%
100 et plus	3	26	3	32	4	23	5	32	0,0%	15,6%
<b>TOTAL DEFAILLANCES</b>	<b>212</b>	<b>3 563</b>	<b>7 788</b>	<b>11 563</b>	<b>204</b>	<b>3 130</b>	<b>7 167</b>	<b>10 501</b>	<b>-9,2%</b>	<b>68,3%</b>

Source : Altarea

**Statistiques des défaillances par tranche d'âge par nature de procédure**

Tranche d'âge	2018 T3				2019 T3				Evolution 2019 T3 / 2018 T3	Taux de Liquidations Judiciaires
	Sauv.	RJ	LJ	Total	Sauv.	RJ	LJ	Total		
Moins de 3 ans	27	568	1 700	2 295	24	512	1 476	2 012	-12,3%	73,4%
3 à 5 ans	41	874	2 202	3 117	52	862	2 047	2 961	-5,0%	69,1%
6 à 10 ans	46	1 022	1 734	2 802	48	705	1 645	2 398	-14,4%	68,6%
11 à 15 ans	30	402	930	1 362	26	351	846	1 223	-10,2%	69,2%
16 et plus	68	697	1 222	1 987	54	700	1 153	1 907	-4,0%	60,5%
<b>TOTAL DEFAILLANCES</b>	<b>212</b>	<b>3 563</b>	<b>7 788</b>	<b>11 563</b>	<b>204</b>	<b>3 130</b>	<b>7 167</b>	<b>10 501</b>	<b>-9,2%</b>	<b>68,3%</b>

Source : Altarea

plus sinistré (90) depuis dix ans.

Le nombre de procédures collectives baisse sensiblement dans les services à destination du consommateur (-14%) ou en restauration (-11%), en particulier en restauration traditionnelle (-11%) qui s'améliore régulièrement chaque été depuis quatre ans, alors que la restauration rapide (-8%) avait connu un très mauvais été 2018.

**Des espoirs d'une consommation soutenue au dernier trimestre**

Le dernier trimestre porte les espoirs d'une consommation plus soutenue, notamment à destination des commerçants physiques dont la trésorerie

demeure la préoccupation première des dirigeants. Les PME sont également très attentives à leur niveau de trésorerie dans un contexte de dégradation des comportements de paiement depuis le printemps. Au-delà des grandes PME contraintes de déposer le bilan, une douzaine de sociétés de plus de 100 salariés ont obtenu un accord de conciliation cet été. Ces sociétés, non comptabilisées parmi les défaillances, portent 2 650 emplois. La bonne tendance observée ce trimestre sur le front des défaillances ne doit donc pas masquer des réalités entrepreneuriales encore compliquées. Le dernier trimestre de l'année pourrait comptabiliser plus de 14 000 défaillances d'entreprises, soit 53 000 défaillances sur l'année.

Plus de 90% de ces défauts concerneront des TPE, des structures de plus en plus enclines à publier confidentiellement leurs comptes. Cet été, les sociétés défaillantes en âge de publier leurs comptes étaient seulement 60% à répondre de cette obligation, 25% d'entre elles ayant opté pour la confidentialité ; ce taux de confidentialité est dix fois supérieur à celui constaté il y a deux ans, durant l'été 2017. • O.B

02

**Cas pratiques et expertises**

- P.24 **Les plans de cession : L'intelligence artificielle au service de la recherche de repreneurs**
- P.26 **Dix priorités du dirigeant pour profiter d'un possible ralentissement**
- P.28 **Cession réussie pour le déménageur du Sud-Ouest RIVES DICOSTANZO**
- P.29 **Retour sur la restructuration de Toy's R Us France**
- P.30 **Retour sur les étapes clés du rebond d'une ETI dans le secteur de la propreté**
- P.32 **Plan d'action pour un retour à la rentabilité**
- P.34 **Recherche d'actifs en liquidation judiciaire**

## Les plans de cession : L'intelligence artificielle au service de la recherche de repreneurs

Par Pascal Bonnet et Julien Sortais, respectivement associé et directeur de missions de KPMG

Les plans de cession peuvent s'avérer très profitables pour le repreneur comme pour l'ensemble du tissu économique et social français. En effet, le prix d'acquisition étant généralement faible et le taux de sauvegarde de l'emploi élevé, les plans de cession servent des intérêts particuliers comme collectifs. Ils permettent en outre de préserver des savoir-faire de l'industrie française, très représentés dans les entreprises en difficulté parce qu'évoluant sur des marchés matures et faisant face aux défis de la mondialisation.

Beaucoup de choses ont été écrites dans la presse nationale ou spécialisée à propos des reprises à la barre des tribunaux de commerce d'entreprises en difficulté mais jamais aucun état des lieux exhaustif n'avait été réalisé. C'est pourquoi KPMG a souhaité réaliser une étude approfondie sur les plans de cession. Elle met en exergue les grandes tendances, les succès majeurs mais aussi les axes d'amélioration d'un système judiciaire nécessaire mais encore trop peu visible. Ce manque de visibilité est un frein à l'attractivité des entreprises mises en vente à la barre et

impacte par extension l'ensemble de la procédure dont l'efficacité repose pour partie sur la mise en concurrence des acheteurs.

### Les plans de cession, un moyen efficace de sauvegarder des emplois ...

Les plans de cession jouent un rôle social fort pour les entreprises en faillite. En effet, l'étude montre que 76 % des emplois ont été préservés par les repreneurs dans des cas de reprise à la barre, soit près de 30 000 emplois sauvés en 2017 et 2018. Le critère social est donc retenu dans la majorité des décisions judiciaires : 73 % des offres retenues par le tribunal étaient les plus favorables en matière sociale (elles l'étaient à 64 % concernant le prix de cession).

Pour les entreprises de plus de 500 salariés, le critère social est encore plus important : en effet, seules 40 % des offres les mieux-disantes en termes de prix de cession ont été retenues par le tribunal. On note également que les congés payés sont repris, au moins partiellement, dans plus de 85 % des cas pour les entreprises de plus de 250 salariés. La question de la sauvegarde de l'emploi reste donc un facteur clé : en effet, les 10 dossiers les plus importants concentrent à eux seuls 30 % des emplois menacés.

### Un nombre d'offres trop faible pour garantir la pleine efficacité de la procédure

Les bons résultats des plans de cession en termes de sauvegarde des emplois sont à contre-balancer avec le peu

### Sur les auteurs



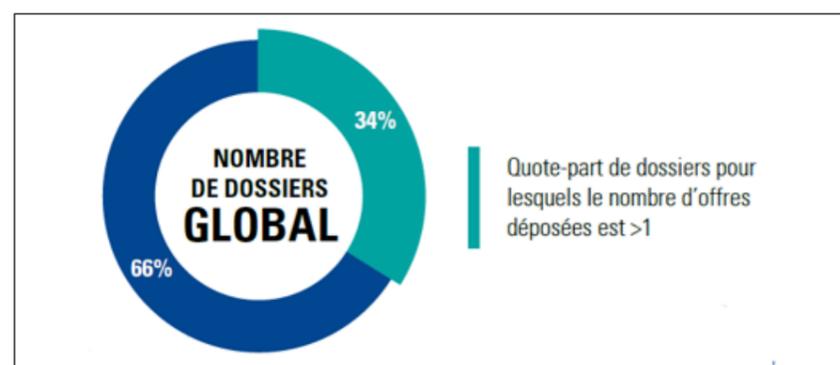
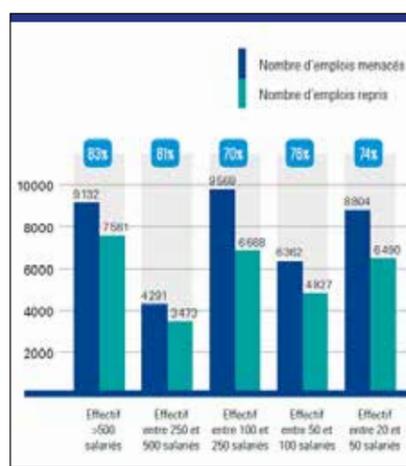
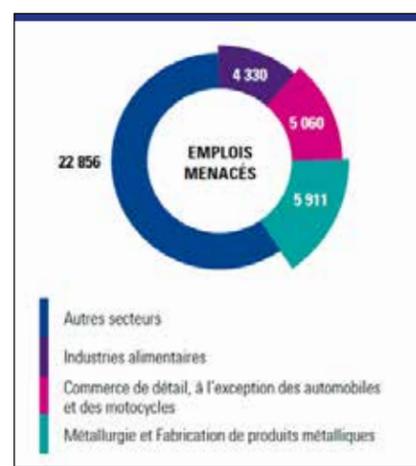
**Pascal Bonnet** est associé, Deal Advisory et responsable de l'activité Restructuring de KPMG en France.

→ Pascal dirige le département Restructuring de KPMG France composé d'environ 60 professionnels. Fort d'une expérience de près de 30 ans, il est spécialisé dans le conseil aux entreprises en difficulté et à leurs parties prenantes : IBR, restructuration financière, restructuration opérationnelle, restructuration sociale, distressed M&A et optimisation de trésorerie.



**Julien Sortais** est directeur, Deal Advisory de KPMG.

→ Julien travaille au sein du département Restructuring de KPMG depuis près de 10 ans. Il est aujourd'hui en charge de l'activité « Reprises à la barre ». S'appuyant sur un maillage territorial de 238 bureaux, un réseau international performant et des outils innovants, l'équipe identifie et accompagne des repreneurs potentiels dans leurs projets d'acquisition d'entreprises à la barre du tribunal.



d'offres de reprise, et en particulier, le peu de concurrence sur un même dossier. Le nombre d'offres déposées et maintenues s'élève à 1,6 en moyenne par dossier. Les cas où il n'existe pas de concurrence sont majoritaires : seuls 34 % des dossiers font l'objet de plusieurs offres.

Les raisons pouvant expliquer le peu d'appétit des repreneurs sont multiples.

Tout d'abord les candidats repreneurs doivent mener leurs diligences stratégiques, financières et juridiques dans un environnement dégradé, où l'information est peu disponible et/ou peu qualitative.

A l'inverse d'une cession classique, In Bonis, le consentement des actionnaires/dirigeants n'est pas un prérequis. Ainsi leur coopération n'est pas acquise ce qui complique grandement la tâche du repreneur.

De plus une contrainte très forte de temps vient s'ajouter à ces éléments rendant parfois l'analyse particulièrement difficile. Certains appels d'offres récents

laissaient aux candidats à peine une semaine pour se positionner...

Par ailleurs l'environnement judiciaire peut revêtir un caractère anxiogène pour certains repreneurs peu habitués à ce type de procédure. Il est souvent nécessaire de réaliser un travail de pédagogie visant à expliquer la procédure et à rassurer le repreneur.

Enfin, le processus d'appel d'offres en lui-même pose question. Vendre une entreprise qui se porte bien est souvent loin d'être simple, c'est un métier, alors que dire d'une entreprise en grande difficulté ? Peu de dossiers bénéficient aujourd'hui d'une recherche de repreneurs active réalisée par des professionnels avisés, le plus grand nombre ne faisant l'objet que d'une publication dans un grand quotidien économique. De plus, l'appel d'offres ainsi que l'ensemble de la procédure sont intégralement en français, rendant la tâche très périlleuse à tout repreneur étranger non francophone souhaitant se positionner, ou à minima étudier le dossier. Ainsi seuls, 8% des repreneurs sont étrangers. C'est pourquoi KPMG, fort de son ex-

périence, de son réseau et de ses travaux récents, a souhaité se positionner sur le marché du Distressed M&A depuis quelques années. Nos équipes ont développé un outil de recherche de repreneurs reposant sur des algorithmes complexes basés sur l'analyse de milliers de transactions passées et sur des bases de données regroupant plus de 23 millions d'entreprises en France et en Europe.

L'intelligence artificielle associée au savoir-faire de nos équipes permet d'identifier et de contacter un grand nombre de repreneurs potentiels qualifiés dans des délais très courts et de pouvoir faire bénéficier au plus grand nombre de dossiers d'une recherche de repreneurs qualifiés, maximisant ainsi les chances et les conditions de reprise. Composée d'une dizaine de collaborateurs dédiés, notre équipe est aujourd'hui leader en France dans la recherche de repreneurs d'entreprises en difficulté et réalise plusieurs dizaines de dossiers (de toutes tailles) chaque année. ■

# Dix priorités du dirigeant pour se préparer à un possible ralentissement

Par Olivier Marion et Sébastien Dalle, associés PwC France

L'analyse des tendances économiques de la fin 2019 est contrastée, et des mutations profondes sont en cours au sein de l'économie. Nous vous proposons dix recommandations adaptées aux économies manquant de visibilité.

L'analyse des tendances économiques de la fin 2019 est contrastée : d'une part beaucoup d'indicateurs sont passés au rouge, surtout dans l'industrie, tandis que les risques géopolitiques s'accumulent (guerre commerciale, Brexit, Moyen-Orient, etc.) et que certains économistes alertent d'une possible dégradation de la conjoncture. D'autre part pourtant, à ce stade, « so far, so good » pour l'essentiel de l'économie en France : la croissance se maintient, les résultats publiés par les groupes cotés sont positifs, les marchés de capitaux sont au plus haut et les liquidités abondantes, le marché de l'emploi s'améliore et le nombre de situations de défaut n'augmente pas significativement. Pendant ce temps, les mutations se poursuivent, liées notamment à la digitalisation de l'économie et au poids croissant des enjeux environnementaux sur l'activité et les choix de consommation. Les « lignes de front » entre les métiers se déplacent, les concurrents d'hier deviennent partenaires tandis que les partenaires d'hier deviennent concurrents, obligeant les dirigeants à remettre régulièrement en question leurs priorités. Nul ne peut complètement prévoir l'évolution des prochains mois. La récession dans certains secteurs de l'industrie et la poursuite de la mutation du secteur de la distribution ou de l'automobile, pour prendre ces exemples,

sont des quasi-certitudes, mais la résistance voire la croissance d'autres secteurs (services, technologies, etc.) peut permettre de compenser ces récessions. Sans compter les aléas géopolitiques et sociaux. Alors, doit-on prévoir une crise et préparer nos entreprises à l'affronter ?

Dans ce contexte peu lisible, et parce qu'à moyen terme « seuls les paranoïaques survivent » (Andrew Grove), il nous paraît décisif que les entreprises et leurs dirigeants se positionnent afin d'affronter tout mouvement récessif, et, mieux, de pouvoir en profiter. Voici donc proposé dix recommandations adaptées aux économies manquant de visibilité, et sur lesquelles des nuages s'accumulent.

➔ **1. Restez vigilants** : les positions des acteurs bougent très vite. Assurez-vous de bien continuer à comprendre ce qui, au fond, motive vos clients ; surveillez ces avantages concurrentiels et demandez-vous comment ils seraient impactés par une prochaine récession, ou/et par des mouvements de fonds, comme la digitalisation. Identifiez les meilleures pratiques de votre industrie et développez l'agilité de vos équipes pour pouvoir anticiper au plutôt les évolutions.

➔ **2. Agissez sans attendre** : l'histoire des entreprises dans les précédents bas

de cycle montre que l'attentisme tue. Soyez lucide sur les fragilités de votre activité, focalisez-vous sur la création de valeur et les risques clés, et prenez rapidement les décisions nécessaires afin d'affronter un éventuel bas de cycle. Il est trop fréquent de voir des entreprises mourir d'avoir trop attendu. Les gains d'agilité ainsi réalisés seront par ailleurs utiles pour saisir les opportunités une fois la reprise venue.

➔ **3. Reconnaissez la valeur de vos équipes** : le marché du travail réagit désormais très différemment selon le niveau de qualification ; il est très tendu sur les profils qualifiés et risque de le rester même si la conjoncture se dégrade. Identifiez vos talents clés, et envisagez les schémas d'incitation qui les feront rester. Garder et motiver les meilleures équipes est essentiel pour l'avenir, dans tous les métiers.

➔ **4. « Cash is king »**, surtout si la conjoncture se durcit : assurez-vous que votre bilan et votre BFR sont en bon ordre, et résisteraient à une baisse d'activité. Si vous ne l'avez pas fait récemment, envisagez un programme d'optimisation du BFR : tout comme un programme de remise en forme, il en sort toujours des résultats, y compris sur les marges et la remise en question du modèle économique. Protégez votre liquidité à court et moyen terme et vérifiez si votre entreprise a un plan

pour réduire ses besoins de capitaux rapidement, si nécessaire. Soyez proactif et concret au quotidien sur la gestion de la trésorerie, et développez la « culture cash » au sein de votre organisation.

➔ **5. Optimisez vos activités historiques** : ces dernières doivent être optimisées pour financer votre développement. Quels sont les produits, clients, canaux qui créent ou détruisent de la valeur ? Si la réponse n'est pas claire pour vous, rendez-vous au point 7 ! Êtes-vous en capacité d'agir sans délais sur les foyers de pertes, et à défaut, comment pouvez-vous accélérer votre préparation ? Gérez votre base de frais fixes. Éliminez la complexité inutile qui s'est constituée en haut de cycle et challengez votre modèle économique. Revisitez vos plans d'investissement en fonction des priorités et de l'évolution de la demande chez vos clients.

➔ **6. Revisitez votre modèle d'innovation** : réduisez les coûts et les risques en recourant aux nouveaux modèles d'innovation : laboratoires, centres d'excellence, fonds de start-up, alliances, M&A... La palette des outils pour innover est en évolution continue et permet une réelle amélioration de l'efficacité des moyens alloués. Et ayez recours aux différents dispositifs de soutien aux activités de R&D, qui permettent de partager l'effort.

## Sur les auteurs



**Olivier Marion** est associé, responsable des activités Deals de PwC en France (37 associés, 350 professionnels). Il est spécialisé dans le conseil en retournement. Olivier a 25 ans d'expérience au sein de PwC, dont 20 ans au sein des activités Transactions et Restructuration.



**Sébastien Dalle** est associé au sein des activités Deals de PwC. Il anime l'activité Business Recovery en France (5 associés, 45 professionnels) et a plus de 20 ans d'expérience en Transactions et Restructurations. Avant d'intégrer PwC, Sébastien a exercé pendant 10 ans des fonctions de CEO/CFO.

➔ **7. Utilisez mieux les données générées par votre activité** : une prise de décision rapide nécessite de se fonder sur des faits, analysés au plus fin. Les outils d'aide à la décision par la donnée ont fait des progrès considérables ces dernières années ; êtes-vous certain d'être au top ? Le diable est dans les détails, le big data permet de le débusquer ! Optimisation des marges, réduction des stocks, connaissance approfondie de vos clients : dans tous les métiers à fort volumétrie de données, les outils récents permettent des « quick wins » ainsi qu'une optimisation du modèle économique. Vérifiez également que vos reportings recourent aux bons axes d'analyses pour piloter vos activités.

➔ **8. Planifiez des scénarios alternatifs** : les gagnants des prochaines années seront ceux qui sauront démontrer agilité et flexibilité au bon moment. Réfléchissez aux plans B, C... Comment les déciderez-vous ? Comment les mettrez-vous en œuvre ? Cela nécessite de l'anticipation, et des modélisations qui vous permettront d'être dans les starting-blocks le jour où le coup d'envoi est donné.

➔ **9. Embarquez vos actionnaires et partenaires** : anticipez l'impact d'un retournement de conjoncture éventuel sur eux, assurez-vous de comprendre et d'anticiper leurs agendas. La percep-

tion devient souvent la réalité, pensez à toujours conserver un dialogue ouvert avec eux, sur votre situation, vos plans d'actions, vos réalisations, pour éviter les écarts de perception et pour les avoir à vos côtés durant des périodes de challenge.

➔ **10. Profitez des opportunités** : continuez à investir dans les segments de croissance dont vous aurez besoin pour l'avenir. Entretenez votre marque et gardez un œil sur le futur, au-delà des prochains mois. Soyez en capacité de saisir les opportunités M&A qui se présenteront (croissance externe, acquisition d'un concurrent fragilisé, diversification, remontée ou descente dans la filière, etc.), notamment par une veille active, particulièrement à l'international.

Comme en prévision d'une épreuve sportive, préparez votre entreprise et mettez-la en position de gagnante sur ses marchés, qu'ils soient soutenus ou au contraire en repli. Rendez votre entreprise résistante, et conquérante, dans tous les cas de figure ! •

## Cession réussie pour le déménageur du Sud-Ouest RIVES DICOSTANZO

Dans le cadre d'une procédure de redressement judiciaire ouverte à son profit, la Société Rives Dicostanzo a été cédée à la Société Dmax garantissant ainsi la sauvegarde de 230 emplois sur les 236 existants.

Acteur historique majeur sur le marché du déménagement et de la logistique dans la région Occitanie, la Société Rives Dicostanzo disposait de pas moins de 12 établissements sur l'ensemble du territoire national et réalisait un chiffre d'affaires de plus de 17 millions d'euros au 31/12/2018.

Créé en 1962 par Jean-Baptiste Dicostanzo, cette entreprise familiale s'est imposée comme la référence dans le transfert d'entreprise. Une politique d'expansion et de diversification avait été lancée à l'initiative de ses dirigeants au cours des années 2000.

Victime de son processus de croissance externe, la Société ne maîtrisait pas suffisamment son développement, ce qui a entraîné une dégradation de la productivité et une augmentation des coûts fixes.

La multiplicité des activités, couplée à une diversité géographique, rendaient difficilement lisibles les performances réalisées.

Le 31/01/2017, la Société Rives Dicostanzo décide de se recentrer sur ses métiers historiques, à savoir le déménagement et la logistique et cède l'intégralité de la branche d'activité de « location de véhicules industriels avec conducteurs et transport dédié » au Groupe Berto SA ainsi qu'à ses filiales pour la somme de 2 066 602,00 €.

En parallèle, un plan de retournement est initié mais les efforts fournis se révèlent insuffisants pour que le Groupe Rives Dicostanzo renoue avec la rentabilité, ne laissant d'autre choix

à ses dirigeants que de déposer une déclaration de cessation des paiements. Par jugement du 25/04/2019, le Tribunal de Commerce de Toulouse ouvre une procédure de redressement judiciaire au bénéfice de la Société. Dès le mois de juin, un appel d'offre de reprise est diligenté à l'initiative de l'Administrateur Judiciaire, la voie de la cession étant privilégiée au regard du poids de l'endettement.

Une offre de reprise totale est alors déposée par la Société Dmax. Deux offres de reprises partielles sont également déposées conjointement par les Société Mobilitas et Globe Express.

Les candidats-repreneurs sont tous des professionnels du secteur d'activité bien que les projets économiques présentés soient foncièrement différents.

Le projet économique de Dmax consistait en une intégration dans une entité de dimension nationale ; l'offre de Mobilitas conservait les spécificités du modèle actuel dans le but de les développer et de bénéficier du savoir-faire du Groupe en matière de transfert d'entreprise.

Durant trois mois, l'Administrateur Judiciaire et les dirigeants ont œuvré sans relâche à l'amélioration des offres

déposées, afin notamment que la majorité des emplois soit préservée. Eu égard à l'effectif, l'enjeu social était réel, l'objectif étant d'éviter la mise en œuvre d'un grand licenciement collectif pour motif économique.

Lors d'une audience du 10 septembre 2019, soit moins de 5 mois après l'ouverture de la procédure, le Tribunal a examiné les offres de reprise.

Par jugement du 17 septembre 2019, le Tribunal de Commerce de Toulouse ordonnait la cession des actifs de la Société Rives Dicostanzo au profit de la Société Dmax.

La Société Dmax, présente en Ile de France, Rhône Alpes et dans les Hauts de France voit dans cette reprise l'opportunité d'étendre son maillage territorial. Elle se positionne comme une entreprise innovante, spécialiste du déménagement premium.

Le projet économique porté par le repreneur Dmax est ambitieux puisque cette cession lui permet d'une part, de s'implanter dans le Sud-Ouest et d'autre part, de doubler sa taille.

Cette cession est indéniablement une réussite sur le plan social puisque qu'elle assure le maintien de 230 emplois sur les 236 existants, soit la conservation de 97,4 % de l'effectif salarié. ■

### Acteurs clés de l'opération

Administrateurs judiciaires AJILINK : Sébastien Vigneux

Mandataire Judiciaire : Marc-Antoine REY

Avocats :

→ Mathieu Aurignac, Fidal : Conseil de la Société Rives Dicostanzo

→ Florence Milan, Capstan : Conseil de la Société Rives Dicostanzo (volet social).

→ Olivier Moura et Thomas Klibaner : Conseils de la Société DMAX.



Sébastien Vigneux

## Retour sur la restructuration de Toy's R Us France



En septembre 2017, les activités du groupe Toy's R Us (11 Md\$ de CA), détenues par différents fonds, ont fait l'objet d'un "chapter 11" puis d'une liquidation début 2018. En conséquence, Toy's R Us France, leader du jouet en France avec 300M€ de CA s'est vu contraint de continuer seul son activité avant d'être mis en vente pour participer au refinancement du groupe. Nommé Chief Restructuring Officer et Chief Financial Officer, Alvarez & Marsal (A&M) a pris en charge la gestion financière de l'entreprise et son carve-out opérationnel. Retour sur une opération emblématique de 18 mois.

L'objectif était ambitieux : générer les liquidités suffisantes pour le bon déroulement du processus de vente. A&M a également été désigné comme responsable de l'information financière fournie à tous les acteurs du processus de vente et a géré entièrement le processus de "carve-out" avec la maison-mère américaine. Enfin, A&M a assisté le nouvel acquéreur durant la phase de transition tout en aidant les mandataires judiciaires dans les opérations de liquidation.

### Une activité relancée

Dans un contexte de grande incertitude liée à la brutale liquidation de Toy's R Us aux USA, A&M a donc contribué de manière décisive à la stabilité des activités de la filiale française tout au long de sa restructuration et de son processus de vente ; un processus qui a d'ailleurs débouché sur la reprise

par un acteur stratégique du secteur de la majeure partie du parc magasins et de celle du personnel de l'entreprise. Depuis le 19 juillet 2019, Toy's R Us France a pris le nom de PicWicToys.

**“La chaîne, qui assure détenir 11 % du marché Brick & Mortar spécialisé du jouet (hors grandes surfaces et internet).”**

L'enseigne Toys "R" Us à disparu de l'Hexagone. La filiale française du groupe américain, a fusionné cet été avec l'enseigne nordiste de jouets PicWic. Le mariage a donné naissance à PicWicToys. Les 44 magasins exploités sous la bannière Toys "R" Us ont changé de nom. Le nouveau propriétaire ne souhaitait pas verser de

### Les chiffres clés

→ 19 Juillet 2019 Toy's R Us France a pris le nom de PicWicToys

→ 44 : magasins exploités sous la bannière toys "R" Us passent sous la bannière PicWicToys

→ 11% : c'est la part de marché Brick & Mortar spécialisé du jouet

→ 10% : des ventes se font désormais en ligne

royalties (un pourcentage sur le chiffre d'affaires) pour exploiter la marque américaine. Les 20 magasins PicWic sont également en train de changer d'enseigne. La chaîne, qui assure détenir 11 % du marché du jouet Brick & Mortar (hors grandes surfaces et internet), est prête à accueillir ses clients pour Noël. Désormais 10% des ventes se font en ligne. ●

## Retour sur les étapes clés du rebond d'une ETI dans le secteur de la propreté

L'équipe SO-MG Partners était au côté du management d'un groupe leader dans la propreté depuis plusieurs mois afin de travailler sur l'élaboration d'un Business Plan réaliste basé sur la quantification des chantiers de retournement quant à la veille de la période estivale, un besoin de trésorerie apparaît lié à une forte accélération des ventes.

### L'opération



Le groupe, avec 200 millions d'euros de chiffre d'affaires, occupe le deuxième rang en France des distributeurs d'hygiène avec 7% de parts de marché. C'est un acteur majeur de la fabrication et de la distribution depuis plus de 75 ans.

Le Groupe a mis en place en 2017 une stratégie de retour à l'équilibre des sociétés françaises avec la nomination d'un nouveau Directeur Général et le renouvellement de l'équipe de gestion avec plusieurs chantiers :

➔ Investissement dans le déploiement d'un ERP unique pour tous les sites français dans une optique d'homogénéisation des processus et d'amélioration de la productivité administrative.

➔ Renouvellement de l'équipe Achats et renégociation des contrats avec des « partenaires historiques ».

➔ Mise en place d'un schéma logistique centralisé avec la création d'une

Direction Supply-Chain et déploiement d'un site central.

➔ Renouvellement de la masse salariale (107 personnes ont été recrutées pour renouveler l'équipe de gestion).

Cette première phase centrée sur l'optimisation des coûts et des process s'est suivie d'une restructuration de l'offre clients et la réduction du nombre de références de 11 000 à 6 000, pour aboutir à une gamme commune structurée. Cette seconde phase a entraîné un besoin en fonds de roulement important quand le carnet de commandes s'est soudain trouvé composé essentiellement de contrats importants nécessitant des investissements d'équipements.

### Notre mission



Notre mission consistait à assister la Direction Financière dans la modélisation d'un business plan, la quantification des gains liés aux différents chantiers de restructuration opérationnels, et l'établissement d'un plan de financement

destiné à être présenté aux partenaires financiers pour un refinancement global du groupe qui doit intervenir en 2020.

A la veille de la période estivale, le groupe se trouve retenu sur 2 appels d'offres majeurs nécessitant un investissement important et la mobilisation de ressources financières significatives pour financer les approvisionnements.

### Les résultats



La complexité du dossier provenait de sa difficile qualification : totalement in bonis, ne bénéficiant d'aucune mesure de prévention, il fallait mettre en place un financement rapide que seuls les acteurs du retournement étaient capables de délivrer aux côtés des banques historiques.

Nous avons sollicité la Bred qui a finalement été retenue comme étant un établissement bancaire manœuvrant dans ce type de situation. A l'appui de notre revue indépendante du business plan et du plan de financement, l'équipe de Chrystèle Avrard a fait preuve

d'une grande réactivité et le besoin de financement couvert avant le départ en vacances de tous.

### Notre valeur ajoutée



L'indépendance totale de nos analyses et notre capacité à produire des résultats pragmatiques tout en respectant un calendrier exigeant ont permis de gagner rapidement la confiance des établissements bancaires pour permettre au groupe de repartir de l'avant.

Pour le Directeur Général du groupe concerné, « la clef de la réussite de l'opération tenait à la collaboration avec l'équipe de SO-MG qui a su comprendre en profondeur le modèle et le business plan du groupe avant d'émettre un avis indépendant. Elle a su créer également les conditions d'un échange fluide avec les équipes de la direction administrative et financière et permettre ainsi d'obtenir une IBR robuste et précise. » ■

### SUR L'ÉQUIPE



De gauche à droite **Kenza Amar** (Associate Director), **Simona Gjorgjievska** (Associate), **Sophie Moreau-Garenne** (fondateur et Managing Partner) et **Morgane Kerguelin** (Analyste)

**Sophie Moreau-Garenne**, débute sa carrière en 1995 chez Deloitte à Paris. En 2001, elle rejoint les équipes Corporate Finance d'Arthur Andersen (puis Ernst & Young) où elle est impliquée à la fois dans des missions de conseil en restructuration et dans des audits d'acquisition pour le compte de fonds d'investissement. En 2007, elle devient Associée dans le département Corporate Restructuring d'Ernst & Young. Sophie rejoint le cabinet américain Duff & Phelps en 2008 pour y créer et développer l'activité Restructuring en Europe. Elle quitte Duff & Phelps en 2012 pour fonder un cabinet de conseil indépendant, SO-MG Partners.

SO-MG Partners est désormais un acteur de référence dans plusieurs domaines d'activités :

- ➔ Prévention des difficultés et restructuration d'entreprise ;
- ➔ Transaction en situation spéciale ;
- ➔ Mise en place d'outils d'aide à la décision ;
- ➔ Financement.

En janvier 2019, l'équipe SO-MG Partners investit de nouveaux locaux aux côtés de Pretium Partners. Pretium Partners, mené par Bénédicte Leneveu et SO-MG partagent les mêmes valeurs d'indépendance, d'accompagnement sur-mesure, d'expertise technique, d'exigence, dans un souci de respect strict de la confidentialité. Les deux cabinets restent cependant totalement indépendants l'un de l'autre, mais peuvent, pour répondre aux besoins du client, combiner leurs expertises.

Pretium Partners intervient auprès des fonds de PE et des PME-ETI sur divers sujets liés au financement tels que :

- ➔ Optimisation et diversification des sources de financement,
- ➔ Diagnostic et analyse de liquidité dans un contexte de société endettée,
- ➔ Gestion de pools de prêteurs,
- ➔ Levée de financement (LBO, haut de bilan, croissance interne et externe, exploitation...).

## Plan d'action pour un retour à la rentabilité



Toute entreprise peut rater une étape de son développement. Les experts de Dirigeants & Investisseurs reviennent sur les difficultés d'une entreprise et les leviers opérationnels lui permettant de se redresser. Retour d'expérience.

Par **Michel Maire**, président de Dirigeants & Investisseurs

L'entreprise, basée en France, avec des filiales industrielles et commerciales dans 5 pays européens a accumulé depuis cinq ans de lourdes pertes. Des opérations de croissance externe insuffisamment sous contrôle et coûteuses ont aggravé son endettement. Son besoin en fonds de roulement découlant d'une désorganisation générale des opérations est très élevé. Dans ce contexte, les investissements nécessaires à la modernisation d'un outil de production vieillissant ne peuvent être faits. De plus les dépenses de maintenance depuis plusieurs années ont pâti de coupes budgétaires significatives. Aussi, les coûts de non-qualité et la fréquence des pannes machine ont explosé. Le taux de service client s'est effondré. Le retard fournisseurs atteint un niveau problématique mettant en péril les livraisons de composants stratégiques. Pour tenter de pallier à cela, l'entreprise a procédé à des recrutements qui se sont avérés injustifiés au-delà d'un recours massif à l'intérim. L'actionnariat s'inquiète de la consommation de cash et prend conscience de dissimulations d'événements récents, ce qui le conduit à révoquer le dirigeant.

Retrouver la maîtrise de la gestion et une lisibilité des opérations est un impératif : Dirigeants & Investisseurs est sollicité pour reprendre en urgence la conduite de l'entreprise tout en réalisant un Diagnostic Opérationnel « en marchant », un cas de figure assez exceptionnel. Les attentes des managers

intermédiaires, épuisés par plusieurs années de direction erratique, sont mises à profit pour les mobiliser dans l'exécution du Plan d'Actions qui en découle. Le Diagnostic Opérationnel, établi sur la base d'entretiens avec les acteurs-clés, quel que soit leur niveau hiérarchique, est largement partagé avec eux au cours d'une restitution formelle. Toutes les conditions sont réunies pour une réussite de ce Plan de progrès.

### Le diagnostic opérationnel

→ Conduit en moins de 6 semaines par l'associé D&I nommé Directeur Général et l'associé nommé Président, il est discuté avec les membres du Comité de Direction avant d'être présenté pour validation au Conseil de Surveillance.

→ Il définit un plan d'actions assurant la remise en ordre de marche des usines françaises, l'amélioration de la productivité, le déploiement d'un contrôle de gestion opérationnel et la définition de priorités commerciales centrées sur les gammes à forte marge et l'abandon des gammes sans contribution à la couverture des frais fixes.

→ Il anticipe la nécessité de procéder à terme à des cessions d'actifs non stratégiques pour concentrer les ressources sur le cœur de métier du groupe.

### La conduite du plan de progrès

→ L'associé de D&I nommé Directeur Général est en charge du plan de progrès, en lien étroit avec l'associé

### Les chiffres clés au bout de 2 ans

- La marge de production : passe de 14% à 32%
- Le taux de service : passe de 60% à 98 %
- Le coût des destructions de productions : divisé par 10

nommé Président.

→ L'associé prend en charge la conduite des opérations et anime un Comité de Direction élargi à plusieurs cadres détectés lors du Diagnostic et promu à cette occasion.

→ Un dispositif de contrôle régulier des affaires est mis en œuvre pour améliorer la coordination des équipes Production et Commerce.

### Les résultats terme de 2 ans de travail :

→ La marge de production qui stagnait à 14% s'établit durablement à 32%.

→ Le taux de service qui s'était effondré à 60% est désormais calé à + de 98%.

→ Le coût des destructions de productions non conformes est divisé par dix.

→ Le taux de rebus est tombé à moins de 1%.

→ Les effectifs de production ont été adaptés et l'intérim a disparu.

→ Les actifs non-stratégiques hors de France ont tous été cédés.

Les actionnaires peuvent envisager la cession de l'entreprise en deux blocs autonomes. Au terme d'un carve out, permettant une valorisation optimale. •

# 10 ANS

ARE remettra le prix Ulysse récompensant le meilleur retournement d'entreprise, le lundi 27 janvier 2020

## ULYSSE 2020

INFORMATIONS SUR  
WWW.PRIXULYSSE.ORG  
WWW.ARE.FR  
CONTACT :  
IDEBONCOURT@ARE.FR

L'Association pour le Retournement des Entreprises : 238 professionnels du retournement, du refinancement et de la restructuration des entreprises

**RESCUE**  
CABINET D'AVOCATS

**VALTUS**  
MOVING BUSINESS FORWARD. FAST!

**EIGHT ADVISORY**

**THEMIS**  
BANQUE  
LA BANQUE DU REBOND

**EY**  
Building a better working world

**CORPCOM**

**DRAI FORGET BOCHÉ DOBELLE**  
AVOCATS PARIS

**WELL**

**GOODWIN**

**ALIXPARTNERS**

**BREMOND & ASSOCIÉS**  
BREMONT & ASSOCIEZ

**Grant Thornton**  
L'instinct de la croissance

**Accuracy pwc**  
in excellent company

**NextStep**

**RADIO CLASSIQUE**

**capitalfinance**

**LesEchos**

**AFFAIRES**

**LEADERS LEAGUE**

**DRON AFFAIRES**

## Recherche d'actifs en liquidation judiciaire



Par **Valery Diaz-Martinat**, Associée responsable de l'activité restructuring chez Degroux Brugère

Et **Sarah Amiel**, Collaboratrice restructuring chez Degroux Brugère

L'écran de la personnalité morale est la protection de l'actionnaire. C'est en tout cas l'idée reçue. La frontière devient floue en cas d'ouverture d'une procédure de liquidation judiciaire à l'encontre de la filiale.

Face à la nécessité d'établir ces conditions cumulatives, les juges ont consacré d'autres principes pour faire supporter aux actionnaires les conséquences de la liquidation judiciaire de leur filiale, jonglant entre théorie du coemploi, aujourd'hui à la dérive, et responsabilité délictuelle, nouveau favori. Retour sur une chasse au trésor.

### → Du coemploi à la responsabilité délictuelle des actionnaires

Nombreux sont les salariés qui, désemparés, recherchent le coupable idéal à leur situation. Pour leur répondre, la jurisprudence a construit la théorie du coemploi aux fins de considérer la société mère comme coemployeur des salariés licenciés dans le but de la rendre débitrice des obligations envers ces derniers.

Le coemploi, d'abord caractérisé par la « confusion d'intérêts, d'activités, et de directives » entre des entités juridiques distinctes, se voit aujourd'hui réduit à peau de chagrin, la Haute Juridiction ayant durci sa position en exigeant la preuve de l'immixtion de la société mère.

Les salariés invoquent dès lors fréquemment - à titre subsidiaire - la respons-

abilité délictuelle de droit commun de l'actionnaire pour voir reconnaître sa faute ayant conduit à la faillite de la filiale.

Abandonnant le critère de la « légèreté blâmable », la Haute Juridiction se contente désormais d'une faute simple de l'actionnaire, supposant des décisions s'écartant de ce qui est « normal » dans la gestion d'un groupe.

### → Des conséquences lourdes

En cas de coemploi, l'actionnaire risque de se voir condamner notamment (i) au paiement solidaire des sommes dues aux salariés de la filiale (indemnités de rupture des contrats de travail par exemple) et ce alors même qu'il n'est pas à l'initiative des licenciements et, (ii) si le licenciement économique est requalifié en licenciement sans cause réelle et sérieuse, au paiement de dommages et intérêts.

En cas de responsabilité délictuelle, les juges peuvent condamner l'actionnaire à supporter tout ou partie de l'insuffisance d'actif de la société liquidée à la demande du liquidateur judiciaire, partie à l'instance.

### → Les bonnes pratiques à adopter

Dans le cadre du fonctionnement du groupe, il est donc conseillé d'assurer à chaque filiale des organes de direction propres et une prise de décisions autonome. Les reportings ne doivent constituer qu'une simple remontée d'informations, et ne doivent pas avoir pour réponse des directives de l'actionnaire sur les actions à mener.

La mise en place de convention de management fees doit être étudiée à la loupe afin d'éviter que le liquidateur ne s'en empare pour rechercher la gestion de fait, et en tout état de cause correspondre à des prestations effectives et proportionnées aux capacités financières de la filiale.

Lors de la reprise d'une entreprise en difficultés, le repreneur doit établir ses prévisions d'activité et de financement avec précaution. Les engagements pris doivent être limités dans le temps.

### Les effets de ces actions judiciaires sont redoutables.

Il est vivement recommandé aux actionnaires d'agir avec prudence dans leurs décisions de restructurations de groupe. •

03

# Les rencontres d'experts

P.38

**Table ronde retournement : Les clés du rebond**

P.50

**Table ronde restructuration : L'humain au coeur des restructurations**

<sup>1</sup>Soc. 18 janvier 2011 n°09-69.199, Soc.28 septembre 2011 n°10-12.278 et suiv. *Métaleurop*.

<sup>2</sup>Soc. 6 juillet 2016 n°14-27.266, n°14-26.541, soc.7 mars 2017 n°15-16.865, Soc. 13 juillet 2017 n°16-13.699

<sup>3</sup>Soc. 8 juillet 2014 n° 13-15.573

<sup>4</sup>Soc. 24 mai 2018 n°16-22.881, n°16-18.621 et n°17-12.560

# DOSSIER SPECIAL

sur les clefs du retournement

# 2019

TABLE **R** ONDE  
ETOURNEMENT



Dans les locaux du cabinet d'avocats White & Case

Le 17 Octobre 2019

# Les clés du rebond



Il y a douze mois, beaucoup de spécialistes s'inquiétaient de l'impact du prélèvement à la source sur la trésorerie des entreprises alors qu'elles sont déjà fragilisées par une baisse de l'activité économique mondiale. De façon surprenante, nos 7 spécialistes ont pu constater que si le nombre de défaillances a bel et bien baissé, l'activité reste malgré tout très soutenue du fait des plans de restructurations opérationnels. Retour sur 1h30 de débats animés.

© Fabrice de Silans

**MdA :** Il y a un an, on craignait un millésime 2019 terrible. Est-ce que cela a été vraiment le cas et quelles tendances avez-vous pu observer ?

**Arnaud Joubert, Associé gérant de Rothschild & Co :** Ce que l'on observe, c'est qu'il y a très peu de dossiers dans le monde du Private Equity. Je pense que c'est la combinaison d'actifs de meilleure qualité qui ont été achetés ces dernières années et de financements "cov loose" ou "cov lite", qui font qu'il n'y a pas de corde de rappel. Et donc quand on commencera à observer la baisse des « Current Trading », ce sera malheureusement un peu trop tard car il n'y a pas d'évènement déclencheur permettant de mettre tout le monde autour d'une table. En revanche, nous

avons beaucoup de dossiers corporate en cours, que ce soient des sociétés cotées, des sociétés contrôlées par des familles ou encore des coopératives. Nous intervenons soit dans le cadre de dossiers de restructuration très avancés, soit des financements stressés, c'est-à-dire qui interviennent à un mauvais moment parce que les performances opérationnelles ne sont pas bonnes, ou les maturités arrivent un moment où il y a un changement de dirigeants. Les banques sont en effet assez réticentes à prolonger leurs engagements dans ces circonstances. D'un point sectoriel, les sociétés les plus touchées, sont sans surprise, les sociétés qui subissent des mutations comme le Food Retail et tout ce qui est dérivé comme l'Agri-Food et secteurs connexes.

**Renaud Montupet, Associé de Boston Consulting Group :** On a le même sentiment chez BCG. En termes de secteurs, il y a aussi beaucoup de retail/distribution et encore de l'Oil & Gaz dans son acception large sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

**Saam Golshani, Associé de White & Case :** Je voudrais également ajouter un point. Avec le ralentissement du commerce mondial et la tension croissante entre la Chine et les Etats Unis, il y a un effet de ralentissement en Allemagne. Je pense que nous verrons d'autres secteurs être touchés comme l'automobile, les matières premières ou le transport mondial. Finalement, les restructurations dans le retail et l'Oil & Gaz sont en train

de se terminer. A ce stade le Private Equity n'est pas affecté mais peut être que cela est une conséquence des taux extrêmement bas et donc de cette situation « d'argent gratuit ». Pour autant se posera la question à terme des financements Cov Lite et autres Unitranche.

**Arnaud Joubert :** Pour compléter ce que dit Saam, je pense qu'il y a un autre facteur qui va accélérer les problèmes dans certains groupes industriels : c'est le Brexit. Ces derniers mois, il y a eu un phénomène de sur stockage qui a favorisé la performance de sociétés industrielles mais quand le Brexit se réalisera, il n'y aura plus besoin de stock et il faudra « vider les armoires ». Cela marquera un coup d'arrêt dans la production.

**Michel Maire, Président de DI Group :** La tendance que nous observons chez Dirigeants & Investisseurs, c'est davantage un frein des investissements d'équipements au sens large. Pour être honnête, je ne suis pas certain que cela ait un lien avec les difficultés du retail.

**Saam Golshani :** Oui, effectivement je parlais d'un phénomène de ralentissement mondial qui fait écho à l'intervention de l'économiste du FMI il y a quelques jours sur ce sujet.

**Michel Maire, Président de DI Group :** Ralentissement majeur et puis des changements de fond majeur. On pense notamment à l'automobile. Quelle va être la nature des véhicules qui seront produits dans cinq ans. Quel type d'investissement il faut faire pour servir ces produits. C'est là où est la difficulté pour les décideurs d'entreprise.

**Thierry Grimaux, Associé de Valtus :** Si je reviens sur les anticipations que nous avons faites en début d'année, nous avons dit que la tendance effectivement était à « moins de private equity et plus de corporate ». C'est encore plus marqué aujourd'hui qu'il



y a quelques mois. Et finalement, là où nous nous sommes trompés, c'est que l'on avait anticipé une rentrée fracassante. J'appelle régulièrement mes voisins de gauche et de droite et on ne voit pas énormément de dossiers en ce moment. Il y a de « gros dossiers » mais pas « beaucoup de dossiers ». La mer est assez calme. Par contre, ce que je vois c'est qu'il y a un ralentissement industriel. Cela faisait longtemps que je n'avais pas eu dans la même semaine 2 petits équipementiers automobiles de peinture rang 1 qui arrivaient à travailler jusqu'ici et qui, avec la réduction des commandes des groupes automobiles se retrouvent en difficulté.

**Saam Golshani, Associé de White & Case :** Arnaud parlait de la transformation de certaines industries. L'automobile est en train de vivre une transformation majeure. On a vu l'opération Opel qui a externalisé l'intégralité de son site de recherche et développement en Allemagne chez un ingénieur Segula. C'est ainsi la première fois qu'un constructeur automobile a décidé de transférer l'intégralité de sa R&D, avec les bâtiments les salariés à un ingénieur.

**Thierry Grimaux, Associé de Valtus :** Exactement. Et on avait parlé des changements induits par le diesel

et des conséquences à long terme. Mais la baisse quantitative de la commande automobile que l'on voit en ce moment, nous ne l'avions pas forcément anticipée. Je pense effectivement que c'est un secteur qui va souffrir plus fortement que l'on ne pensait.

**Florent Berckmans, Associé d'Eight Advisory :** Pour compléter, quand nous travaillons avec les acteurs du private equity et avec la contrainte de dettes bancaires importantes, nous avons des alertes en amont. Nous pouvons ainsi traiter les sujets rapidement. Par ailleurs, quand nous travaillons avec des grands Corporate, ils ont des ressources et des solutions facilement activables. Ainsi, ce sont des dossiers qui ne sont pas encore publics mais pour lesquels les grands Corporate s'entourent déjà de conseils spécialisés. D'ailleurs, si l'on compte le nombre d'emplois concernés par nos dossiers de cette année, il y a une réelle augmentation. En revanche, en raison d'une approche très en amont (plan stratégique, revue des actifs, première approche d'un plan de retournement), ces dossiers ne sont pas encore sortis sur la place publique.

**Saam Golshani :** Il y a de plus en plus de revues d'actifs de la part des grands



### Arnaud Joubert

- Arrivé chez Rothschild & Co en 2001, Arnaud Joubert est Associé-Gérant de la prestigieuse banque d'affaires et co-responsable de l'activité Debt Advisory & Restructuring à Paris.
- Au cours des dix-huit derniers mois, Arnaud Joubert a notamment participé aux opérations de restructurations de CGG, Groupe Doux, Fraikin, Toys R Us, Conforama, Noble, Arc, Cromology ou IKKS.
- Depuis quinze ans, Rothschild & Co s'est illustrée en étant la banque d'affaires la plus active en matière de conseil en restructuration sur le marché français : l'équipe compte 25 professionnels et intervient sur une vingtaine de dossiers de taille significative chaque année.

corporate. On va donc voir à terme plus de *carve-out* dans des situations de *stressed* ou *distressed*. Des situations où l'activité que l'on va céder n'est peut-être pas tout à fait financièrement autonome. Il faudra bien trouver des solutions juridiques et financières pour adosser ces actifs de la manière la plus sécurisée possible pour le vendeur.

**Benoit Desteract :** Oui on commence à voir des revues stratégiques des grands groupes qui décident de se séparer de tel ou tel activités. Il y a autre chose dont on ne parle pas et qui fait quand même la Une ces derniers temps. C'est le dossier Conforama qui continue à semer le trouble dans une filière qui va disparaître d'une manière ou d'une autre. Je vois l'impact sur l'industrie et les sous-traitants, qui est réel. Autre tendance : la taille des dossiers augmente de façon significative. Et on a de plus en plus d'entreprises dont le chiffre d'affaires est supérieur à 20 M€ qui déposent. Enfin, depuis le mois de Mars, il y a une accélération des défaillances par rapport à l'année dernière à la même période. On était à

-10% à l'année dernière et aujourd'hui on est à 0. Cela veut dire que l'on a eu un rattrapage du nombre de

**“Aujourd'hui on est plus sur des sujets de mutations profondes de secteur : l'ameublement, le Retail, le Food, Ce sont des sujets où on peut faire des restructurations financières, sociales ou industrielles... mais le sous-jacent est structurellement fragilisé ou déclinant.”**

**Arnaud Joubert**

défaillances depuis six mois et en particulier que dans le secteur de la distribution et de l'ameublement, qui est une filière en souffrance.

**Saam Golshani :** Cela n'est pas dû qu'à cela car cela date depuis longtemps. On a tous travaillé une ou deux fois sur des dossiers d'ameublement ces dix dernières années.

**Benoit Desteract :** Il y a un impact sur le prix matière qui baisse et on revient sur des guerres de prix. Et cela fragilise une filière qui n'était pas rétablie.

**Saam Golshani :** Absolument.

**Arnaud Joubert :** C'est vrai que la grande différence par rapport au cycle de restructuration de 2010 à 2014/2015, c'est que dans ce cycle, on était sur des sociétés qui opéraient sur des segments raisonnablement porteurs mais qui avaient un accident industriel de stratégie ou de management. Aujourd'hui on est plus sur des sujets de mutations profondes de secteur : l'ameublement, le Retail, le Food, Ce sont des sujets où on peut faire des restructurations financières, sociales ou industrielles...mais le sous-jacent est structurellement fragilisé ou déclinant.

### Saam Golshani

- Saam Golshani est associé au sein de l'équipe Private Equity / Restructuring de White & Case à Paris. Depuis plus de 20 ans, il accompagne ses clients sur toutes leurs problématiques de fusions-acquisitions, de Private Equity et de restructurations, dans tous les secteurs et particulièrement celui de la tech.
- Il est intervenu sur certains des plus importants dossiers de redressement judiciaire en France, et notamment récemment dans la cadre de la restructuration de Conforama, Arc Holdings, Antalis, CGG, Asco Industries, Ludendo, Vivarte, Mory Ducros, Sequana, Latécoère et SNCM.
- A noter également que Saam est spécialiste du secteur technologique et a récemment conseillé l'acquisition de la plate-forme luxembourgeoise de données et de publicité Teads par Altice et l'investissement de Goldman Sachs dans le leader français du jeu vidéo Voodoo.



**Benoit Desteract :** J'aimerais attirer l'attention sur un point c'est que les banques sont toutes en train de se dire qu'une crise arrive et le moindre accident de parcours est sanctionné de plus en plus vite.

**Renaud Montupet :** Et en même temps, il y a énormément de cash disponible. De nombreux fonds ont levé des milliards de dollars, y compris sur des classes d'actifs stressed et distressed donc si les banques ne financent pas, il y a d'autres investisseurs qui seront ravis de faire des opérations – et qui ont d'ailleurs commencé.

**Arnaud Joubert :** Du coup, pour les sociétés opérant sur des secteurs déclinants, elles seront accompagnées dans ce déclin.

**Thierry Grimaux :** J'aimerais revenir sur ce que vous disiez sur les “Cov Lite”. Est-ce que cela induit que les banques vont moins travailler en amont sur la qualité de l'actif ?

**Arnaud Joubert :** Je ne dis pas cela. La perception que l'on a du nombre des dossiers de LBO est distordue par le fait qu'il n'y a pas de dossiers de place. Ce sont des dossiers qui ne sortiront

**“Avec le ralentissement du commerce mondial et la tension croissante entre la Chine et les Etats Unis, il y a un effet de ralentissement en Allemagne.”**

**Saam Golshani**

pas tant qu'il n'y aura pas de *signes avant-coureurs*.

**Saam Golshani :** On les verra quand il y aura des sujets de liquidité. Et quand il y aura des sujets de liquidité, ce ne sera peut-être pas des restructurations financières mais des restructurations opérationnelles.

**Florent Berckmans :** Et pour peu que l'on soit dans un secteur attractif comme la tech, les re-financements sont aisément accessibles notamment en “cov lite”. Nous avons le cas actuellement sur plusieurs dossiers.

**Benoit Desteract :** Je rappelle que le bris de covenants à une conséquence importante sur la notation bancaire.

**Saam Golshani :** Les “Cov Lite” ont beaucoup d'avantages mais ont aussi le désavantage que quand les difficultés arrivent, la société est difficilement sauvable.

**MdA :** Justement, Florent. Vous avez publié une excellente étude chez Eight Advisory qui revient sur les conditions nécessaires pour permettre à une entreprise de rebondir ? Peut-on dire que toutes les entreprises sont sauvables ?

**Renaud Montupet :** Il y a quand même trois exemples ces dernières semaines qui montrent que toutes les entreprises ne sont pas sauvables.



### Benoit Desteract

- Benoit Desteract est directeur de Thémis Banque et membre du comité Stratégique. Il est par ailleurs membre de l'ARE (Association pour le Retournement des Entreprises), Président du prix Ulysse 2019 et membre de l'IFPPC (Institut Français des Praticiens des Procédures collectives). Implantée sur Paris et sur une dizaine de délégations en France, Thémis Banque est la banque partenaire des entreprises en difficulté. Elle agit pour leur permettre de renouer avec la performance financière et de rebondir. Elle intervient sur plus de 2000 dossiers par an et a encore renforcé sa position de leader sur le marché des banques judiciaires en 2019.
- Elle inscrit sa relation avec sa clientèle dans une optique de partenariat et intervient dans un périmètre juridique déterminé permettant de couvrir toute la période des difficultés de l'entreprise allant du mandat ad hoc, la conciliation, la sauvegarde, le redressement judiciaire et plan de continuation.

Il y a deux *Airline* et un acteur du Tourisme, qui sont allés dans le mur. Donc clairement, lorsque les fondamentaux ne sont plus là ou que des erreurs stratégiques majeures ont été commises, il ne faut pas s'attendre à des miracles.

**Thierry Grimaux :** Vous remarquerez que ce n'est pas sauvable en France mais sauvable à l'étranger. Ils ont les mêmes problèmes quels que soient les pays. Les compagnies aériennes qui ont des problèmes en Hollande sont sauvées. On y trouve des solutions ou alors les problèmes se posent différemment.

**Saam Golshani :** Dans ces 2 cas précis, on peut aussi se poser la question de savoir s'il n'y a pas eu des errements stratégiques.

**Arnaud Joubert :** Et on peut même donner la réponse...

**Renaud Montupet :** Concernant *les « Airline »*, c'est assez spécifique. Nous savons que les concurrents n'avaient

pas forcément intérêt à remettre du cash pour reprendre des salariés et des actifs simplement pour récupérer des créneaux qui leur seront attribués de toute façon.

**“Souvent l'actionnaire est en capacité d'avoir la vision stratégique mais a rarement les moyens de le réaliser. Le vrai sujet, c'est de savoir à quel moment l'actionnaire accepte de passer la main.”**

**Benoit Desteract**

**Arnaud Joubert :** Finalement c'est peut-être assez sain que ces deux sociétés disparaissent.

**Saam Golshani :** C'est aussi la sanction des erreurs stratégiques. Si tout est sauvable partout, dans toutes les circonstances, le management n'est

plus suffisamment sous tension.

**Michel Maire :** J'aimerais juste repositionner la question de la sauabilité de l'entreprise. C'est quoi sauver une entreprise ? C'est sauver son actionnaire, c'est sauver ses salariés ou sauver ses créanciers.

**Saam Golshani :** Pour moi, sauver une entreprise c'est sauver l'activité. C'est cela qui est important.

**Michel Maire :** Pas forcément. Si vous vous positionnez en qualité d'actionnaire, c'est quand même sympathique de sauver également son patrimoine. Quelque part, c'est un peu notre métier de sauver ce qui appartient aux personnes. Si c'est simplement d'aller en liquidation et laisser quelqu'un racheter la société à prix cassé et accessoirement effondrer le marché ; ce n'est pas forcément sauver les sociétés. Il est bien de sauver les entreprises en amont y compris avec les acteurs qui ont été ceux qui ont constitué les entreprises. Est-ce que toutes les sociétés sont sauvables ?

### Thierry Grimaux

- Associé de Valtus en charge de l'activité Crise et Restructuring, Thierry Grimaux a participé à sa première reprise à la barre d'un Tribunal de Commerce en 1986 au sein des équipes d'Arthur Andersen où il exerça durant 15 ans.
- Il a ensuite complété son parcours d'une dizaine d'années de Direction Générale en entreprise (de la Start-up Internet au Grand Groupe coté).
- Valtus réalise 380 missions par an sur des fonctions de Direction Générale, Direction Financière, Direction des Ressources Humaines, Direction Industrielle, Direction Logistique et Direction de Projets de Transformation.
- En gestion de crise, Valtus est intervenu récemment chez Maranatha, Rougier, Groupe Metin, Manurhin, et Ludendo-La Grande Récré.



Ce n'est pas forcément évident. Est-ce que l'actionnaire est capable de porter un plan, le financer et puis après porter une vision à long terme ?

**Florent Berckmans :** Je pense que sauver une entreprise peut être réalisé selon deux approches. La première approche est tournée autour de la sécurisation du cash, le maintien d'une rentabilité acceptable, le maintien de l'emploi et de l'activité. La seconde approche, plus pérenne, est la volonté de redevenir un acteur clef du marché, réinvestir, atteindre les standards de rentabilité du marché et améliorer les opérations. Ces deux approches sont très différentes et l'effort à mettre en plan et le temps nécessaires ne sont pas les mêmes.

**Saam Golshani :** C'est cela sauver l'entreprise. Tout le monde peut faire une restructuration qui fait que la société va survivre et vivre pendant deux ans.

**Thierry Grimaux :** La question est plutôt de savoir si toutes les entreprises

doivent être sauvées. J'ai tendance à penser que toute entreprise est mortelle. Et surtout quand elle a

**“J'ai tendance à penser que toute entreprise est mortelle. Et surtout quand elle a un mauvais dirigeant. Je considère que l'acharnement thérapeutique sur certaines sociétés qui avalent les subventions publiques n'est pas une bonne chose.”**

**Thierry Grimaux**

un mauvais dirigeant. Je considère que l'acharnement thérapeutique sur certaines sociétés qui avalent les subventions publiques n'est pas une bonne chose.

**Arnaud Joubert :** C'est exactement la démarche du gouvernement anglais à l'égard de Thomas Cook. Il aurait pu sauver Thomas Cook mais n'a pas souhaité le faire. Ils sont peut-être plus pragmatiques.

**Benoit Desteract :** Je pense que beaucoup d'entreprises sont sauvables si elles ont des bons fondamentaux et que l'actionnaire accepte le cas échéant de passer la main. Souvent l'actionnaire est en capacité d'avoir la vision stratégique mais a rarement les moyens de le réaliser. Le vrai sujet, c'est de savoir à quel moment l'actionnaire accepte de passer la main.

**MdA :** Florent c'est exactement le résultat de l'étude que vous avez réalisé. 80% des plans de redressements réussis sont liés à un changement de dirigeants.

**Florent Berckmans :** L'étude montre surtout que 100% des plans de retournement dont l'objectif est juste de maintenir l'entreprise au-delà de la ligne de flottaison, ont tous échoué.



**Florent Berckmans**

- Florent Berckmans est Associé Restruring Opérationnel et Turnaround chez Eight Advisory. Fort de plus de dix ans d'expérience dans le conseil dans la sous-performance, il accompagne ses clients dans les situations délicates nécessitant des interventions opérationnelles et financières dès la phase stratégique de prise de décision et de définition des plans de retournement avec pour objectif la sécurisation de la valeur de l'entreprise.
- Il a rejoint Eight Advisory dès sa création en 2010, dans un premier temps, au sein des équipes Restructuration. Depuis fin 2016, Florent participe à l'accélération de l'offre opérationnelle au sein des équipes Transformation. Il est nommé Associé en 2018 et prend la co-responsabilité de l'offre à destination des clients connaissant une sous-performance opérationnelle et / ou financière.
- Il est membre fondateur de l'AJR (Association des Jeunes professionnels du Restructuring) et de la commission retournement de la DFCG.

A l'inverse, il ne faut jamais oublier que même en faisant un plan de retournement parfait il est possible de ne pas y arriver et c'est là la difficulté de cet exercice.

**Michel Maire:** Dans votre étude, vous dites que dans 25% des cas, le comex a été changé. Est-ce que cela comprend les dirigeants ?

**Florent Berckmans :** Ils sont compris en effet. Aussi l'étude montre que là où la PME a l'obligation vitale d'améliorer sa rentabilité pour se sauver, les grands Corporate, ou leurs filiales, ont des gains de productivité plus faibles (0,7 point gagné d'Ebitda en moyenne). Cependant, sur le long terme il s'avère que leurs plans sont souvent plus ambitieux. Après, nous passons sans doute plus de temps à convaincre du bien-fondé du changement dans les grands groupes car il y a une inertie liée à la taille. Dans les PME ETI, il est plus facile de convaincre sur un horizon court.

**Thierry Grimaux :** J'ajouterai que dans les grands groupes, il est plus

difficile de prendre des décisions de rupture du fait de la gouvernance

**“Avant on recrutait un manager de transition pour gérer le cash. Aujourd'hui, il faut des experts à l'usine, des DRH pour mettre en place de nouvelles organisations, ou encore des experts digitaux en complément du financier.”**

*Florent Berckmans*

interne également. L'aréopage autour du patron est souvent là depuis longtemps et il y a quelques blocages.

**Renaud Montupet :** L'autre contrainte que je vois dans les grands groupes, c'est la question d'image. Il y a souvent des besoins de restructurations opérationnelles

impliquant potentiellement des plans sociaux dans les filiales, mais certaines décisions nécessaires ne sont pas prises. Et comment elles traitent le problème ? En vendant ces filiales abîmées à une valeur négative. Et du coup, la création de valeur ne se fait pas pour eux mais pour le repreneur qui mènera la restructuration nécessaire.

**Saam Golshani :** La bonne nouvelle c'est que cela crée de la liquidité.

**O.B. :** Valtus intervient surtout pour les PME/ETI. N'est-ce pas ?

**Thierry Grimaux :** Nous intervenons beaucoup auprès des PME, c'est vrai. Mais aujourd'hui, le marché s'est énormément ouvert. Avant, dans les grands groupes, il y avait le placard qui faisait que l'on gardait des salariés et pouvait les utiliser en cas de besoin malgré l'inadéquation de leurs compétences. Dans les années 2011 et 2012, les choses ont changé. Ces gens-là sont partis. Désormais les grands groupes sont beaucoup plus « fit » et travaillent plus volontiers avec le management

de transition et son réservoir et sa variété de compétences. Ils sont même curieux de rencontrer des personnes capables de penser différemment. Si bien qu'ils nous sollicitent aussi bien pour des postes de DAF que de DRH, de CDO ou encore de responsables industriels. Notre palette d'intervention est très large. Historiquement, avant la crise de 2009, nous travaillions uniquement avec Valeo et Alstom, deux sociétés qui avaient failli mourir. Désormais nous sommes missionnés par les deux tiers du CAC 40. Le grand groupe a adopté le management de transition. Je dirais que ceux qui sont un peu en retard aujourd'hui dans la « consommation » de managers de transition, ce sont plutôt les ETI familiales. Il y a un fond de paternalisme dans ces structures. On y partage difficilement le pouvoir et les réflexions sont menées en interne.

**Saam Golshani :** Ce qui va aider le marché du Private Equity, c'est la transition générationnelle dans les ETI qui va faire qu'il y aura des actifs sur le marché en France et en Allemagne.

**Florent Berckmans :** Avant on recrutait un manager de transition pour gérer le cash. Aujourd'hui, il faut des experts à l'usine, des DRH pour mettre en place de nouvelles organisations, ou encore des experts digitaux en complément du financier.

**Benoit Desteract :** Si je reviens à la question de départ. Est-ce que toutes les entreprises sont sauvables. Moi ce que je constate, c'est qu'il y a des entreprises qui sont sauvables mais qui ne sont pas sauvées parce que les décisions ne sont pas prises. On a compris où était le problème mais on ne veut pas couper la branche. Le

TOP 3 FACTEURS INTERNES		TOP 3 FACTEURS EXTERNES			
1	Liés aux hommes (compétences, nombre d'employés)	72%	1	Forte baisse du marché	44%
2	Sous-investissement	49%	2	Renforcement de la concurrence	41%
3	Difficultés opérationnelles	38%	3	Perte de marchés	28%

**TOP 3 DÉCLENCHEURS**

1	Baisse d'EBITDA	82%
2	Tension de trésorerie	69%
3	Baisse des volumes	56%

**VERBATIM**  
*“C'est quand la situation est bonne qu'il faut analyser et régler les problèmes. Après il est trop tard”*

*“Le principal enseignement a été la nécessité d'anticiper”*

Les plans les plus efficaces ont nécessité une injection de cash	85%
L'injection de cash correspond à un apport financier de l'actionnaire	64%
Une surperformance de l'EBITDA nécessite de nouvelles ressources financières	63%

*“Une approche limitée à une réduction de coûts ne peut aboutir, une prise de risque sur les investissements doit être appréciée autrement que par le simple impact cash court terme”*

Forte implication des dirigeants <-> Sortie rapide du Plan (< 2 ans)	59%
Plan est réussi avec uniquement le département Finance impliqué	14%

*“L'importance de l'implication des équipes de Management a été le principal enseignement”*

*“La capacité de travail du dirigeant est clé”*



### Michel Maire

► Associé de Dirigeants & Investisseurs depuis plus de 15 ans, Michel Maire en est l'actuel président. Ce cabinet de conseils opérationnel intervient dans des dossiers d'amélioration de performance ou de restructuration à côté du président ou en lieu et place. Michel Maire justifie d'une longue expérience (35 ans) auprès de PME et ETI :

-Il a conduit de nombreux plans d'amélioration de performance que ce soit comme mandataire social ou en accompagnement des dirigeants dans des secteurs tels que, le matériel médical, le retail, l'ingénierie, les biens d'équipements, le bâtiment,

-Il a managé plusieurs entreprises en procédure collective, en lien avec les administrateurs judiciaires en pérennisant l'activité et permettant ainsi de trouver une solution de poursuite de l'activité (transport, équipementier automobile, hôtellerie, BPO...).

-Il a conduit de nombreux diagnostics visant à améliorer durablement la performance des entreprises et sortir celles-ci de contextes financiers complexes dans des secteurs très variés de l'industrie ou du tertiaire.

chef d'entreprise, par définition, est optimiste. Il pense que tout ce qu'on lui dit est vrai pas que les choses vont s'améliorer d'elles-mêmes.

**Michel Maire :** Très régulièrement on arrive à forcer les choses. Mais souvent, les dirigeants nous disent, nous sommes d'accord avec le diagnostic mais on ne va y aller à ce rythme-là. Or, si on veut que le bateau vire à bâbord, il faut vraiment basculer la barre complètement à bâbord, de façon énergique.

**Saam Golshani :** Des clients viennent voir des spécialistes mais ils oublient que nous sommes également et surtout capable de mettre un rythme une vitesse d'exécution qui est la clef du succès. Ils viennent plus pour avoir des idées que pour délivrer et prendre des décisions rapidement. Ce qui peut être frustrant.

**Renaud Montupet :** Souvent dans nos projets, il y a une phase de constitution du plan puis une phase de mise en œuvre, où on peut avoir beaucoup

d'impact en sécurisant le résultat et la rapidité d'exécution. Et une fois sur deux, les entreprises nous disent merci on va faire la mise en œuvre tout seul. Or, il y a de nombreux sujets pour lesquels ils n'ont pas soit

**“Si on veut que le bateau vire à bâbord, il faut vraiment basculer la barre complètement à bâbord, de façon énergique.”**

*Michel Maire*

les compétences, soit pas la bande passante pour une exécution rapide. Et là c'est de l'argent bien investi d'avoir recours à des experts pour sécuriser un résultat et permettre le rebond de l'entreprise.

**Thierry Grimaux :** Pour revenir sur ce disait Saam sur la transmission générationnelle. Je pense que c'est vraiment le sujet du moment. Je

l'appelle la queue de comète des trente glorieuses. Ces gens-là ont souvent raté une décennie. C'est un vrai sujet, que nos amis allemands gèrent mieux car ils ont une culture de capital familial. En France, nous restons concentrés sur le fondateur avec toutes ses qualités mais qui a du mal à passer la main.

**Michel Maire :** C'est le syndrome du One Man Show. Ceci dit ce sera sans doute très intéressant de voir si la nouvelle génération a gardé ses mauvais travers.

**Saam Golshani :** Je travaille pas mal dans le secteur de la tech, et je vois que la nouvelle génération de dirigeants est beaucoup plus « collective ».

**Benoît Desteract :** C'est vrai mais dans la tech, la réussite est également plus rapide. Quand on a réussi, on sort et on recommence.

**Saam Golshani :** La *tech* n'est plus, à mon sens, un secteur d'activité. Cela va irriguer l'ensemble de notre économie. On parlait d'automobile, les



constructeurs automobiles de demain seront des sociétés tech. Tesla est un bon exemple mais son concurrent chinois également.

**Michel Maire :** Je serais plus modeste dans la définition de la technologie. Faire de l'acier c'est aussi de la technologie. Quand on parle de nouvelles technologies, c'est un peu surdimensionné. Par contre c'est la vitesse avec laquelle cela évolue et la durée qui change. Tout va beaucoup plus vite.

**Saam Golshani :** C'est l'obsolescence de la technologie

**Florent Berckmans :** Dans le retail, c'est exactement ce que l'on voit. Les marques historiques ont souffert de nouveaux entrants il y a quelques années et aujourd'hui ces nouveaux entrants peuvent être en souffrance eux-mêmes pour plusieurs raisons : raccourcissement des cycles, montée en puissance de l'organisation ratée au niveau des opérations... Nous avons désormais des pure players digitaux comme clients.

**Michel Maire :** Ça, c'est la capacité à savoir se renouveler. Dans le retail, c'est ce qui existe depuis très longtemps. J'ai eu le bonheur de travailler dans le sentier il y a vingt ans et déjà certains avaient des idées de génie, un produit super. Ils montent en flèche et après ils retombent.



**O.B. :** On parle de l'importance des dirigeants dans la conduite du changement. Quelle est votre grille de lecture sur le management lorsque vous étudiez un dossier. Qu'est ce qui fait que vous y allez ou pas ?

**Michel Maire :** On a tendance à y aller en général sauf si franchement les conditions économiques ne sont plus du tout là. On est incapable de financer la période où on va venir travailler pour payer les pertes intercalaires.

**O.B. :** Justement, comment trouver les financements idoines pour relancer la machine ?

**Michel Maire :** En réalité, ce n'est pas parce qu'il y a beaucoup d'argent de disponible sur le marché que l'on va trouver des financements pour des sociétés tendues. Mais je laisse la parole à Benoît qui est le vrai spécialiste.

**Benoît Desteract :** J'ai l'exemple d'une société qui est venue nous voir dix mois après un accident industriel. On lui a proposé un financement. Il nous a répondu on va faire tout seul. Le dirigeant est revenu nous voir six mois après, dans une situation telle que si on ne faisait pas le financement déposait. Le fait de faire le financement, a permis de leur donner le temps d'aller chercher les financements alternatifs car ils ne viennent pas en 10 jours. Cela se prépare. La difficulté aujourd'hui, c'est de trouver le financement intercalaire



pour prendre le temps de trouver la bonne solution. Et comme les gens viennent trop tard. C'est là que cela coince.

**MdA :** Comment opérez-vous la sélection ? Sur la totalité du deal flow habituel, quel est le ratio des sociétés que vous choisissez de financer au final ?

**Benoît Desteract :** Sur les sociétés qui arrivent en amiable, on finance un dossier sur cinq. Pas plus.

**Michel Maire :** On essaye de tenter différentes pistes de financement. Et notamment dans les sociétés qui sont tendues, et où il faut faire des investissements. Il existe des crédits bailleurs « situation spéciale » mais on arrive à des taux de 9 ou 10%. Après quand ce sont des équipements spécifiques, on ne trouve pas. C'est très difficile.

**Florent Berckmans :** On ne peut pas courir tous les lièvres en même temps. Parfois, il faut réduire l'ambition ou le périmètre pour se concentrer sur une partie de l'actif. La cession d'une branche permet aussi à ce titre de dédier toutes les énergies sur l'actif en difficulté.

**Benoît Desteract :** Je pense que l'on arrive à la fin d'un cycle bancaire sur la dette.



## Renaud Montupet

- Associé du bureau parisien du Boston Consulting Group, Renaud Montupet s'occupe plus particulièrement des situations stressed et distressed au sein de la practice TURN. Depuis près de 15 ans, il est intervenu sur la plupart des grands dossiers de place, notamment dans les domaines de l'industrie, de l'énergie, des biens de consommation ou de la distribution.
- Lancée en France fin 2017, l'équipe TURN de BCG menée par Nicolas Kachaner, Yahya Daraoui, Renaud Montupet et David Benichou, compte désormais une quarantaine de consultants.
- Au total, plus de 80 partners sont dédiés à l'activité TURN dans le monde. L'équipe aide les dirigeants et les fonds d'investissement à piloter l'entreprise au milieu des incertitudes (notamment financières) et à réaliser des améliorations rapides de la performance quelque soit le niveau des difficultés rencontrées : stagnation, déclin, crise, ou insolvabilité.

**Saam Golshani :** L'argent va rester facile à trouver parce que les banques centrales ont du mal à sortir de leur politique monétaire plutôt laxiste. En revanche les banques commerciales vont avoir du mal à déployer cet argent. Ceux qui vont déployer de l'argent sont les investisseurs financiers qui ont levé des fonds. Ils mesurent mieux le risque et donc il y a de fait ils donneront moins d'accès à l'argent. On est dans ce paradoxe, il y a énormément d'argent mais cet argent repart dans la dette souveraine et peu dans l'économie. D'ailleurs il y a beaucoup de fonds qui lèvent de l'argent car ils ont compris que le capital à déployer va permettre de faire la différence dans des opérations.

**Renaud Montupet :** On n'a pas parlé du rôle des institutions comme le CIRI qui permettent de garder tout le monde autour de la table pour trouver des solutions. Dans un dossier retail récent, le CIRI et l'AJ ont permis de maintenir les financements quasiment en l'état pendant que des acquéreurs

potentiels se forgeaient une idée sur la société.

**Saam Golshani :** On a un outil très efficace en France.

**“Aujourd'hui, tous les fonds sont obligés de travailler l'actif pour créer de la valeur. Avant c'était juste être un peu plus actif sur la participation .”**

**Renaud Montupet**

**Michel Maire :** Pendant longtemps on n'y allait plus car on avait l'impression de perdre notre temps. Ce n'est plus le cas aujourd'hui. Pour revenir sur le financement, je vois plus de fonds de PE qui développent des lignes de 50/100 M€ pour aller dans des opérations en redéploiement, sans aller dans le distressed.

**Renaud Montupet :** On est dans un marché qui s'est sophistiqué. Les vendeurs savent qu'ils ont une opportunité de céder à un fonds. Aujourd'hui, tous les fonds sont obligés de travailler l'actif pour créer de la valeur. Avant c'était juste être un peu plus actif sur la participation. Aujourd'hui, c'est aller dans des situations particulières. Par exemple cette année, Bain Capital (actionnaire d'Autodistribution) a racheté Oscaro qui était dans une situation très compliquée. C'est une opération qu'ils n'auraient pas faite il y a cinq ans. Et ils ont eu raison de le faire.

**Thierry Grimaux :** Il faut dire que les managers d'Autodistribution sont extrêmement performants. Quand on voit le développement d'Autodistribution en Belgique, en Espagne, en Italie. Et c'est là que l'on voit l'importance du management. Et pour revenir sur la question du changement des hommes, bien sûr qu'il faut changer les dirigeants pour permettre le rebond. C'est d'ailleurs la

première chose que l'on fait lors d'une reprise à la barre.

**Michel Maire :** Il y a aussi la confiance que peuvent avoir le corps social et les banquiers vis-à-vis du dirigeant.

**Renaud Montupet :** Les gens qui acceptent de remettre de l'argent peuvent vouloir imposer le changement de dirigeants. C'est assez normal

**Florent Berckmans :** A partir d'une certaine taille, les gens qui font tourner l'entreprise, ce sont les N-1 et N-2 et peuvent impacter la bonne conduite de l'entreprise.

**MdA :** Pour terminer sur une note positive, je vous propose de revenir sur le plus beau retournement que vous avez eu à gérer ou conseiller. Ou dont vous êtes le plus fier ?

**Florent Berckmans :** Il y en a plusieurs. Forcément, le premier client que j'ai eu à traiter au CIRI il y a 10 ans. Nous l'avons accompagné sur trois restructurations successives sur le plan financier, puis opérationnel et enfin social avec un PSE contesté. Ce n'était pas simple. Et puis en un an, avec l'arrivée d'un nouveau manager exceptionnel, l'ensemble des projets et choix ont été menés dans un délai très court. Nous continuons de l'accompagner dans les opérations de Build-Up aujourd'hui.

**Renaud Montupet :** On n'a pas encore beaucoup de recul car c'est assez récent mais je pensais à CGG qui est passé par une restructuration financière massive, divisant sa dette par trois à l'issue du processus. Ce que l'on voit aujourd'hui, c'est que le repositionnement stratégique qui a été rendu possible par la réduction de cette dette semble fonctionner. Il y a eu deux étapes. Une restructuration financière puis une restructuration opérationnelle - indispensable, avec des cessions de business *non core* et des investissements dans les activités



porteurs de croissance pour l'avenir. Il faudra encore attendre 1 ou 2 ans pour confirmer que les choix stratégiques ont été les bons mais la trajectoire est encourageante.

**Thierry Grimaux :** Je ne réponds plus à cette question. La dernière fois que j'y ai répondu, j'ai cité une très belle ETI dans le secteur du jouet dont toute la place, des experts du retournement aux affaires spéciales des banques, saluait la qualité du retournement et l'amélioration continue des résultats. J'ai même parrainé ce dossier à l'Are pour le prix Ulysse mais l'opération ne s'est pas déroulée comme elle aurait dû, et ce dossier s'est retrouvé au CIRI puis en RJ alors que personne ne l'avait imaginé. Certains événements économiques ou irrationnels peuvent en effet faire basculer un dossier bien parti pour être redressé, en échec. Cela dépend de tellement de choses. Il y a du talent, du management, des éléments irrationnels. Parfois cela ne marche pas et cela nous apprend une chose : l'humilité.

**Benoit Desteract :** Outre le dernier Prix Ulysse (Carbone Savoie), j'ai un dossier en tête qui est tombé en sauvegarde en 2009. Il y avait 120 M€ dette et je sais qu'a priori il va s'en sortir. Je crois que le monde va trop vite. Ce qui est vrai aujourd'hui ne l'est plus demain.



**Michel Maire :** j'étais en train de réfléchir à ce que vous disiez sur la durée nécessaire pour parler de retournement réussi. J'ai tendance à penser que 10 ans pour évaluer un retournement c'est un peu long car cela peut basculer à nouveau du mauvais côté si le dirigeant a oublié les leçons du passé. J'ai l'exemple en tête d'une société qui s'est redressée et qui par des erreurs de pilotage 7 ans plus tard s'est retrouvée au tapis. Cinq ans est peut-être la bonne durée d'observation. Sinon, pour répondre à la question initialement posée, il y a un dossier qui lorsqu'il est arrivé ne devait pas passer l'été. Finalement on est arrivé à convaincre le dirigeant d'accepter de passer la main et un nouvel actionnaire a mis la main à la poche pour sauver le groupe.

**Thierry Grimaux :** Le nombre de fois où on est appelé alors que la situation est fortement compromise. Et on le sort quand même. C'est quand même le plaisir du métier. Autant mettre un dossier particulier en avant non, autant se dire que collectivement, on a réussi à faire rebondir une société grâce à la confiance et notre capacité à travailler rapidement ensemble. Oui. ●

# DOSSIER SPECIAL

Restructuration

# 2019



racine



**TABLE RONDE**  
**RESTRUCTURATION**

## L'humain au coeur des restructurations



Si le nombre de défaillances d'entreprises diminue, les restructurations de taille très significative demeurent avec des enjeux humains importants. Le secrétaire général du CIRI disait récemment être frappé par l'état dans lequel arrivent les dossiers en 2019, avec beaucoup de fermeture de sites. Ce qui provoque des tensions sociales très importantes. Dans ce contexte, nous avons choisi de revenir sur les enjeux humains des restructurations avec six professionnels de premier plan intervenant en situation de crise.

**Olivier Bénureau, Magazine des Affaires :** Les chiffres d'Altarès font état d'une nouvelle baisse de défaillances et dans le même temps, on voit de très gros sujets de restructuration. Partagez-vous ce constat ?

**Michel Ressayguier, Prospères :** Dire que l'économie se porte mieux, c'est sûr. En tout cas, je le perçois au travers des entreprises qui sont confiées à Prospères. J'observe également que le rapport des actionnaires aux difficultés des entreprises, se détend au fil des années. Les actionnaires anticipent de mieux en mieux les difficultés et nous appellent de plus en plus tôt. Il y a une légère démythification des restructurations. En revanche, je perçois une plus

grande fragilité des personnes physiques : les salariés, à titre personnel, me semblent malheureusement plus fragiles qu'ils ne l'étaient il y a vingt ans.

**O.B. :** Xavier Leloup, c'est aussi votre sentiment ?

**Xavier Leloup, Préventis :** Je partage ce constat. J'interviens depuis une dizaine d'années au sein d'entreprises dans des contextes de réorganisations. J'ai des difficultés à dire s'il y a plus ou moins de restructurations, néanmoins je perçois plus de fragilité et de situations de souffrance chez les salariés. La transformation dans les entreprises est permanente. Et cela implique une

vraie transformation du rapport au travail, notamment dans les entreprises où les PSE se succèdent. Le sentiment d'insécurité devient permanent, il est parfois plus intéressant pour les salariés de partir que de rester, on attend presque le prochain PSE pour pouvoir partir et on envie ceux qui prennent des plans de préretraite.

**O.B. :** Du coup, cette fragilité vous la ressentez davantage par rapport à il y a dix ans ?

**Xavier Leloup :** Ce que je ressens très fort, c'est que les entreprises sont beaucoup moins structurantes pour l'individu et « contenantes » qu'elles ne l'étaient. Le travail est très structurant



### Michel Ressayguier

- Ancien conseil financier en restructuration chez Arthur Andersen, Michel Ressayguier est Managing Partner et fondateur du cabinet de managers de crise Prospères. Ce dernier compte aujourd'hui 20 professionnels dont cinq associés.
- Pour mémoire, Michel Ressayguier et son équipe sont intervenus en tant que mandataire social dans 120 sociétés parmi lesquelles : Anovo, Librairies Chapitre, Altia, ATM, Autodistribution Poids Lourds, Continentale Nutrition, PLV Bolloré Thin Papers, Petitjean, Midmark, Nutrisens, Thomas Cook, CMG...
- Depuis dix ans, Prospères est régulièrement récompensé pour la qualité de ses interventions dans les restructurations à l'occasion des Grands Prix Restructuring du Magazine des Affaires dans la catégorie Manager de crise et pour ses interventions sur les Deals retournement de l'année.

pour l'individu et je rencontre beaucoup de personnes qui se sont principalement construites au travers de leur entreprise. Certaines entreprises ont aussi, à une époque, beaucoup favorisé cela car l'adhésion était un levier de motivation. Aujourd'hui, nous sommes dans une situation paradoxale qui est de toujours demander plus aux salariés, avec des objectifs très ambitieux voire inatteignables et de moins en moins de moyens, ce qui nécessite un engagement et un surinvestissement pour les salariés, et en même temps, on prône la déconnexion, l'équilibre vie pro vie privée, et de savoir se détacher de l'entreprise.

**O.B :** C'est une équation pas simple.

**Xavier Leloup :** Effectivement l'équation n'est pas simple pour les salariés. La succession de réorganisations fait aussi qu'ils se fragilisent et s'usent plus. Là où avant, après une restructuration, les salariés pouvaient retrouver une sorte zone de confort, aujourd'hui ils sont en tension permanente.

**O.B :** Joël, quel constat faites-vous de la situation avec votre casquette de conseil en stratégie sociale ?

**« Je perçois une plus grande fragilité des personnes physiques: les salariés, à titre personnel, me semblent malheureusement plus fragiles qu'ils ne l'étaient il y a vingt ans. »**

*Michel Ressayguier*

**Joël Vives, Alixio :** On a pu constater que les enjeux humains sont incontournables et par conséquent, que l'enjeu du dialogue social est clef. Les dirigeants ont la volonté d'anticiper et de faire de la pédagogie sur les cycles économiques. Pourquoi il y a des restructurations qui se passent bien et d'autres qui dégènerent ? C'est souvent

lié au fait que l'on explique davantage ce qui a été tenté pour trouver des alternatives. La palette des outils s'est en effet très nettement étoffée depuis la loi de sécurisation sur l'emploi et les ordonnances réformant le Code du Travail. Le législateur nous a bien aidés en développant différents leviers d'anticipation. Leur utilisation s'est aujourd'hui répandue progressivement dans tous les secteurs. Les cycles économiques s'accélérent, il est important de partager les difficultés car in fine ce sont des êtres humains à qui on demande de mettre en œuvre les réorganisations.

**Sarah Usunier, Racine Avocats :** Je pense que nous parlons de situations et d'entreprises très différentes. Il faut distinguer les grandes entreprises, qui arrivent à utiliser le PSE, les PDV et plus récemment la RCC, des autres. Il y a depuis plusieurs années une judiciarisation des licenciements collectifs pour motif économique et tout particulièrement dans les entreprises en redressement judiciaire. Refusant d'être

### Xavier Leloup

- Psychologue clinicien, Xavier Leloup a assuré la fonction de Responsable RH au sein d'un laboratoire pharmaceutique puis a rejoint en 2010 le cabinet Préventis. Depuis, il accompagne les salariés de grandes entreprises dans le cadre de la prévention des risques psychosociaux et de plan de transformation, en lien direct et en appui des services de santé au travail. Également spécialisé en psychotraumatologie, il intervient lors d'événements potentiellement traumatiques.
- Préventis est un centre d'intervention pour la santé au travail qui accompagne les entreprises dans le développement et le renforcement d'une politique de santé au travail à travers 4 pôles d'expertises :  
1/ les dispositifs d'écoute et d'accompagnement psychologique,  
2/ les soins psychologiques à la suite d'événements potentiellement traumatiques,  
3/ les formations sur la prévention des RPS et de la Santé à destination des dirigeants, des managers, des élus et des RH,  
4/ l'évaluation des risques psychosociaux »



la variable d'ajustement mais aussi confrontés au plafond des AGS, les salariés recherchent très souvent la responsabilité de l'actionnaire (a fortiori quand ce dernier est un Fonds d'investissement ou une société appartenant à un groupe disposant de moyens et/ou ayant réalisé une opération de défaisance préalablement à l'ouverture d'une procédure collective). Ces situations créent un climat délétère qui rend plus difficile la consultation des représentants du personnel sur une offre de reprise et l'accompagnement des salariés non-repris. Il est vrai que la préexistence d'un bon climat social fondé notamment sur la communication d'informations régulières et sincères permet d'éviter des situations de blocage qui rendent plus complexes l'aboutissement ou l'émergence de solutions de reprises nécessaires à la sauvegarde d'un maximum d'emploi.

**O.B :** Michel, vous avez l'habitude de dire qu'il faut être transparent. Or, quand vous arrivez dans une entreprise, le dirigeant précédent a

parfois caché les difficultés de l'entreprise. Comment fait-on pour recréer le lien avec les salariés ?

**« Nous sommes dans une situation paradoxale qui est de toujours demander plus aux salariés, avec des objectifs très ambitieux voire inatteignables et de moins en moins de moyens. »**

*Xavier Leloup*

**Michel Ressayguier :** Oui, nous présentons toujours la réalité de la situation à tous les salariés, tout en partageant avec eux qu'en réalité, ce qui fait la pérennité de l'entreprise, c'est la performance de ses activités. D'une manière ou d'une autre, si les activités sont performantes, on s'en sortira ; et nous le démontrons en ayant dirigé 150 entre-

prises dont seulement deux ont dû être fermées. Si la société est surendettée mais que, collectivement, les équipes sont performantes, la solution passera peut-être par une cession judiciaire. Mais dans tous les cas, ce n'est pas le financement qui viendra bloquer la poursuite de l'activité.

Naturellement, ce propos n'est réaliste que si le dirigeant est profondément habité par sa responsabilité première qui consiste à pérenniser les activités. En ce sens, je suis très hostile aux management-packages que les fonds d'investissement mettent en place pour leurs dirigeants. Ces packages viennent activer ce qu'il y a de plus mauvais dans l'être humain, en les incitant à devenir des chasseurs de primes. Bien entendu, de nombreux dirigeants de sociétés soutenues par des fonds, se comportent de façon exemplaire ; et je pourrais citer des noms pour les avoir accompagnés dans leur mission de direction générale. Les management-packages favorisent également une posture d'irresponsabilité. Trop de dirigeants passent leur temps à dire



Joël Vives

- Avec Raymond Soubie, Joël Vives a fondé en 2010 le cabinet Alixio, en croissance soutenue depuis, (2018 CA 80.1m€, 570 collaborateurs, 90 implantations en France). Il conseille et soutient opérationnellement depuis plus de 15 ans les dirigeants et leurs équipes dans la préparation et la mise en œuvre de leurs projets de réorganisation et restructuration ainsi que dans les négociations sociales complexes.
- En 2018, Alixio a accompagné les projets de transformation et de restructuration de plus de 80 entreprises dans tous les secteurs d'activité (notamment SFR, Airbus, Nokia, Veolia, Coca-cola, Fnac-Darty, Engie, Plastic Omnium, Sanofi, WFS, Prysmian, Vivarte, Westinghouse, Carrefour...). Alixio accompagne aussi des acteurs du private equity lors de leurs opérations d'investissement ou de création de valeur (Eurazeo, Bain Capital, CINVEN, Wendel...). Joël conseille le groupe BPCE dans l'arrêt des activités du Crédit Foncier.

aux salariés, qu'en réalité, c'est l'actionnaire qui décide ; ce qui peut être opérationnellement vrai, si le dirigeant le permet, mais ce qui est juridiquement faux. Cette posture déresponsabilise nécessairement les salariés puisque leur patron lui-même n'est responsable de rien d'important.

Pour synthétiser, il me semble essentiel d'expliquer aux salariés que le haut de bilan n'est pas leur enjeu ; c'est aux organes de gouvernance, dont le dirigeant, de le gérer. En revanche, la mission des équipes est que le bas de bilan et les opérations soient performants ; mais pour responsabiliser les salariés sur ces enjeux, il faut bien qu'ils disposent de toutes les informations, sans restriction. Cela nécessite que le dirigeant ait lui-même le courage d'affronter publiquement toute la réalité. J'espère que ce propos ne manque pas de modestie.

**Charles Pellegrini, CP Médiation :** En tant qu'autodidacte du droit social, depuis dix ans, j'ai pu observer la fragilité des salariés et surtout l'intervention des politiques. Dans le dossier Whirlpool leurs interventions sont venues

polluer les dossiers. Il y a des promesses faites aux salariés sous la pression des politiques, qui ne seront pas tenues et cela est catastrophique.

**Michel Rességuier :** Nous recommandons également aux salariés d'arrêter

**“Les cycles économiques s'accélérent, il est important de partager les difficultés car in fine ce sont des êtres humains à qui on demande de mettre en œuvre les réorganisations”**

Joël Vives

de solliciter les politiques. Cela ne sert à rien. Nous les invitons à l'observer par eux-mêmes : il y a eu la sidérurgie, Whirlpool, etc. Désormais, le corps social n'est pas dupe.

**O.B. :** Christophe pour comprendre quels sont les leviers qui permettent

aux dirigeants de sortir de crise. Pourquoi est-il aveuglé, quels sont ses freins intérieurs, quels sont aussi les leviers pour le libérer et pour se libérer lui-même ?

**Christophe Le Buhan, Toscane Accompagnement :** Nous avons beaucoup de difficultés pour accéder au réel. Nous sommes souvent remplis de prismes, de dogmes, qui nous empêchent de voir le réel. Et pour arriver à accéder à ce réel, nous avons besoin de partager ce que nous voyons les uns les autres. Affronter la brutalité du réel est difficile sans perdre la foi pour l'avenir. Il faut oser ouvrir. Ce rapport au réel, est très ambigu car en même temps on veut savoir et ne pas savoir. La deuxième chose, c'est qu'il y a des illusions présentes. Plutôt que d'affronter le réel, il y a toujours une espérance assez enfantine, que cela va aller mieux demain, que les choses vont aller mieux d'elles-mêmes.

**O.B. :** Cela, c'est le constat, comment intervenez-vous pour les aider à voir clair

Sarah Usunier

- Sarah Usunier dispose d'une expérience de plus de 15 ans en droit social et intervient tant en conseil qu'en contentieux sur l'ensemble des problématiques de droit social pour le compte d'entreprises françaises et internationales de différents secteurs d'activités et notamment des télécommunications, de l'agroalimentaire ou encore des services.
- Au cours des dernières années, le département social a développé, avec le département Restructuring, une pratique reconnue de conseil dans le domaine de la prévention et du traitement des entreprises en difficulté (sauvegarde, redressement et liquidation judiciaire). Sarah Usunier est notamment intervenue dans des dossiers comme Ascometal, Tilly Sabco, Isochem, Eclair Cinema, Pixmania ....



**Christophe Le Buhan :** Un des enjeux, c'est que quand cela devient difficile, il faut s'ouvrir aux autres, or c'est souvent à ce moment que le dirigeant va se refermer. Il y a trois tentations, celle de tout maîtriser, tout contrôler et de se renfermer dans sa solitude.

**O.B. :** Est-ce du coaching personnalisé ou du coaching collectif ?

**Christophe Le Buhan :** Tous les outils sont utilisés. Michel parlait de la transparence. Pour moi tout est là. Avant de mentir aux autres, on se ment à soi-même. Parfois les dirigeants ont peur d'affronter la peur des autres. La tentation est de vouloir rassurer les autres mais du coup, on les infantilise et on les empêche. Je ne sais pas si vous partagez cette expérience ?

**Sarah Usunier :** Tout à fait. Quand on parle d'anticipation, cela consiste pour le dirigeant à construire un rapport de confiance avec les élus mais aussi avec les salariés. Un dirigeant doit s'appuyer sur des relais internes (managers notamment). Je sais que Michel prône la co-construction et qu'il défend ce

modèle. Je partage tout à fait cette approche. Quand cela est possible, il est effectivement bien plus efficace de construire un projet avec les managers et salariés clés de l'entreprise. C'est la meilleure des options car elle permet une adhésion des collaborateurs au projet. Ayant participé à l'élaboration

**“Refusant d'être la variable d'ajustement mais aussi confrontés au plafond des AGS, les salariés recherchent très souvent la responsabilité de l'actionnaire.”**

Sarah Usunier

du projet, ils pourront convaincre à leur tour leurs équipes de sa nécessité. Lancer un projet seul avec son DRH sans l'avoir validé avec les opérationnels est dangereux. La question est de savoir si les options retenues et notamment l'organisation cible projetée permet la poursuite de l'activité. Quand je travaille à l'élaboration d'une réorga-

nisation, je me concentre aussi bien sur ceux qui vont partir – avec la mise en œuvre de mesures d'accompagnement – que sur ceux qui restent. Je pense que le sort des salariés restants est aussi important que celui des salariés licenciés. Pour qu'une réorganisation fonctionne, il faut impérativement anticiper l'impact de chaque suppression de poste. Par exemple, vous savez qu'un salarié est en charge de 6 missions. Il faut donc être en mesure de justifier que chaque mission est soit abandonnée dans le cadre de la réorganisation (par une externalisation ou l'introduction d'un logiciel par exemple) ou prise en charge par un salarié restant. Si le dirigeant n'est pas capable d'apporter ces réponses aux élus, il perdra toute crédibilité.

**Charles Pellegrini :** J'ai beaucoup travaillé en amont des PSE. La confidentialité et la très grande majorité des salariés ne savent pas ce qui se prépare ; C'est difficile de préparer.

**Michel Rességuier :** Lorsque nous dirigeons une entreprise et que des licenciements économiques sont in-



### Charles Pellegrini

- Charles Pellegrini est dirigeant de la société CP Médiation. Il a longtemps été au service de l'Etat avant d'être à celui des entreprises. Depuis plus de 20 ans, il conseille personnellement les dirigeants d'entreprises dans de nombreux domaines, notamment ceux de l'analyse des risques au plan national et international, et de la violence sociale liée aux conflits du travail.
- Charles Pellegrini et ses équipes sont notamment intervenus dans la sécurisation du site de Goodyear pendant trois ans.
- Expert en sûreté aérienne, pilote privé avion et hélicoptère, Charles Pellegrini est aussi l'auteur de plusieurs ouvrages prémonitoires sur l'évolution de la société Française. Le dernier en date « la France vulnérable » a été édité en juillet 2017.

contournables, nous le disons aux salariés durant la préparation du projet. En fait, nous faisons plus que le leur dire : nous associons ceux qui le souhaitent et qui s'en sentent capables, à la construction du projet qui sera soumis à l'avis des instances représentatives du personnel, parce qu'il faut construire un plan compatible avec les besoins opérationnels du terrain.

**Joël Vives :** La différence entre les réorganisations d'il y a quinze ans et celles d'aujourd'hui, c'est le rôle et le positionnement de la ligne managériale. Notamment du management de proximité. Il y a quinze ans, à partir du moment où les dirigeants préparaient et prenaient la décision, derrière cela suivait. Et on ne se posait pas la question, Les managers de proximité étaient les grands oubliés, or, ce eux sont qui vont devoir faire tourner la boutique pendant toute la procédure, qui vont devoir manager pendant une période

d'incertitude. Alors même qu'ils pouvaient être eux-mêmes concernés par le plan. Avec l'accélération des cycles économiques et des réorganisations,

**“En plus de l'accompagnement managérial, il y a vraiment un couple avec l'accompagnement basique, physique. Il faut accompagner le dirigeant chez lui pour qu'il ne soit pas agressé.”**

**Charles Pellegrini**

on s'en rendu compte que le management intermédiaire ne suivait plus, et pouvait parfois basculer de l'autre côté. Dans les fermetures de site, combien de fois j'ai prévenu le dirigeant

du risque élevé de se retrouver seul car les managers de proximité sur le site étaient eux mêmes concernés.. Donc il est impératif de travailler en amont sur ces sujets, sur la manière de les impliquer. Mais à partir du moment où on va annoncer une réorganisation, il y a une vraie nécessité de s'occuper de cette ligne managériale qui devra porter une décision dont ils ne sont pas responsables. Car ce sont eux qui devront continuer à préserver le cadre de travail. Chez Alixio, nous avons fortement développé les programmes de management en période d'incertitude que nous mettons en place. Ces managers ont besoin de parler entre pairs sur les situations auxquelles ils font face dans ces moments compliqués, d'échanger avec avec le dirigeant qui, parfois ne leur a pas tout dit. Car il va falloir continuer à manager. Et ce n'est pas facile. Souvent, ces personnes me disent : « j'ai des personnes qui s'effondrent devant moi et je ne sais pas gérer,

### Christophe Le Buhan

- Président et co-fondateur de TOSCANE & CIE, Christophe Le Buhan accompagne des entreprises et organisations dans des transformations culturelles et organisationnelles vers davantage de confiance, de responsabilisation, de subsidiarité. La transformation en profondeur ne peut advenir qu'au travers de la transformation des femmes et des hommes qui y travaillent, et notamment de ses dirigeants. Avec l'équipe Toscane, forte d'une quinzaine de personnes, nous accompagnons des grands groupes, mais aussi des ETI ou des PME sur ces chemins. Quelques-uns des clients qui nous ont fait confiance : Engie, Airbus, Renault, Décathlon, Gt Location, Kiabi, Prospères, Valhrona, Axa, Biomérieux, Triballat, Vétoquinol, Norauto...
- Christophe Le Buhan est expert depuis 15 ans auprès du club de dirigeants E.VH ( Entreprise vivante par et pour des Hommes vivants ). Pour mémoire, Christophe a écrit et publié en 2008 aux Editions Démon avec Jacques Santini Les Fondements humains du leadership. Il est également dirigeant associé d'entreprises depuis plus de 25 ans dans un environnement de commerce international et industriel.



car cela me renvoie à ma situation personnelle. »

**Charles Pellegrini :** En plus de l'accompagnement managérial, il y a vraiment un couple avec l'accompagnement basique, physique. Il faut accompagner le dirigeant chez lui pour qu'il ne soit pas agressé. C'est très complémentaire.

**Joël Vives :** Tout à fait. Il y a aussi des situations à la maison. Ses enfants vont à l'école avec les enfants du site concerné. Il peut être en situation difficile de divorce. Vous ne le savez pas. Et cela fait beaucoup de pression aussi bien du point de vue professionnel que personnel. Et comment fait-on en sorte de les mettre en sécurité ?

**Charles Pellegrini :** C'est un plus. Je prends un cas précis, le directeur de l'usine d'Amiens Nord. L'accompagnement managérial n'est pas notre

fonction. Mais cette présence de ces accompagnateurs physiques, qui l'ont toujours rassuré, sécurisé dans sa vie

**“C'est assez rare de voir des dirigeants qui sont prêts, qui ont fait un travail de sécurité intérieur, pour être capable de gérer ces états émotionnels difficiles. Ils sont parfois tentés d'être dans le déni.”**

**Christophe Le Buhan**

professionnelle et privée a contribué à ce qu'il manage bien.

**Sarah Usunier :** La dimension humaine est essentielle. Certaines per-

sonnes peuvent être fragilisées par une réorganisation et il faut être capable de les identifier pour les accompagner efficacement. Récemment, dans un de mes dossiers, mon interlocuteur souhaitait annoncer la réorganisation aux élus et dès le lendemain dispenser d'activité les salariés concernés par le projet. Je m'y suis naturellement opposée pour plusieurs raisons. D'une part, cela revenait à mettre en œuvre la réorganisation avant d'avoir obtenu l'avis des représentants du personnel ce qui constitue un délit d'entrave. D'autre part, une telle dispense n'est pas envisageable au sein des catégories professionnelles où l'ensemble des postes ne sont pas supprimés (quels salariés choisir alors que les élus n'ont pas encore rendu leur avis sur les catégories professionnelles et les critères d'ordre des licenciements ?). Enfin, une telle dispense constitue une violation par l'employeur de son obligation de fournir du travail à ses salariés mais surtout



d'assurer leur santé et leur sécurité. En effet, comment identifier les salariés fragilisés par l'annonce de la réorganisation s'ils sont chez eux ! En pratique, les dirigeants redoutent souvent d'affronter les salariés impactés par la réorganisation.

**Xavier Leloup** : Je partage ce point sur la question de la confiance. Je vois beaucoup de salariés qui sur le fond peuvent être d'accord avec la nécessité de réorganiser. Il faut aussi faire confiance aux salariés sur leur capacité à faire face à ces difficultés. Sinon, nous leur renvoyons l'idée qu'ils ne sont pas capables et nous les infantilisons. En période de réorganisation je vois des entreprises qui ont des difficultés à communiquer quand elles n'ont rien à dire. Mais ne rien avoir à dire c'est déjà une information et cela permet des remontées d'informations, des échanges. Il ne faut pas attendre d'avoir une actualité sociale pour communiquer car le silence est très délétère pour les collaborateurs.

**Christophe Le Buhan** : Je me rends compte que c'est assez rare de voir des dirigeants qui sont prêts, qui ont fait un travail de sécurité intérieure, pour être capable de gérer ces états émotionnels difficiles. Ils sont parfois tentés d'être dans le déni. Ceux qui ont développé une capacité à accompagner une courbe de deuil sont assez rares. Un des soucis, est quand une personne perd son job, et qu'en fait elle a la sensation que c'est sa vie qu'elle perd. Je ne perds pas qu'un job dans ce cas, je perds aussi une identité. Si moi en tant que dirigeant, je ne suis pas travaillé sur ces mécanismes, je suis tenté de faire des raccourcis. Et cela peut créer de la violence. Tous ces mécanismes sont essentiels.

**Charles Pellegrini** : Pour Faurécia, c'est plus compliqué. Ils naissent là-bas, ils meurent là-bas. Ils sont tous solidaires. Même les renseignements généraux étaient de leur côté et communiquaient des numéros de voiture.

Il y avait un groupe très uni. C'est très instructif sur le plan humain.

**Sarah Usunier** : Je trouve que l'accompagnement des salariés a beaucoup progressé. Par exemple, il y a dix ans, la prise en charge du stress des salariés licenciés et des salariés restant était très faible. Aujourd'hui, lors du lancement d'un PSE, le dirigeant reçoit un courrier de 10 pages de la DIRECCTE qui sollicite un grand nombre d'informations lui permettant d'évaluer le sérieux et l'efficacité des mesures envisagées au bénéfice des salariés impactés (étude d'employabilité par exemple) mais également des salariés restant. Aujourd'hui, il est indispensable de mettre en place un dispositif d'accompagnement global.

**O.B** : Xavier, vous me disiez lors de la préparation de la table ronde que les salariés qui restent sont les grands oubliés et qu'ils n'ont pas toujours l'accompagnement nécessaire. C'est bien cela ?

**Xavier Leloup** : Oui même si cela commence à évoluer depuis quelques années. L'accompagnement se faisait généralement du lancement du projet jusqu'à la mise en place de la nouvelle organisation; Les salariés partants étaient ensuite suivis par la cellule de reclassement. Mais il faut au moins 6 mois pour que la nouvelle organisation se stabilise. Il y a des changements de postes, des changements d'équipes, des méthodes de travail différentes et il y a plein de zones grises. J'ai pu constater que certaines personnes se retrouvaient en souffrance pendant cette période.

**Joël Vives** : Tout à fait. Le sujet de l'opérationnalité de la nouvelle organisation, le nouvel équilibre de charge de travail est un véritable enjeu humain mais aussi juridique. L'enjeu est sur le volet santé au travail : sécurité de la réorganisation.

**Sarah Usunier** : Dans leurs rapports, les experts des représentants du per-

sonnel procèdent aujourd'hui à une analyse approfondie des postes supprimés et de leurs impacts sur les salariés restant. Les élus ont compris que cette question était centrale et leur permettait de sauver des emplois.

**O.B** : Pour revenir, sur l'opérationnalité de la restructuration, Prospères a l'habitude d'associer les salariés très tôt dans les réorganisations. Et cela donne plus de chance de mettre en œuvre.

**Michel Ressaygues** : Nous invitons les salariés à construire le business plan et la réorganisation qui en découle, idéalement sans licenciement économique, mais aussi avec des licenciements économiques si c'est indispensable pour pérenniser les activités ; d'ailleurs les centrales syndicales nous le reprochent parfois. Je ne sais jamais, quand j'arrive dans une entreprise, quels postes vont éventuellement être touchés. C'est ensemble, avec les équipes, que nous trouvons les solutions, dont j'assume pleinement la responsabilité par la suite.

Xavier Leloup, j'aime bien ce que vous dites : « les salariés pourraient être d'accord sur le fond mais reprochent ne pas être associés ». J'ai en tête une expérience récente dans une papeterie que nous avons redressée il y a 5 ans et dont je suis toujours président non-exécutif. Le directeur général me présente une petite réorganisation mais sans licenciement. Je lui donne quelques conseils et mon feu-vert. Quelques jours plus tard, il me rappelle et me dit : « je me suis pris un vent. Les salariés m'ont reproché de ne pas avoir participé ». Cette aventure m'a beaucoup touché, car elle témoigne d'une grande maturité des équipes. Nous avons fait marche arrière, en reconnaissant que nous avions été incohérents avec l'esprit et le management system que nous avions insufflés. J'ai vraiment trouvé la réaction des salariés, superbe.

**Christophe Le Buhan** : C'est intéressant cette expérience car vous avez



installé dans cette espace la culture de « faire ensemble ». Vous ne faites pas seul dans votre coin contre les gens, vous les installez comme partenaires. Ce sont des acteurs de l'écosystème. Vous avez installé profondément cette culture. Et quand tout d'un coup, on peut retourner malgré nous dans un système où le dirigeant fait pour les autres, cela n'est plus possible. Quand la culture est là, les salariés peuvent décider de supprimer eux-même un service, car non rentables depuis 15 ans ; Les dirigeants n'avaient pas le courage de la faire avant, et les salariés prennent les choses en main et le font.

**Sarah Usunier** : Les mentalités évoluent. Je travaille pour de nombreuses start-up et ce que j'observe c'est qu'il n'y a pas les « sachant » et les autres. Les idées sont partagées. Il y a des boîtes à idées partout. Elles n'imaginent d'ailleurs pas lancer un projet sans consulter les salariés. C'est cette approche qui doit être privilégiée dans les entreprises quelque soit leur taille.

**Charles Pellegrini** : Ce que j'observe aussi, c'est que souvent on met un DRH en CDD pour suppléer le DRH de l'entreprise pour toutes les raisons que vous venez d'exposer. Il y a des freins humains, psychologiques et de stress. J'ai vécu des scènes où le délé-

gué CGT disait au DRH, le patron c'est moi, tu sors.

**Sarah Usunier** : Parfois on n'a pas le choix. Quand le DRH n'a jamais mis en place une réorganisation, il est nécessaire de disposer d'une personne expérimentée et non uniquement d'un technicien.

**Joël Vives** : Un avantage, aussi c'est que le droit du travail a évolué aussi pour favoriser et simplifier le cadre du dialogue. Aujourd'hui, le cadre s'est beaucoup simplifié clarifié et en même temps il laisse la marge de manœuvre pour s'adapter via la négociation au rythme de l'entreprise. S'il y a des négociations, je ne suis pas obligé de les faire de façon annuelle. On laisse aux dirigeants des marges de manœuvre. Deuxièmement, c'est d'avoir un arsenal d'outils très important qui a été bien pensé, que ce soient les congés mobilité de la GEPC, que ce soit la RCC, qui finalement permet d'adresser des situations sans entrer dans la dramaturgie du PSE quand on a un dialogue social de qualité.

**Charles Pellegrini** : Ce que je constate aussi, c'est que l'influence de la CGT en tant qu'opérateur de trouble dans l'entreprise a bien diminué. Certains délégués ont été condamnés. Ce pouvoir de menace, d'intimidation a diminué.

**Sarah Usunier** : Oui et c'est sans doute lié à la sécurisation des plans. Avant les entreprises engageaient une procédure de consultation des élus sur un projet de réorganisation sans connaître la date à laquelle ces derniers allaient rendre leur avis. Aujourd'hui, la procédure est encadrée dans des délais ce qui favorise le dialogue social. S'agissant des outils, ils sont effectivement très nombreux mais je ne pense pas qu'ils soient substituables les uns aux autres. Les RCC ne sont par exemple pas adaptées aux bassins d'emplois sinistrés. C'est une analyse au cas par cas.

**Joël Vives** : Il n'y a pas d'outil idéal. Du PSE à la RCC, ce n'est jamais parfait. Il y aura une partie de perte au feu. On le sait.

**Charles Pellegrini** : Je reviens une seconde sur les nuisances. Dans l'affaire Goodyear, le rôle du chef d'entreprise est important. Malgré les pressions politiques, le directeur d'usine n'a rien lâché et maintenu sa plainte. La volonté de rester dans le droit et ne pas céder à des mesures de circonstances, est capitale.

**O.B** : Michel, les syndicats sont parfois montrés très négativement avec des positions dogmatiques qui empêchent d'avancer. Vous avez rencontré des gens remarquables, n'est-ce pas ?

**Michel Rességuier** : Je rencontre trois catégories de syndicalistes. Il y a les idéologues qui obéissent à la centrale, car ils veulent faire carrière dans le système. Il y a ceux qui sont dans un enjeu de pouvoir personnel et demandent des avantages à titre personnel. Enfin, il y a une troisième catégorie, qui correspond aux personnes qui ont le sens du bien commun, qui voient dans le service de leurs collègues et du collectif, une opportunité de se développer personnellement.

Dans le redressement des Librairies Chapitre, nous avons réussi à en sauver 41 sur les 57. Or nous n'arrivions pas à trouver un investisseur pour la très belle librairie des Volcans à Clermont-Ferrand ; nous avons donc proposé aux salariés de monter une SCOP. 11 salariés sur les 33, ont accepté. Parmi eux, Martine a rapidement pris le lead. Elle était la secrétaire CGT du CHSCT. Martine témoigne de ce que, par son histoire personnelle, elle pouvait difficilement espérer progresser au-delà de son poste de vendeuse. Le syndicalisme a été pour elle la grande école, qui lui a permis de faire autre chose. Et aujourd'hui, c'est un super patron. Les Volcans viennent d'ailleurs de racheter une autre librairie. C'est

un bel exemple de syndicaliste qui a le sens du bien commun.

**O.B** : Pour finir sur une note positive, j'aimerais demander à chacun quelle est le dossier dont-il est le plus fier ou sa plus grande satisfaction ?

**Joël Vives** : J'ai un dossier en tête. Nous avons accompagné la réflexion stratégique d'un laboratoire pharmaceutique, présent à l'échelle mondiale, qui devait faire face aux mutations de son business model. Pour rester compétitif, ce laboratoire anticipait l'arrêt de certaines activités de Recherche et Développement sous 2 ans. Pour éviter l'arrêt de certaines activités de Recherche et Développement, et donc un éventuel PSE difficile, nous avons cherché à regarder le dossier différemment. Nous avons proposé au client des partenaires potentiels, prêts à venir s'installer à proximité du site, et qui allaient pouvoir bénéficier des compétences et des infrastructures du laboratoire. Cela a permis de créer un écosystème nouveau. Finalement, plusieurs partenaires se sont présentés et nous avons associé les partenaires sociaux en amont. Cela a rassuré les salariés du groupe qui étaient rassurés d'être sur le même site. Beaucoup ont accepté, sur la base du volontariat, de partir chez le partenaire, plus petit et spécialisé. L'opération a été un franc succès car ce centre est devenu un campus qui fonctionne très bien.

**Xavier Leloup** : Je parlerai plus de satisfaction que de succès. C'est plutôt sur des situations individuelles. Quand je vois une personne arrivée complètement abattue et qui au bout de quelques mois, reprend la maîtrise et le contrôle de sa vie et tire partie de la situation qui lui a été imposée. C'est le plus satisfaisant pour moi.

**Christophe Le Buhan** : Je me souviens d'un moment avec un dirigeant fondateur d'un grand groupe mondial qui me disait qu'au fond, lorsque les résultats baisseront c'est que dix ans avant,



on aura oublié que l'homme est aussi une finalité chez nous et pas seulement un moyen pour produire des résultats. Ce qui nous met en mouvement, c'est partager cette espérance et cette expérience que le plus humain c'est plus efficacement durablement. Donc à chaque fois que dans une organisation, l'homme est considéré comme une finalité, cela vient nourrir le sens pour les uns et les autres.

**Michel Rességuier** : Beaucoup d'entreprises m'ont donné de la joie. Je pense par exemple à l'usine Parisot dans les Vosges, qui fabrique des cuisines. Je me souviens d'un jeune agent de maîtrise, virulent lors de notre arrivée. Nous lui avons confié un groupe de travail. Quelque temps après, il est rentré dans mon bureau avec toute son équipe pour me dire : « on va vous dire la vérité, en fait, notre atelier pourrait tourner avec 12 personnes de moins. On en a parlé entre nous. On est aussi allé voir les ateliers en amont et en aval pour être sûr de rester efficient en cas d'absentéisme ». Finalement, c'est une réorganisation qui s'est faite sans licenciement. Plus tard, Prosperes lui a demandé de témoigner. Il nous a adressé des recommandations exigeantes mais il a aussi partagé ce que cette aventure avait transformé, non seulement dans sa vie professionnelle mais aussi dans

sa vie personnelle, dans sa relation avec ses enfants et sa femme. Cela m'a énormément touché. Il y a des histoires qui sont gratifiantes et émouvantes.

**Charles Pellegrini** : Notre dossier le plus marquant est sans doute Goodyear. Le dirigeant nous a d'ailleurs envoyé un message disant : « Vous m'avez coûté un peu cher mais grâce à vous, pendant 3 ans j'ai pu m'occuper de mon cœur de métier et je vous en remercie ». Nous l'avons gardé un peu comme le tableau d'honneur. C'était une mission longue et riche.

**Sarah Usunier** : Je n'ai pas d'exemple de dossier en tête mais ce qui me fait lever le matin, c'est de donner du sens à ce que je fais. J'aime intervenir auprès de dirigeants qui aiment leur entreprise et qui sont attachés à l'avenir de leurs salariés. J'aime élaborer avec eux le projet le plus adapté à leurs objectifs pour tenter d'assurer le rebond de l'entreprise. Ce qui arrive heureusement très souvent. ●

P.65 P.73	<b>Affacturation, conseils financiers et conseils juridiques</b>
P.97	<b>Banquiers judiciaires</b>
P.98	<b>Banquiers d'affaires</b>
P.101	<b>Conseils opérationnels</b>
P.102 P.103	<b>Stratégie sociale et dirigeants de crise</b>
P.106	<b>Mandataires Judiciaires</b>
P.107	<b>Managers de transition</b>
P.108 P.112	<b>Investisseurs et administrateurs judiciaires</b>

## CHATEAUDUN CREDIT

Contact : 77 rue La Boétie  
75008 Paris  
Tél : 01 79 97 29 66



Gaëtan du Halgouët



Cyril de Robillard



Thibaut Robot

Affacturation

→ **Equipe** : Emmenée par ses quatre associés, les équipes de Chateaudun Crédit réunissent 30 professionnels sur 5 bureaux (Paris, Lyon, Nantes, Toulouse et Poitiers).

→ **Dossiers publics récents** : En 2019, Chateaudun Crédit a négocié plus de 200 contrats d'affacturation et financement sur stocks. Selon nos informations, le conseil serait toutefois intervenu sur près d'une trentaine de dossiers importants dont près de la moitié dans un contexte de restructuring (amiable ou en procédure collectives).

→ **ADN et positionnement** : Créée en 2005, Chateaudun Crédit est le leader français du conseil en affacturation. Cette équipe conseille les entreprises dans l'étude de faisabilité, la négociation et la mise en place du financement (affacturation ou titrisation). Elle dispose également d'un logiciel d'affacturation qui permet de piloter son contrat et améliorer son financement. Elle est également un expert du financement sur stocks via sa filiale Haro, spécialisée dans le gage sur stock. Elle intervient dans toutes les situations et pour toute taille d'entreprise, notamment dans les contextes de Restructuration et de Private Equity. Chateaudun Crédit accompagne de nombreux professionnels du retournement (avocats, experts-comptables, conseils, mandataires, banquiers, fonds, managers, etc.) dans l'évaluation et le choix de la solution d'affacturation et de financement sur stocks pour l'entreprise en difficultés. Son modèle économique est «au succès», ce qui est un gage de son engagement.

## ACCURACY

Contact : 41 rue de Villiers  
92200 Neuilly-sur-Seine  
Tél : 01 58 75 75 10



Rodolphe Pacciarella



Jean-Romain Gotteland



Stéphane Perrotto



Florence Westermann



Damien Gros



Simon Perez

Conseils financiers

→ **Equipe** : Emmenée par Rodolphe Pacciarella et Jean-Romain Gotteland, l'équipe Recovery d'Accuracy réunit désormais une cinquantaine de professionnels.

→ **Dossiers publics récents** : En 2019, les équipes d'Accuracy se sont illustrées sur plus de 80 dossiers, principalement en amiable, ce qui explique la très grande discrétion de l'équipe. Selon nos informations, le conseil serait intervenu quelques uns des grands dossiers de cette année.

→ **ADN et positionnement** : Accuracy accompagne les directions d'entreprises dans leurs prises de décision et les situations de transactions, de différends et de crises. Indépendants, avec une présence et une organisation mondiale, nous associons la réflexion stratégique à l'analyse des faits et des chiffres. Nos équipes sont constituées sur mesure en combinant des expertises variées, et recrutées parmi les meilleurs profils internationaux. Accuracy est présent dans 14 pays en Europe, Amérique du Nord, Asie, Moyen-Orient et en Afrique, et intervient dans le monde entier. Accuracy compte aujourd'hui 430 consultants dans le monde dont 50 associés.

## BM&amp;A

Contact : 11 Rue de Laborde  
75008 Paris  
Tel : 01 40 08 99 50



Guillaume Bouclier



Thierry Bellot



Thierry Thebaut



Aline Kannapel



Alexis Thura



Pierre Jullien

→ **Equipe** : Co-animée par Thierry Bellot et Guillaume Bouclier, la ligne de services « Prévention et traitement des difficultés des entreprises » compte 8 collaborateurs spécialisés et s'appuie sur un ensemble de 40 professionnels du pôle d'activités « Services financiers » dirigé par Alexis Thura, qui développe des prestations d'évaluation d'entreprises, transactions services, assistance aux contentieux et liées aux entreprises en difficulté ou sous-performantes.

→ **Dossiers publics récents** : BM&A est intervenu sur une vingtaine de dossiers au cours des douze derniers mois, dans le cadre de procédures amiables ou collectives dont il souhaite conserver la confidentialité

→ **Positionnement** : Les équipes réparties sur les sites de Paris, Lyon et Toulouse partagent des méthodes et des outils communs, notamment en matière de diagnostic opérationnel et financier, d'établissement ou d'analyse de plans d'affaires et de prévisions de trésorerie à court terme. BM&A s'est doté mi-2019 d'un puissant logiciel d'analyse et de contrôle des données comptables, Global Enterprise Observer, GEO, qui facilite l'identification de celles jugées pertinentes au regard de l'objectif de l'intervention, et alimente les modèles utilisés par le cabinet.

## CP&amp;A CORPORATE FINANCE

Contact : 5, cours d'Alsace et Lorraine  
33000 Bordeaux  
Tel : 05 57 99 19 30



Mathieu Ciron



Patrice Roche



Liana Sabadus

→ **Equipe** : Animée par Mathieu Ciron (associé) avec l'appui de Patrice Roche (spécialisé en financements et négociation bancaire) et Liana Sabadus (spécialisée, notamment, en modélisation financière et analyse des cash flows), l'équipe Restructuring de CP&A Corporate Finance compte 5 professionnels expérimentés entièrement dédiés à l'accompagnement des entreprises en difficulté.

→ **Dossiers publics récents** : L'équipe intervient sur une dizaine de missions par an.

→ **ADN et positionnement** : Implanté à Bordeaux, l'équipe Restructuring de CP&A Corporate Finance intervient sur tout le territoire français pour accompagner les PME et les ETI à différents niveaux : En phase préventive pour identifier la cause des difficultés : réalisation de diagnostics économiques et financiers ; En phase de retournement : élaboration de prévisions d'exploitation et de trésorerie afin d'estimer les besoins de financement court et moyen termes, Independent Business Reviews et dans la modélisation de scénarios ; En accompagnement dans la recherche de solutions adaptées et dans la renégociation des dettes bancaires ; Dans le cadre des procédures amiables ou collectives.

## DELOITTE

Contact : Tour Majunga, 6 Place de la  
Pyramide, 92908 Paris-la-Défense Cedex  
Tel : 01 40 88 28 00



Jean-Pascal Beauchamp



Sandrine Gril-Prats

→ **Equipe** : Les activités Restructuring Financier et Opérationnel, menées par Jean-Pascal Beauchamp, comptent 45 professionnels aguerris et dédiés. L'équipe a plusieurs atouts : l'expertise reconnue et l'implication de son équipe dirigeante (2 associés dédiés, dont Sandrine Gril-Prats, et 4 directeurs), la pluridisciplinarité de ses talents financiers, judiciaires et opérationnels ainsi que l'ampleur de son réseau mondial.

→ **Dossiers publics récents** : L'équipe s'est illustrée sur environ 60 dossiers complexes dans des secteurs variés, tels que Agroalimentaire, Construction, Hospitality, Automobile, Ferroviaire, Santé, Oil & Gas, et distribution de la presse. Cette année, l'équipe a été particulièrement active dans le secteur textile, tant sur le plan manufacturier (notamment Dentelle de Calais) que sur des enseignes & réseaux retail. Elle a notamment participé aux restructurations de New Look, Titagahr France, Maranatha et à la reprise de Althead, d'Arjowiggins et de NFM.

→ **ADN et positionnement** : Deloitte couvre tous les stades de la restructuration, en France et dans 119 pays. Deloitte a renforcé son positionnement client avec ses offres premium : Cash-flow performance / CRO, / Carve-out, Pre-pack cession & Distressed M&A / IBR.

## EIGHT ADVISORY

Contact : 40 Rue de Courcelles  
75008 Paris  
Tel : 01 45 61 88 88



Cédric Colaert



Xavier Bailly



Xavier Mesguich



Sari Maalouf



Cédric Bodard



Bertrand Perrette



Philippe Fimmers

→ **Equipe** : L'équipe Restructuring d'Eight Advisory compte parmi les acteurs européens de référence en restructuration opérationnelle et financière. Elle est implantée à Paris, Londres, Bruxelles, Francfort, Munich, Lyon et Nantes. Avec plus de 60 professionnels, l'équipe est caractérisée par la largeur de son spectre d'intervention : du retournement opérationnel à la restructuration financière in bonis ou judiciaire.

→ **Dossiers publics récents** : En 2019, l'équipe est intervenue sur environ 150 dossiers de toute taille dont Thomas Cook, XL Airways, Arjowiggins, Partouche, Camaïeu, ainsi que sur de nombreuses procédures amiables confidentielles, en particulier dans les secteurs de la presse, de l'industrie, de la distribution et des services.

→ **ADN et positionnement** : L'équipe compte dans ses rangs plus de 25 collaborateurs expérimentés de managers à associés, ce qui lui permet d'apporter à ses clients un niveau de séniorité inégalé sur le marché, tant en termes d'expérience situationnelle que de références sectorielles cumulées. Ses offres Restructuring visent à accompagner ses clients lorsqu'ils font face à un environnement incertain et nécessitent une vision opérationnelle et financière tierce, en vue de sélectionner le plan de retournement le plus approprié en s'appuyant sur un diagnostic robuste et des solutions pragmatiques.

## EXELMANS

Contact : 21 rue de Téhéran  
75008 Paris  
Tel : 01 45 20 20 23



Eric Guedj

Grégoire Thiébaud



Stéphane Dahan

→ **Equipe** : Elle se compose d'une dizaine de personnes. Elle est animée par Eric Guedj et Stéphane Dahan (Associés) et dirigée par Grégoire Thiébaud depuis une dizaine d'années. Elle compte des auditeurs expérimentés capables de poser des diagnostics financiers et de les exposer aux différents interlocuteurs de l'entreprise. Elle intègre par ailleurs des experts-comptables en mesure d'intervenir directement sur les comptes. Exelmans accompagne au quotidien plusieurs sociétés en procédure collective ou ayant adopté un plan et désireuse de poursuivre avec les équipes qui les ont aidé. En 2019, il s'agit des Editions Lavoisier, DxO et Dous Levage qui viennent rejoindre un portefeuille d'une dizaine de dossiers.

→ **Dossiers publics récents** : D'autre part, Exelmans a obtenu l'adoption de deux plans de redressement sur Quadrature Restauration et Debbas France. L'équipe a également accompagné Eurofins dans sa reprise en plan de cession du groupe Alpa. Exelmans est par ailleurs intervenu sur une dizaine d'IBR et levée de fonds par nature confidentielles, dans les segments des ESN, BTP, voyages, salles de sport, éclairage public, informatique, commerce alimentaire, mode, concessions automobiles, industrie pharmaceutique..

→ **ADN et positionnement** : Spécifiquement adaptée à une clientèle nationale de PME et pré-ETI (sociétés dont le chiffre se situe entre 10 à 100 M€), l'équipe intervient pour réaliser des diagnostics, rechercher des solutions financières, s'intégrer à des travaux de reprise d'entreprises et enfin réaliser des IBR principalement pour les créanciers.

## EY RESTRUCTURING

Contact : Tour Ernst & Young Faubourg  
de l'Arche, 92037 Paris la Défense Cedex  
Tel : 01 55 61 00 61



Guillaume Cornu

Philippe Héry

→ **Equipe** : Animée par Guillaume Cornu et Philippe Héry, l'équipe Restructuring d'EY compte 50 professionnels entièrement dédiés au conseil des entreprises en difficulté. EY est présent au niveau régional à Bordeaux, Lille, Lyon, Marseille, Nantes, Strasbourg, Toulouse et s'appuie sur un réseau international intégré. L'équipe conseille et accompagne les entreprises sur les aspects financiers, stratégiques et opérationnels dans le cadre de projets de restructuration et bénéficie d'une palette très large d'expertises sectorielles.

→ **Dossiers publics récents** : L'équipe d'EY Restructuring a traité environ 60 dossiers, pour le compte de sociétés sous performantes, mais également pour le compte d'investisseurs se positionnant sur des actifs en difficulté. Elle a été impliquée sur les principaux dossiers de place de 2018 et 2019, notamment dans les secteurs retail, parapétrolier, bâtiment, textile/chaussure, automobile, dans des contextes de prévention ou de procédures collectives - ce qui en fait l'une des équipes les plus actives du marché.

→ **ADN et positionnement** : EY propose une expertise sectorielle et une approche pluridisciplinaire, permettant de présenter un seul point d'entrée au client. L'équipe intervient sur quelques-uns des plus importants dossiers de place.

## GRANT THORNTON

Contact : 29 rue du Pont  
92200 Neuilly-Sur-Seine  
Tel : 01 41 25 85 85



Romain Lochon

Clotilde Delemazure



Remy Brocquet

Gaétan Piens

→ **Equipe** : L'équipe Prévention et Restructuration de Grant Thornton, animée par Clotilde Delemazure, Associée en charge du département Restructuring et Gaétan Piens, Associé, poursuit sa croissance. Implantée à Paris avec des relais en régions, l'équipe est composée de 25 experts des situations complexes.

→ **Dossiers publics récents** : L'année 2019 a été marquée par des missions de référence dont notamment Ateliers de Janves, Carven, Groupe Gilbert Lemelle, Delamaison, Saint Mamet et Desseille. L'équipe est également intervenue dans le cadre de dossiers confidentiels dans différents secteurs d'activité, grande distribution, bâtiment, agroalimentaire, retail, transports et numérique.

→ **ADN et positionnement** : L'équipe intervient en France et à l'international autour de 3 typologies de missions : accompagnement d'entreprises sous performantes dans le cadre de leur restructuration financière et opérationnelle : diagnostic, Independent Business Review, business plan et prévisions de trésorerie, élaboration et suivi de plan de retournement en amont ou dans le cadre de procédure préventives (mandat Ad Hoc/ conciliation) ou collectives (sauvegarde, redressement judiciaire) accompagnement de clients acquisitifs en mode distressed M&A (diligences financières, carve-out, prepack cession ou reprise à la barre). Et des missions de technicien dans le cadre de procédure collective (accounting rescue, cellule liquidative, sauvegarde et migration de système d'information...).

## JUNE PARTNERS

Contact : 52 rue d'Anjou  
75008 Paris  
Tel : 01 56 43 15 00



Fabrice Keller

Xavier P. Négjar



Guillaume Masseron

Benoit Rocher

→ **Equipe** : Le cabinet compte 10 Associés, 70 collaborateurs expérimentés, des senior advisors sectoriels et experts pluridisciplinaires avec une forte expérience opérationnelle intervenant en France comme à l'international. Il se distingue par une forte implication des associés sur les dossiers (70% de leur temps est consacré à la réalisation des missions) et un accompagnement orienté résultat avec pour objectif de délivrer de la performance.

→ **Dossiers publics récents** : Le cabinet intervient sur plus de 150 missions par an. Il conduit et met en œuvre des projets de transformation et/ou des projets de restructuration (volet social, financier, et stratégique).

→ **ADN et positionnement** : June Partners est un cabinet de conseil opérationnel, capable d'accompagner les entreprises en milieu complexe, dans toutes les étapes de transformation grâce à la combinaison de ses expertises (financières, opérationnelles, industrielles, sociales...). La force de l'approche de June Partners réside notamment dans son engagement vers l'obtention de résultats rapides et robustes. Le cabinet réunit aussi des dirigeants expérimentés, notamment au travers de June Ops, capable de prendre des mandats sociaux ou des fonctions de direction générale, s'intégrant dans le dispositif de transformation et d'amélioration de la performance June Partners. Pouvoir accompagner les entreprises avec des dispositifs sur-mesure sur toute la chaîne de valeur de la performance est un véritable atout pour ses clients.

## KPMG Restructuring

Contact : Tour Egho – 2 avenue Gambetta  
92066 Paris La Défense  
Tel : 01 55 68 67 63



Pascal Bonnet  
Paris



Baréma Bocoum  
Paris



Alain Istamboulian  
Lyon / PACA



Guillaume Réquin  
Lyon / PACA



Arnaud Demeocq  
Paris



Geoffroy de Pierrepont  
Rouen – Rennes – Nantes – Poitiers

→ **Equipe** : Emmenée par Pascal Bonnet et Baréma Bocoum, l'équipe Restructuring de KPMG accompagne les entreprises dans la résolution de leurs difficultés opérationnelles et financières pour maintenir le niveau de rentabilité attendu par les investisseurs et les marchés. L'équipe travaille en synergie avec les équipes Stratégie, Operational Restructuring, Debt Advisory, Evaluation et Mutations Economiques et Transformation et stratégie Sociale.

→ **Dossiers publics récents** : KPMG Restructuring est intervenu sur plus de 150 dossiers en 2019 dont 25 dossiers de taille très significative. L'équipe Restructuring est de fait la plus active en volume sur le marché français. KPMG s'est notamment illustré sur Ascoval, Groupe Nox, Fonderie du Poitou Fonte, Saint-Jean Industries, Europlasma, Gimaex, Maïke Automotive, Altéad, Titagarh, Alkor Draka, etc...

→ **ADN et positionnement** : KPMG intervient sur des missions extrêmement variées (IBR, diagnostic flash de trésorerie, cession d'actifs sous-performants, réduction de coûts, plan de retournement, reprise à la barre, restructuration sociale, crisis cash management, amélioration du BFR, "quick wins" cash action) et accompagne des sociétés de taille très différentes (de la PME au CAC 40). KPMG est très implanté sur le territoire français (238 bureaux), des équipes régionales sont d'ailleurs dédiées au Restructuring à Lyon, Rennes, Marseille et Bordeaux.

## MAZARS

Contact : 61, rue Henri Regnault  
92400 Courbevoie  
Tel : 01 49 97 46 54



Henri Calef



Frédéric Kah



Jean Baptiste Grison



Pauline Oriot

→ **Equipe** : Elle est dirigée par Henri Calef avec l'appui de profils expérimentés (Hervé Rousseau, Frédéric Kah, Jean-Baptiste Grison, Olivier Mainet, Geoffroy Tronel, Pauline Oriot à Bordeaux). Elle compte plus de 25 professionnels dédiés au conseil à destination des entreprises en difficulté ou en situation de sous performance : une cinquantaine de personnes du Transaction Services épaulent cette activité.

→ **Dossiers publics récents** : L'équipe nationale traite une soixantaine de dossiers annuellement. Parmi les dossiers qu'il est possible d'évoquer, elle s'est notamment illustrée sur les dossiers suivants : Toys'R'Us, Afpa, Sibell, GM & S, Volma, Thomas Marko, Sacmo, VSD, SYM, Pillivuyt, Cuisines Sagne.

→ **ADN et positionnement** : L'équipe est réputée pour son positionnement Smid-Cap sur tout le territoire tant en expertise financière (IBR, plan de redressement, revue de business plan, distressed M&A, modélisation de trésorerie) qu'en accompagnement opérationnel (Direction financière de transition, optimisation du BFR).

## OPSIONE

Contact : 92 rue de Miromesnil  
75008 Paris  
Tel : 01 82 73 19 80



Mair Fereres



Eric Metz

→ **Equipe** : Composée de 6 personnes : Mair Fereres, Eric Metz, assistés de Meryl Benfredj, William Vercherin, Amir Madhaoui et Apoline Plantard. Cette équipe peut s'appuyer sur les professionnels des pôles Audit, Transaction Services et Expertise Comptable du cabinet selon l'importance du dossier.

→ **Dossiers publics récents** : Opsione est intervenu dans les secteurs de l'agroalimentaire, de la technologie et de la communication au cours de ces derniers mois dans le domaine des entreprises en retournement.

→ **ADN et positionnement** : Opsione bénéficie de l'expérience d'associés expérimentés passés par les grandes organisations (KPMG, PWC) pour se positionner dans le domaine du restructuring auprès d'une clientèle composée principalement d'ETI et de PME, afin de les accompagner dans leur redéploiement au travers :

- d'un diagnostic financier/audit stratégique
- de la recherche de financement
- de la restructuration organisationnelle

Par ailleurs, Opsione réalise des IBR pour les tiers créanciers.

## PWC

Contact : 63 rue de Villiers  
92200 Neuilly-su r-Seine  
Tel : 01 56 57 86 85



Olivier Marion



Sébastien Dalle



Xavier Bertrand



Pascal Gounon

→ **Equipe** : Constituée de 40 professionnels, l'équipe de PwC conseille les groupes, leurs créanciers et leurs investisseurs dans la prévention et le traitement des situations de crise. 4 associés animent une équipe à forte séniorité : Olivier Marion, Sébastien Dalle, Xavier Bertrand et Pascal Gounon.

→ **Dossiers publics récents** : L'équipe intervient chaque année sur plus de 100 projets de restructuration financière et opérationnelle. En 2019, l'équipe s'est notamment illustrée par sa présence sur la plupart des dossiers français de restructuration dans les services du secteur pétrolier, du retail, de la sidérurgie et de la logistique.

→ **ADN et positionnement** : Avec l'une des équipes Restructuration les plus importantes et expérimentées en France, de fortes synergies avec les autres offres de conseils de PwC (stratégie, opérations, BFR, trésorerie...), et une forte implantation en région, le cabinet apporte une palette de services intégrés, au sein d'un réseau leader. Les clients, de toute taille, sont accompagnés selon leurs besoins dans la définition et la mise en œuvre effective de solutions optimales.

## SO-MG PARTNERS

Contact : 3 rue Treillard  
75008 Paris  
Tel : 01 77 10 71 16



→ **Equipe** : Boutique totalement dédiée au restructuring et aux situations complexes, SO-MG Partners met au service de ses clients une équipe experte et spécialisée. L'équipe cumule de nombreuses années d'expérience dans des environnements internationaux, au sein du Private Equity et de la PME française. L'année 2019 a été marquée pour le cabinet SO-MG par une diversité des missions menées, en restructuring dans un contexte où les défaillances d'entreprises s'accroissent, et in bonis, dans le cadre d'accompagnement des clients dans leur processus d'acquisition et de levée de dette.

→ **Dossiers publics récents** : Le cabinet a accompagné plus de 25 nouveaux clients cette année, à l'instar de Paredes, une ETI qui souhaitait lever de la dette destinées à financer sa croissance et sa restructuration opérationnelle, ou encore le groupe Andrino et BrandAlley en renforcement de son équipe financière en procédure collective.

→ **ADN et positionnement** : L'équipe fonctionne comme une boutique et propose des solutions concrètes, afin d'améliorer la relation avec les partenaires financiers et l'accès au financement.

## WINGATE

Contact : 6 rue Jean Goujon  
75008 Paris  
Tel : 01 83 95 47 40



Stéphane Cohen

Daniel Ramakichenane



Pierre Chupin

Gabriel Hainault

→ **Equipe** : Wingate est une banque d'affaires qui se veut entièrement dédiée aux PME. Que ce soit en phase de croissance (levée de fonds, fusion/acquisition, cession...) ou lors de situations spéciales (conflit actionnarial, sortie d'un investisseur, poids de la dette devenu trop important), ce sont chaque fois des prestations sur-mesure qui sont proposées aux dirigeants. Aux côtés des deux associés-fondateurs, Stéphane Cohen et Daniel Ramakichenane, l'équipe s'est vue étoffée de deux autres associés depuis 2018 : Pierre Chupin, pour booster la branche capital développement et Gabriel Hainault, pour donner davantage d'ampleur à la spécialisation Food&Beverage de la banque d'affaires.

→ **Dossiers publics récents** : Actuellement la banque d'affaires travaille sur plusieurs projets de croissance dans le domaine de la restauration. Le dernier deal closé a consisté en une opération d'OBO pour L'Orange Bleue. Avant l'été, Wingate a conclu l'adossement industriel du groupe familial Moulin BTP au Major Razel Bec-Fayat. Cette opération permettant la sauvegarde de près de 250 emplois dans la région Auvergne-Rhône-Alpes où le bureau, ouvert il y a moins d'un an, a déjà fait ses preuves.

→ **ADN et positionnement** : Proches des problématiques des équipes dirigeantes, le leitmotiv des 15 professionnels est de cultiver un état d'esprit entrepreneurial et la souplesse héritée du monde du conseil financier afin de dispenser des recommandations pérennes et ambitieuses.

## ASHURST

Contact : 18, square Edouard VII  
75009 Paris  
Tel : 01 53 53 53 53



Noam Ankri

Pierre Roux

→ **Equipe** : Animée par Noam Ankri (associé), l'équipe Restructuring du cabinet Ashurst intervient principalement dans des dossiers internationaux complexes. L'équipe travaille par ailleurs en étroite collaboration avec les autres équipes du cabinet, notamment l'équipe financement de Pierre Roux, et les autres bureaux du réseau international.

→ **Dossiers publics récents** : Parmi les dossiers publics, l'équipe est intervenue cette année par exemple dans la procédure de sauvegarde de Rallye, la faillite géante de Thomas Cook au UK, la restructuration financière de Cahors, ou encore un certain nombre de situations spéciales telles le financement de Solocal ou la négociation de plusieurs participations de la Banque Européenne d'Investissement.

→ **ADN et positionnement** : L'équipe intervient le plus souvent aux côtés des fonds d'investissement (créanciers ou sponsors), des actionnaires ou des débiteurs, dans les opérations de restructurations complexes, industrielles ou financières, à nature transactionnelle ou contentieuse, et souvent transfrontalières. La pluridisciplinarité de l'équipe en fait également un conseil privilégié dans les cas dits de "situations spéciales" (loan-to-own, conflits d'actionnaires, etc.). Elle se distingue en effet par son approche multiculturelle (la majorité des avocats étant inscrite à au moins deux barreaux) et pluridisciplinaire (avec une double compétence en restructuring et en M&A).

## ALLEN &amp; OVERY / SANTONI &amp; ASSOCIÉS

Contact : 52 avenue Hoche  
75008 Paris  
Tel : 01 40 06 54 00



Rod Cork

Adrian Mellor



Julien Roux

Marc Santoni



Bérangère Rivals

Lionel Lamoure

→ **Equipe** : L'équipe compte 12 avocats dont 6 associés et senior counsels\*\* chez Allen & Overy (Rod Cork\*\*, Adrian Mellor\*, Julien Roux\*, Jean-Christophe David\*, Marc Castagnède\*, Guillaume Valois\*) et 3 associés chez Santoni & Associés (Marc Santoni, Bérangère Rivals et Lionel Lamoure).

→ **Dossiers publics récents** : IKKS, Maranatha, Vivarte, Continental Property Investments (CPI), Gérard Darel, Camaïeu, William Saurin, Maïke Automobile, Oger International, Mim, La Pataterie

→ **ADN et positionnement** : En matière de restructurations, Allen & Overy Paris et Santoni et Associés ont développé un accord stratégique de collaboration sur une base exclusive. Il couvre tous types de dossiers de restructurations, traitement LBO, acquisition d'entreprise en difficultés, assistance prévention et procédures collectives, prepack, SFA, conseils de créanciers. Cet accord est le fruit d'une collaboration réussie entre les deux structures, éprouvée à l'occasion d'importants dossiers de restructurations traités au cours de ces dernières années.

## ALTANA

Contact : 45 Rue de Tocqueville  
75017 Paris  
Tel : 01 79 97 93 00



Michel Jockey



Pierre-Gilles Wogue



Julien Balensi

→ **Equipe** : L'équipe est composée de 4 associés : Michel Jockey, Pierre-Gilles Wogue, Julien Balensi, Mana Rassouli (associée depuis janvier 2019) et de 6 collaborateurs. L'équipe travaille en étroite collaboration avec l'ensemble des pôles du cabinet, plus particulièrement avec l'équipe droit social dont Mickaël d'Allende et Pierre Lubet sont les associés et l'équipe Corporate M&A dont Gilles Gaillard, Jean-Nicolas Soret, Fabien Pouchot et Bruno Nogueiro sont les associés.

→ **Dossiers publics récents** : Au cours de la période concernée, l'équipe a encore été particulièrement active avec un rôle de « leading counsel » sur des dossiers de premier plan tant français qu'internationaux (voir le dossier ci-joint les différentes opérations citées dont d'Aucy, Orchestra-Prémaman, Conentrus-Altor industries, Altarea Cogedim, Continental Property investments, Groupe BCR, Groupe Millet etc...) et/ou avec des acteurs de premier plan.

→ **ADN et positionnement** : L'équipe intervient sur tous les aspects d'opérations de restructurations complexes, ainsi qu'en matière de prévention et de gestion des crises. Bénéficiant d'une complémentarité des membres de son équipe, elle jouit d'une expérience dans des dossiers emblématiques et de haut niveau. L'équipe est reconnue pour ses compétences en contentieux, fusions-acquisitions, procédures collectives et financement. Elle allie une forte expertise sur le marché français à une expérience significative sur des dossiers transnationaux, impliquant la réglementation européenne, mais aussi d'autres juridictions.

## ARCHERS

Contact : 28, rue Dumont d'Urville  
75116 Paris  
Tel : 01 45 02 07 07



Fabrice Patrizio



Antony Martinez

→ **Equipe** : Archers dispose d'une équipe d'avocats expérimentés, dédiée aux entreprises en difficulté, emmenée par Fabrice Patrizio et Antony Martinez. Cette équipe intervient sur tous les aspects de la procédure collective et de la restructuration de dette, tant en conseil qu'en contentieux. Elle s'appuie également sur les compétences en matière de financement, d'immobilier, de fiscalité ou de M&A. Ses secteurs de prédilection sont l'automobile, l'immobilier, l'industrie lourde, le tourisme ou les cleantech.

→ **Dossiers publics récents** : En 2019, l'équipe restructuring d'Archers a continué de s'illustrer sur un certain nombre de dossiers de place dont Maranatha et Aigle Azur.

→ **ADN et positionnement** : L'équipe restructuring d'Archers intervient surtout du côté de l'equity, que ce soit pour le compte du débiteur en difficulté, de ses actionnaires ou encore, d'investisseurs ou d'industriels dans le cadre d'une reprise à la barre. Parfaitement bilingue et ayant une expérience importante acquise aux Etats-Unis, cette équipe intervient principalement pour une clientèle étrangère ou sur des dossiers dans lesquels cette composante étrangère est significative.

## AUGUST DEBOUZY

Contact : 6-8, avenue de Messine  
75008 Paris  
Tel : 01 45 61 51 80



Laurent Cotret

→ **Equipe** : L'équipe se compose de Laurent Cotret, associé spécialiste de la restructuration d'entreprises et des problématiques de distress M&A, du droit des entreprises en difficulté, de la renégociation de dettes et du contentieux des affaires (conflit d'actionnaires particulièrement et contentieux liés au contrôle et à la détention des entreprises) et de 5 avocats collaborateurs.

→ **Dossiers publics récents** : L'équipe a ouvert une vingtaine de dossiers au cours de l'année 2019. On dénombre notamment des dossiers tels que : Desautel qui a repris les actifs de la société Gimaex, Famar Lyon, Groupe Nox, Groupe Losc, Thales Six GTS France dans la reprise des actifs de la société Arelis Broadcast SAS ou encore Dietrich Carebus Group.

→ **ADN et positionnement** : L'activité Restructuring bénéficie du caractère full service d'August Debozy et opère en total partenariat avec les équipes Corporate, tax, social, propriété intellectuelle, contentieux, droit public et concurrence. La fluidité des relations entre avocats, la cohérence et la réactivité des équipes sont l'un des premiers atouts du cabinet.

## BIRD &amp; BIRD

Contact : Centre d'Affaires Edouard VII  
3 square Edouard VII  
Paris 75009  
Tel : 01 42 68 60 00



Nicolas Morelli



Romain de Ménonville

→ **Equipe** : L'équipe Restructuring de Bird & Bird Paris, animée par Nicolas Morelli et Romain de Ménonville, compte 2 associés, 2 conseils (Céline Nézet et Jessica Derocque) et trois collaborateurs. Elle bénéficie d'un réseau mondial présent dans 20 pays et s'appuie sur l'expertise des autres équipes, notamment Corporate et Banking.

→ **Dossiers publics récents** : Gimaex, Orchestra Premaman, Ludendo.

→ **ADN et positionnement** : L'équipe conseille principalement les créanciers et Stakeholders, affectés par les difficultés économiques de leurs partenaires contractuels. Elle intervient principalement comme conseil des banques, obligataires et fonds de dette. Elle dispose, en outre, d'une solide réputation dans le secteur automobile. L'équipe est l'une des rares spécialistes de la conception de montages fiduciaires complexes sur actifs incorporels français et étrangers. Elle jouit également d'une expertise reconnue dans les contentieux complexes de la restructuration, depuis les recours exercés à l'encontre des décisions rendues par le Tribunal de la procédure collective, jusqu'à la défense du créancier et les contentieux de la responsabilité liés aux procédures collectives.

## BREMOND &amp; ASSOCIÉS

Contact : 91 rue du Faubourg Saint-Honoré  
75008 Paris  
Tel : 01 55 73 45 20



Guilhem Brémond



Virginie Verfaillie



Hector Arroyo



Christine Le Breton

→ **Equipe** : Animé par quatre associés (Guilhem Bremond, Virginie Verfaillie, Christine Le Breton et Hector Arroyo), le cabinet indépendant en restructurations et entreprises en difficultés compte au total une vingtaine d'avocats.

→ **Dossiers publics récents** : Bremond & Associés traite en moyenne une quarantaine de dossiers chaque année. Au cours des douze derniers mois, le cabinet s'est illustré notamment sur les dossiers Ascoval, Remade, Berlitz et Thomas Cook, BioMup. Le cabinet représente en outre plusieurs grands groupes français du CAC 40 pour les accompagner notamment dans des opérations de defaillance ou de reprises à la barre.

→ **ADN et positionnement** : L'équipe est réputée sur le marché français. Souvent primée, elle intervient aussi bien dans des dossiers de conseil que contentieux.

Au cours des trois dernières années, le cabinet a enregistré une croissance supérieure à 10% par an.

## BREDIN PRAT

Contact : 53 quai d'Orsay  
75007 Paris  
Tel : 01 44 35 35 35



Olivier Puech



Nicolas Laurent

→ **Equipe** : Dirigée par Nicolas Laurent et Olivier Puech, l'équipe est une des plus importantes du marché français. Les 2 associés et 5 collaborateurs dédiés sont également épaulés par les équipes financement (Raphaële Courtier, Samuel Pariente et Karine Sultan), droit social (Pascale Lagesse, Cyril Gaillard et Laetitia Tombarello), et corporate (notamment Alexander Blackburn, Barthélémy Courteault et Florence Haas).

→ **Dossiers publics récents** : L'équipe s'est récemment illustrée sur des dossiers très divers incluant la restructuration d'Areva, Camaïeu, Fraikin, Delsey, Saint Mamet, Groupe Flo, Partouche ou Norske, la cessions de filiales en difficulté appartenant à de grands groupes comme Amer Sports, Steelcase, Bosch, Philips, DHL ou Johnson Controls, des projets de reprise d'actifs en procédures collectives comme Ascometal, Bata, Sofregaz ou Viadeo, ainsi que de nombreux contentieux en responsabilité post-liquidation.

→ **ADN et positionnement** : La particularité de l'équipe Restructuring repose sur une approche globale et pluridisciplinaire au service des entreprises en difficulté. En effet Bredin Prat intervient dans tous les segments du droit des entreprises en difficulté, qu'il s'agisse de procédures collectives, de restructuration financière de sociétés, de cession/reprise d'entreprises en difficulté hors procédure collective ou de contentieux en responsabilité. Ces interventions se font en coordination notamment avec les équipes corporate, financement et droit social du cabinet, au gré des besoins de chaque dossier.

## BROWN RUDNICK

Contact : 1 Rue François 1<sup>er</sup>  
75008 Paris  
Tel : 01 85 56 82 20



Didier Bruère-Dawson



David Chijner



Pierre-Alain Bouhénic



Arnaud Moussatoff



Marta de Franciscis



Emmanuelle Naulais



Nicolas Crocq



Louis Gibon

→ **Equipe** : Emmenée par Didier Bruère-Dawson, l'équipe basée à Londres et Paris compte 5 associés dont Pierre-Alain Bouhénic et David Chijner, 3 seniors conseils (Arnaud Moussatoff, Marta de Franciscis et Emmanuelle Naulais) et 6 collaborateurs (dont Louis Gibon et Nicolas Crocq). Didier Bruère-Dawson et David Chijner sont autorisés à exercer des deux cotés de la Manche.

→ **Dossiers publics récents** : Principaux dossiers traités au cours des dernières années : Hermitage, Hotel Proust, ABRAAJ, Chase Bank, TransPerfect L'Aiglon, Abengoa, Caparo, Eleven, Atmel, Labord, Ford Model, Maranatha... et 20 dossiers de renégociation de dette, restructurations : Mark & Spencer, Agram, Solocal, CGG, Areva, Gascogne, Nerim. 10 dossiers en situations spéciales: Eolane, Porcher Industries, Guy Dauphin Environnement, Grosbill, DuraFiber Technologies, C&K Switches, cession à OrbiMed d'activités de NewPharm aux USA, Canada, Mexique et Japon...

→ **ADN et positionnement** : Brown Rudnick traite principalement des dossiers transfrontaliers qui demandent une importante valeur ajoutée avec une équipe capable d'en traiter tous les aspects restructuring, financement, corporate et contentieux. Il assiste de par le monde des créanciers (notamment fonds d'investissement et grands groupes immobiliers) et des débiteurs dans le cadre de restructurations ou de reprises, de financement ou refinancement ou opérations de private equity.

## CG LAW GUYOMARC'H

Contact : 27 Bis Avenue Foch /  
48 rue Paul Valéry / 75116 Paris  
Tel : 01 71 19 74 32



Patricia Guyomarch

→ **Equipe** : Composée de 3/4 personnes en fonction de la taille des dossiers, l'équipe est animée par Patricia Guyomarc'h (fondateur du cabinet CG LAW), associée précédemment d'un cabinet de renom spécialisée en « Restructuring ». Sur certains dossiers et besoins, le cabinet peut s'associer des compétences extérieures (avocat purement pénaliste, Corporate, Taxe,...).

→ **Dossiers publics récents** : Le cabinet est intervenu principalement sur des dossiers confidentiels en mandats ad hoc ou conciliation et sur les dossiers publics : Geci International, Européenne Found...

→ **ADN et positionnement** : Depuis 1993, le fondateur du cabinet s'est illustré sur des dossiers tels que Tapie en 1996, Fouquet's 1997, Groupe immobilier en 95/98, Moulinex, Groupe dans la distribution, industrie, etc...). Doté d'une vision stratégique, le cabinet intervient principalement aux côtés du management de société ou de groupe français ou international, pour apporter une solution pérenne de redressement ou de cession. La rapidité, l'empathie et la force de négociation sont les maîtres mots du cabinet. Il accompagne aussi les repreneurs de sociétés sous performantes, et les associés (« classiques » ou fonds d'investissement) qui souhaitent sortir d'une impasse ou investir. Le cabinet vise un redressement solide de l'entreprise et non une solution « rustine », ce qui implique de mettre en place une équipe de choc pour sortir rapidement de la crise. Le cabinet gère en parallèle les contentieux satellites liés à la crise.

## CLIFFORD CHANCE

Contact : 1 rue d'Astorg  
CS 60058 75377 Paris Cedex 08  
Tel : 01 44 05 52 52



Reinhard Dammann



Daniel Zerbib



Delphine Caramalli



Gilles Podeur

→ **Equipe** : Reinhard Dammann (associé), Daniel Zerbib (associé), Delphine Caramalli (associée) et Gilles Podeur (counsel). L'équipe conseille des créanciers, repreneurs, débiteurs et mandataires de justice en France et à l'étranger en matière de restructurations internationales, renégociation de dettes, procédure de prévention des difficultés, procédures collectives transfrontalières, reprise d'activité et contentieux liés aux procédures collectives.

→ **Dossiers publics récents** : L'équipe intervient régulièrement sur les dossiers de place qui façonnent le marché. Parmi les plus significatifs, on peut notamment citer : Rallye, Aigle Azur, Bourbon, les plan de restructuration de CGG, William Saurin ou encore du groupe HIME/SAUR ainsi que l'accompagnement des gouvernements tunisien et éthiopien pour la réforme du droit des procédures collectives.

→ **ADN et positionnement** : L'équipe se distingue par l'innovation des stratégies qu'elle déploie. En véritable précurseur du droit, Clifford Chance a mis en place la première sauvegarde financière accélérée dans le cadre du dossier Thomson et la première opération de "lenderled" lors de la restructuration du groupe HIME/SAUR. Elle contribue à un très grand nombre de publications juridiques internationales, assurant ainsi une influence remarquable dans la conception de la réglementation européenne. Elle conseille les gouvernements français et allemands dans la transposition de la nouvelle directive européenne sur l'harmonisation des cadres de restructuration préventive adoptée le 20 juin 2019.

## DARROIS VILLEY

Contact : 69 Avenue Victor Hugo  
75116 Paris  
Tel : 01 45 02 19 19



François Kopf



Martin Lebeuf



Mathieu Della Vittoria



Matthieu Brochier

→ **Equipe** : Emmenée par François Kopf, l'équipe Restructuring de Darrois Villey Maillot Brochier s'appuie notamment sur les expertises du cabinet en corporate, financement et contentieux. Les dossiers sont suivis par des équipes pluridisciplinaires conduites par plusieurs associés.

→ **Dossiers publics récents** : L'équipe est intervenue sur les principaux dossiers de l'année 2019, à la fois en prévention des difficultés et restructuration de dettes et en procédures collectives. Le niveau d'activité demeure très élevé, notamment avec les dossiers Rallye, British Steel / Ascoval, Marie Brizard Wine & Spirits, Camaïeu, Groupe Bernard Tapie, liquidations judiciaires des groupe Sequana et Toys"R"US.

→ **ADN et positionnement** : Champions du M&A, les associés du cabinet ont la confiance des plus grandes entreprises françaises et de grandes institutions qu'ils conseillent dans leurs opérations de M&A stratégiques. La réputation d'excellence du cabinet Darrois Villey Maillot Brochier dans le domaine contentieux permet à l'équipe Restructuring d'être particulièrement bien positionnée sur les dossiers complexes intégrant cette composante, tant en prévention qu'en matière de procédures collectives.

## DENTONS

Contact : 5 Boulevard Malesherbes  
75008 Paris  
Tel : 01 42 68 48 00



Nicolas Theys



Audrey Molina

→ **Equipe** : Composée de trois professionnels emmenés par Nicolas Theys et Audrey Molina, associés et Gwenaëlle de Girval. L'équipe s'appuie sur les départements Corporate, Banque & Finance, droit Social, Immobilier, Fiscal et sur le réseau international du cabinet. Aujourd'hui, plus grand cabinet d'avocats du monde, Dentons compte plus de 300 avocats dédiés au groupe Réorganisation, Restructuration et Droit de la Faillite dans 176 bureaux en Afrique, Asie-Pacifique, Asie Centrale, Canada, Europe, Moyen-Orient, Russie et CEI, Royaume-Uni, Etats-Unis, Amérique Latine et Caraïbes.

→ **Dossiers publics récents** : En 2019, l'équipe est intervenue sur plus de 20 dossiers. Parmi ses clients figurent notamment Sinequanone, Gibson Guitars, Financière de l'Avenir et Continentale Nutrition. Elle est également récemment intervenue dans les dossiers Toys'R'Us et Wild Bunch. Elle intervient par ailleurs en ce moment sur différents dossiers de prévention (confidentiels).

→ **ADN et positionnement** : Choisie pour sa capacité à apaiser les tensions, l'équipe conseille une clientèle française et internationale sur des dossiers complexes et couvre tous les aspects en matière de restructuration, de réorganisation et de faillite de sociétés, ainsi que les aspects juridiques y afférents. Opérationnels en conseil et en contentieux, les avocats du groupe Réorganisation, Restructuration et Droit de la Faillite interviennent à tous les stades des difficultés (préventif comme judiciaire).

## DLA PIPER

Contact : 27 rue Laffitte  
Paris 75009  
Tel : 01 40 15 24 00



Caroline Texier

→ **Equipe** : Depuis Septembre 2019, le cabinet a à nouveau une pratique restructuring de premier plan. Emmenée par Caroline Texier, l'équipe pourra s'appuyer sur tous les départements du cabinet (M&A, LBO, Social, Droit financier...).

→ **Dossiers publics récents** : Conseil de Groupe Partouche dans le cadre de sa procédure de sauvegarde et sortie de sauvegarde.

→ **ADN et positionnement** : Le cabinet intervient auprès d'une clientèle variée composée de débiteurs, prêteurs, agences gouvernementales, administrateurs, actionnaires, hauts dirigeants, ainsi que de repreneurs et d'investisseurs en créances douteuses et actifs dévalorisés. Il est aussi bien implanté en France mais également à travers l'Amérique du Nord et latine, l'Asie Pacifique, l'Europe et le Moyen Orient.

## DE PARDIEU BROCAS MAFFEI

Contact : 57 Avenue d'Iéna  
75773 Paris Cedex 16  
Tel : 01 53 57 71 71



Philippe Dubois



Joanna Gumpelson



Ségolène Coiffet



Paul Talbourdet

→ **Equipe** : Emmenée par Philippe Dubois, l'équipe compte quatre associés (Ségolène Coiffet, Joanna Gumpelson, Paul Talbourdet), deux Counsels (Alexis Rapp et Simon Le Wita) et quatre collaborateurs. Elle intervient en étroite relation avec l'équipe Corporate, M&A en matière de Distressed M&A notamment aux côtés de Patrick Jaïs et Cédric Chanas ainsi qu'en Private Equity avec Jean-François Pourdieu. L'équipe travaille également en collaboration avec l'équipe financement (Sébastien Boullier de Branche, Corentin Coatalem, Christophe Gaillard et Yannick Le Gall). Le cabinet est ainsi en mesure de mobiliser une équipe pluridisciplinaire sur tout dossier qui le justifie.

→ **Dossiers publics récents** : L'équipe intervient aussi bien en procédures collectives dans des dossiers emblématiques tels que CGG, William Saurin, Ludendo, Toys'R'Us, Groupe Doux... qu'en prévention des difficultés et renégociation de dettes : Groupe Bourbon, IKKS, Foraco, Camaïeu, Vivarte, ...

→ **ADN et positionnement** : Le cabinet intervient le plus souvent pour le compte des créanciers. Il est d'ailleurs reconnu parmi les trois meilleurs cabinets du marché sur ce segment.

## DRAI FORGET BOCHE DOBELLE

Contact : 10 Rue Eugène Labiche  
75116 Paris  
Tel : 01 46 47 29 30



Véronique Dobelle, Emmanuel Drai, Mylène Broché-Robinet et Pierre Forget

→ **Equipe** : Fondé par Emmanuel Drai, Pierre Forget, Mylène Boché-Robinet et Véronique Dobelle en janvier 2019. Emmanuel Drai est ancien co-chairman mondial de sa pratique chez Latham & Watkins, Pierre Forget est l'ancien responsable du restructuring chez Pinsent & Masons, Mylène Boché-Robinet et Véronique Dobelle œuvraient chez Auguste Debouzy. Ce cabinet hautement spécialisé est dédié aux restructurations et aux situations spéciales. Avec près de 10 avocats, il forme une des équipes restructuring les plus importantes du marché.

→ **Dossiers publics récents** : Emmanuel Drai a conseillé Jean-Charles Naouri dans le cadre de la décision du groupe Rallye de requérir la protection du Tribunal de commerce et le cabinet s'est récemment illustré sur la restructuration financière d'Alès Groupe et le refinancement de Devernois, sociétés cotées sur Euronext, sur Aigle Azur (côté liquidation judiciaire), sur la procédure collective du groupe Journal de la Haute Marne, sur les suites contentieuses du dossier Sealynx au profit de la liquidation judiciaire et a représenté un fonds US pour le refinancement d'un acteur industriel majeur.

→ **ADN et positionnement** : Si l'équipe intervient généralement pour les entreprises de toute taille, elle représente également les créanciers, les investisseurs et les organes des procédures collectives ce qui lui permet, quel que soit l'activité de son client, de bien maîtriser la grille de lecture de chaque acteur d'un dossier afin de bâtir une solution. Ils interviennent tant en prévention des difficultés, qu'en procédure collective ou dans les opérations hors procédure. Ils maîtrisent le conseil et le contentieux.

## DEGROUX BRUGÈRE

Contact : 134 Boulevard Haussmann,  
75008 Paris  
Tel : 01 42 65 70 81



Valery Diaz-Martinat

→ **Equipe** : Menée par Valery Diaz-Martinat, l'équipe Restructuring de Degroux Brugère rassemble 6 avocats dont 3 associés.

→ **Dossiers publics récents** : Le cabinet a assisté le groupe Quonex (100M€CA – 170 salariés) dans le cadre de sa procédure de redressement judiciaire. L'équipe est également intervenue dans le cadre de la procédure collective européenne du groupe SICA2M (50M€ CA – 210 salariés) ou encore en assistant le principal partenaire des compagnies aériennes au cours du redressement judiciaire de XL Airways et Aigle Azur. L'équipe assiste régulièrement des actionnaires confrontés à des actions en responsabilité.

→ **ADN et positionnement** : L'équipe Restructuring de Degroux Brugère intervient tant en prévention qu'en procédure collective. Les avocats s'appuient sur une profonde connaissance de l'entreprise, de ses mécanismes de financement et de ses enjeux corporate et fiscaux pour proposer une vision stratégique et globale des problématiques. L'équipe dispose également d'une expérience significative en contentieux commercial ainsi qu'en actions en responsabilité à l'encontre des dirigeants et des actionnaires.

## DS AVOCATS

Contact : 6, rue Duret  
75116 Paris  
Tel : 01 53 67 51 58



Martine Zervudacki Farnier, Jean-Charles Gancia, Thomas Obajtek



Christian Pascoët, Frédéric Godard-Auguste, Jean-Yves Marquet

→ **Equipe** : DS Avocats compte trois équipes Restructuring en France à Paris, Lille et Bordeaux. Par ailleurs doté de 5 bureaux en Asie, DS Avocats est aujourd'hui un des interlocuteurs privilégiés des investisseurs chinois en France. L'équipe s'appuie également sur ses desks Chine, Indonésie, Japon, Vietnam, Allemagne, Espagne, Italie, Canada et UK/US pour susciter des marques d'intérêts pour des entreprises en difficulté grâce à son dispositif "Opportunités". Fort d'un réseau important de repreneurs et de fonds d'investissement à la recherche de cibles, le cabinet s'est spécialisé dans le montage des offres de reprise d'entreprises en difficulté.

→ **Dossiers publics récents** : L'équipe a notamment accompagné CGMP dans la reprise de l'usine d'Arjowiggins située au Bouray, Eiffage dans le cadre de la reprise de DRLTA-G ou encore Mondial Protection dans le cadre de la reprise de SIG.

→ **ADN et positionnement** : DS compte 23 Bureaux dans le monde et adopte une approche globale de ces dossiers intégrant leurs dimensions sociales, industrielles et environnementales. DS Avocats conseille à la fois les entreprises mais aussi tous les acteurs pouvant être impliqués (administrateur judiciaire, mandataire/liquidateur judiciaire, candidat repreneur, actionnaire, cocontractant, débiteur ou créancier).

## FIDAL

Contact : Tour Prisma 92982  
Paris La Défense Cedex  
Tel : 01 46 24 30 30



Bertrand Biette



Laïd Estelle Laurent

→ **Equipe** : Animée au niveau national par Bertrand Biette et Patrick Espaignet et au niveau de la direction régionale Paris par Laïd Estelle Laurent, les équipes « restructuring », appelées « mutation et retournement des entreprises », de Fidal compte 12 spécialistes référents régionaux pour une quarantaine de professionnels pluridisciplinaires sur tout le territoire français. L'équipe parisienne représente, tant en nombre de collaborateurs, qu'en chiffres d'affaires et nombre de dossier traités la principale équipe « restructuring » du réseau Fidal. Elle est composée d'une quinzaine d'avocats chacun disposant d'expertises spécifiques (contentieux, conseil/distress M&A, social, financement, environnement...). Fidal se trouve être le seul cabinet français capable de fournir, une parfaite connaissance de tous les tribunaux de commerce en France et une proximité locale pouvant servir efficacement pour le traitement de certains dossiers.

→ **Dossiers publics récents** : L'équipe a notamment traité ces deux dernières années plus d'une cinquantaine de dossiers restructuring de toutes tailles (Messageries Lyonnaises de Presse, Prestalis, Arjowiggins, Condor, Rallye, Ludendo, BFG, ATMC, Bagot, Olmix, Pitarosso...). L'équipe s'est également illustrée dans le cadre de procédures amiables confidentielles.

→ **ADN et positionnement** : L'équipe propose des solutions « full services », audacieuses et anticipées. En France et à l'étranger, ses experts accompagnent entreprises en mutation ou en crise, dirigeants, actionnaires, créanciers, cocontractants ou repreneurs de ces entreprises.

## FIELDFISHER

Contact : 48 Rue Cambon,  
75001 Paris  
Tel : 01 70 37 81 00



Bruno Paccioni



Agustin Bou



Marcel Willems



Stewart Perry

→ **Equipe** : Le cabinet Fieldfisher est composé de de 1550 personnes, dont plus de 900 avocats à travers 25 bureaux. L'équipe Restructuring & Insolvency est menée par Bruno Paccioni, Stewart Perry, Marcel Willems et Agustin Bou.

→ **Dossiers publics récents** : En France, Fieldfisher est récemment intervenu dans le cadre du rachat d'Oscaro par Autodistribution. L'équipe a également accompagné Adveo France dans une procédure collective et la restructuration du groupe. Au niveau international, Fieldfisher a accompagné Plastipak Holdings, dans le cadre de l'acquisition de la division PET de La Seda de Barcelona ou encore pour le compte de Redx Pharma Plc et UWV.

→ **ADN et positionnement** : L'équipe conseille un large éventail d'institutions financières : banques, gestionnaires d'actifs, fonds d'investissement, prestataires de services financiers, et fintechs. Elle collabore également avec de nombreux prêteurs et créanciers, et assiste des sociétés de conseils, des sociétés cotées, des PME, ou des conseils d'administration. L'équipe intervient notamment dans l'élaboration de stratégies en cas de crises, dans les relations avec les créanciers, les opérations de restructuration, les conciliations, mandats ad hoc, sauvegardes et redressements judiciaires, l'acquisition d'entreprises en difficulté, ainsi que dans le cadre de contentieux. Elle adopte une approche globale de ses dossiers et dispose de l'expertise complémentaire d'équipes permettant d'intégrer les dimensions sociales, industrielles et environnementales.

## GIDE

Contact : 15 rue de Laborde  
75008 Paris  
Tel : 01 40 75 60 00



Foulques de Rostolan



Eric Cartier-Millon



Jean-Gabriel Flandrois

→ **Equipe** : Eric Cartier-Millon (financement) et Foulques de Rostolan (Social), Jean-Gabriel Flandrois (M&A), assistés de 4 collaborateurs.

→ **Dossiers publics récents** : G Financia Capital/République du Cameroun, Detection Technology/Multix, Nowy Styl SP. Z.O.O/Majencia, Metaleurop/Recylex, DFDS Seaways/SCOP Seafrance, Martinique Nutrition Animale, Intériale/Mutuelle des Etudiants, Hilti/Artevia, Akers

→ **ADN et positionnement** : Gide intervient pour le compte de sociétés en difficulté cotées ou non cotées, de toutes tailles, de repreneurs et de fonds spécialisés en retournement d'entreprises, d'organes de la procédure, de créanciers, d'actionnaires, de dirigeants de sociétés en difficulté mais également aux côtés de banques, d'institutions financières ou d'emprunteurs. Le cabinet intervient en amont dans l'analyse des difficultés des entreprises, de leur capacité de retournement et des opportunités offertes à des repreneurs et investisseurs, et leurs conséquences sur le plan social.

## GIBSON DUNN

Contact : 166 rue du faubourg St Honoré  
75008 Paris  
Tel : 01 56 43 13 00



Jean-Pierre Fargès



Pierre-Emmanuel Fender



Jean-Philippe Robé



Benoît Fleury



Bertrand Delaunay



Amanda Bevan-de Bernède

→ **Equipe** : Jean-Pierre Fargès, Pierre-Emmanuel Fender, Benoit Fleury et Jean-Philippe Robé, appuyés par Bertrand Delaunay (sur les aspects corporate), ainsi qu'Amanda Bevan-de Bernède (côté financements) dirigent une vingtaine de collaborateurs.

→ **Dossiers publics récents** : Rallye, Mars Films, Arc Holdings, Cromology, IKKS, Europa Corp., Camaïeu, Vivarte, Armor Meca, AREVA, CGG, Doux, Famar, GBT, Orchestra-Prémaman, Sequana, SoLocal, Toys'R'Us, Yeled, William Saurin...

→ **ADN et positionnement** : Gibson Dunn assiste aussi bien des sociétés en difficulté, des banques, des investisseurs, que des créanciers de tous types, des administrateurs judiciaires et des mandataires judiciaires, et intervient sur des dossiers parmi les complexes et visibles du marché français. L'équipe transversale, dédiée aux restructurations, regroupe des spécialistes reconnus des entreprises en difficulté, du contentieux, du droit des sociétés, de la finance, du droit fiscal et du droit social, travaillant ensemble de manière parfaitement intégrée pour traiter les transactions stratégiques, et potentiellement cross-border, de leurs clients, ainsi que les contentieux qui y sont liés.

## GOODWIN

Contact : 12 Rue d'Astorg,  
75008 Paris  
Tel : 01 85 65 71 71



Céline Domenget Morin

→ **Equipe** : En juillet 2019, le bureau parisien de Goodwin s'est doté d'un département Restructuring. L'équipe, dirigée par Céline Domenget Morin, accompagnée de trois collaborateurs Marie Gicquel, Bruno Pousset et Emilie Cobigo, conseille des entreprises, des créanciers et leurs actionnaires confrontés à des situations de crise, ainsi que des investisseurs dans la reprise d'entreprises en retournement. Elle accompagne ses clients dans leurs restructurations (en France et à l'international) et dans le cadre de procédures amiables ou collectives, y compris multi-juridictionnelles.

→ **Dossiers publics récents** : L'équipe est notamment intervenue sur des dossiers tels que Areva, CGG, Foraco, Camaïeu, le groupe Arche et bien d'autres.

→ **ADN et positionnement** : Fondé en 1912 à Boston et classé parmi les 30 premiers cabinets d'avocats internationaux, Goodwin regroupe plus de 1 000 avocats répartis au sein de 10 bureaux aux États-Unis, en Europe et en Asie. La force de Goodwin tient à sa capacité à s'appuyer sur un réseau international d'avocats tout en assimilant les spécificités locales des marchés sur lesquels ses équipes opèrent. A Paris, Goodwin s'appuie sur l'expertise et le savoir-faire d'équipes reconnues comme leaders sur le marché des opérations de haut de bilan (Corporate, Private Equity, création de fonds et Immobilier). L'arrivée de Céline Domenget Morin porte à 15 le nombre d'associés chez Goodwin à Paris, dont 4 sont des femmes.

## JONES DAY

Contact : 2 Rue Saint-Florentin  
75001 Paris  
Tel : 01 56 59 39 39



Elodie Fabre, Fabienne Beuzit et Rodolphe Carrière

→ **Equipe** : Dirigé par Fabienne Beuzit, le département restructuring compte trois avocats expérimentés et dédiés aux situations spéciales et de crise (Fabienne Beuzit, Elodie Fabre et Rodolphe Carrière). Le département s'appuie également sur les compétences des départements Banque, Finance & Marchés de capitaux (Alban Caillemer du Ferrage, Diane Sénéchal, Frédéric Gros), Corporate et Private Equity (Sophie Hagège, David Swinburne, Renaud Bonnet), droit social (Emmanuelle Rivez-Domont, Jean-Michel Bobillo). Cette pluridisciplinarité, associée à une implantation internationale particulièrement vaste, permet à Jones Day de traiter des dossiers français et internationaux les plus complexes.

→ **Dossiers publics récents** : L'équipe intervient, tant en conseil qu'en contentieux, dans le cadre des procédures préventives (mandat ad hoc et conciliation) et collectives (sauvegarde, redressement judiciaire et liquidation judiciaire), indifféremment pour le compte des entreprises en difficulté, de leurs associés, de leurs créanciers ou bien encore pour le compte de repreneurs et d'investisseurs.

→ **ADN et positionnement** : Parmi ses dossiers actifs en cours, l'équipe assiste actuellement un établissement bancaire français de premier plan dans le cadre des procédures de sauvegarde ouvertes au bénéfice des sociétés holding du groupe Casino.

## HOGAN LOVELLS

Contact : 17, avenue Matignon  
75008 Paris  
Tel : 01 53 67 47 47



Cécile Dupoux



Philippe Druon



Astrid Zourli

→ **Equipe** : Renforcée en 2019 par l'arrivée de Philippe Druon et de son équipe, elle se compose de deux associés (Philippe Druon et Cécile Dupoux), d'une Counsel (Astrid Zourli) et de collaborateurs dédiés. L'équipe s'adjoint également l'expertise des départements financement, corporate, droit social et contentieux bancaire et financier du cabinet.

→ **Dossiers publics récents** : Outre l'intervention sur divers dossiers de restructurations industrielles et financières confidentiels, l'équipe est intervenue sur une quinzaine de dossiers publics significatifs en 2019, parmi lesquels Bourbon Group, Altéad, Sequana et CGG.

→ **ADN et positionnement** : L'équipe dispose d'une expertise pointue dans le domaine des entreprises en difficulté depuis une vingtaine d'années. Nous conseillons de nombreuses sociétés françaises et internationales, de leurs actionnaires et créanciers, de fonds d'investissement à toutes les étapes de leurs projets de restructurations domestiques ou transfrontaliers. L'équipe accompagne sociétés cotées ou non dans le cadre de dossiers en distressed M&A. Nos avocats possèdent une forte expertise sectorielle dans le domaine des transports, maritime, logistique, automobile, les industries chimiques, du papier, des technologies de l'information, de la distribution et du pétrole. L'équipe s'illustre dans les situations complexes, tant dans un cadre amiable que dans un cadre judiciaire. La présence mondiale du cabinet est un atout pour le traitement des procédures transfrontalières.

## JEANTET

Contact : 87, avenue Kléber  
75116 Paris  
Tel : 01 45 05 80 08



Yvon Dréano



Thierry Brun



Xavier Pernot



Audrey Kukulski

→ **Equipe** : Elle est emmenée par Thierry Brun & Yvon Dréano (Corporate), ainsi que Xavier Pernot & Audrey Kukulski (Contentieux, Arbitrage, Médiation, Restructuring), le pôle Restructuring Jeantet compte au total 3 associés, une Counsel et une quinzaine de collaborateurs.

→ **Dossiers publics récents** : Tati, Spir Communication, Feel Europe, MIM, Famar, Groupe Arche, Credito Valtellinese (Vista Palace).

→ **ADN et positionnement** : Jeantet accompagne les entreprises et leurs dirigeants, leurs actionnaires et leurs partenaires dans les procédures amiables (mandat ad hoc, conciliation) et judiciaires (sauvegardes, redressement et liquidation) de traitement des difficultés. L'équipe assiste également les investisseurs et repreneurs qui souhaitent réaliser un projet d'accompagnement ou de reprise d'entreprises en difficultés, ainsi que les mandataires de justice, administrateurs et mandataires judiciaires, afin de leur apporter une expertise juridique complémentaire lors du déroulement des procédures.

## KRAMER LEVIN

Contact : 47, avenue Hoche  
75008 Paris  
Tel : 01 44 09 46 00



Marie-Christine Fournier

→ **Equipe** : Marie-Christine Fournier-Gille (Associée) intervient aussi bien dans des litiges commerciaux que dans des restructurations d'entreprises en difficulté, voire dans le cadre de procédures collectives.

→ **Dossiers publics récents** : Groupe Bourbon (conseil de la Banque Postale), Agripole (William Saurin)-Turenne Lafayette (conseil de CM CIC), Altia Le Mans (conseil de LCL), Composants Précontraints (assistance de Banque Paribas), Groupe Lefranc-Vinolux (défense du Fonds Commun de Titrisation Hugo Créances II - dans le cadre de la procédure collective de sa débitrice), Sopalia (conseil de Crédit Agricole Nord-Est), Groupe Rodriguez et Groupe Caillé (assistance du pool bancaire), constituent les principales procédures de sauvegarde et de liquidation conseillées par l'équipe de Kramer Levin.

→ **ADN et positionnement** : L'équipe Restructuring du bureau parisien de Kramer Levin assiste ses clients dans toutes leurs opérations de restructuration. En s'adjoignant l'expertise et l'expérience des équipes Corporate et Banque & Finance, les avocats de l'équipe Restructuring prennent en charge les dossiers de restructuration intervient régulièrement pour le compte des principaux établissements bancaires et financiers français et internationaux ainsi que pour certaines sociétés d'affacturage, et les assiste à l'occasion de la négociation et de la rédaction de la documentation juridique y afférente.

## LANTOURNE &amp; ASSOCIES

Contact : 3 rue Cimarosa  
75116 Paris  
Tel : 01 77 37 94 84



Flavie Hannoun



Maurice Lantourne

→ **Equipe** : Créé en janvier 2014, le cabinet compte, en plus de ses associés fondateurs, un conseil et quatre collaborateurs. Compte-tenu de sa longue expérience et de son expertise dans le domaine des entreprises en difficulté, le cabinet Lantourne & associés est un acteur incontournable sur le marché du restructuring.

→ **Dossiers publics récents** : Lantourne & Associés est intervenu sur plus de 100 dossiers en restructuring et contentieux. Tous ne sont pas publics mais on peut toutefois citer quelques dossiers significatifs comme le groupe Maranatha, Zilli, Groupe Fabre Domergue (Karibea Hôtels)... Tout récemment, Flavie Hannoun s'est à nouveau brillamment illustrée en contentieux dans le cadre du procès « Balkany ». Mohamed al-Jaber (actionnaire majoritaire du Groupe JJW Hotels & Resorts), accusé d'avoir corrompu le maire de Levallois dans le cadre du projet des Tours Levallois, a été le seul prévenu relaxé dans cette affaire.

→ **ADN et positionnement** : Issus de grands cabinets, les associés se distinguent par une très grande flexibilité et proximité avec leurs clients. Ils sont reconnus par leurs clients pour leur capacité à mettre en place des stratégies innovantes. Autre élément distinctif très important, chaque associé intervient aussi bien en conseil qu'en contentieux.



Gauthier Doré

## LATHAM &amp; WATKINS

Contact : 45, rue Saint-Dominique  
75007 Paris  
Tel : 01 40 62 20 00



Hervé Diogo Amengual



Xavier Farde



Michel Houdayer



Charles-Antoine Guelluy

→ **Equipe** : L'équipe est dirigée par Hervé Diogo Amengual, associé, avec d'autres intervenants clés tels que Xavier Farde, Michel Houdayer et Charles-Antoine Guelluy assistés de 5 collaborateurs.

→ **Dossiers publics récents** : L'équipe est intervenue sur de grands dossiers de restructuration et de procédures collectives dont Arjowiggins, Bourbon, CGG, Areva, Delsey, CMG Sports Club, Wild Bunch.

→ **ADN et positionnement** : Latham & Watkins intervient, dans le cadre de procédures de prévention des difficultés des entreprises ou de procédures collectives, sur des restructurations complexes, notamment au regard du droit bancaire, du droit des sociétés, du droit social ou du contentieux, que ce soit pour le compte d'actionnaires, de dirigeants, de débiteurs, d'acquéreurs ou de créanciers. La présence mondiale du cabinet est un atout pour le traitement des procédures collectives présentant un aspect international.

## Une formule enrichie du Magazine des Affaires

Pourquoi une nouvelle mise en page ?



## + STRUCTURÉE

L'actualité est désormais déclinée en trois rubriques :

- M&A/Marchés de capitaux
- Private Capital (Private Equity, Infrastructure, Immobilier)
- Restructuring

Dans chaque rubrique, nous proposons de revenir sur l'actualité des opérateurs, les deals marquants et publions des études dédiées.

## + D'EXPERTS

Chaque mois, nous organisons des rencontres avec les experts de chaque secteur pour revenir sur les faits marquants et réfléchir sur les évolutions futures.

## LINKLATERS

Contact : 25, rue de Marignan  
75008 Paris  
Tel : 01 56 43 57 13



Aymar de Mauléon  
de Bruyères



Bertrand Andriani



Carole Nerguararian

→ **Equipe** : Dirigée par Aymar de Mauléon de Bruyères et Bertrand Andriani, l'équipe « Restructuration et entreprises en difficulté » du bureau de Paris est composée de quatre collaborateurs, dont une counsel, Carole Nerguararian. L'équipe travaille en étroite collaboration avec les autres équipes de Linklaters, et en particulier les départements bancaire (K.Merryfield et C.Abta, associés), Private Equity (F.de La Morandière, B.Derieux, M.Petitier, associés) et Marchés de capitaux (B.Sénéchal, V.Delaître et L.Roth, associés) du bureau de Paris. Ce dispositif, associé à une présence dans 20 pays, permet à Linklaters d'assister ses clients dans leurs dossiers internationaux majeurs.

→ **Dossiers publics récents** : Le cabinet est récemment intervenu dans plusieurs dossiers de dimensions nationale et internationale, et a traité plusieurs contentieux sensibles dans le domaine des entreprises en difficulté, notamment CGG, Toys'R'Us, New Look, Vivarte, Fraikin, LMDE, PagesJaunes et Petroplus.

→ **ADN et positionnement** : L'équipe intervient, tant en conseil qu'en contentieux, aux côtés des sociétés en difficulté, de leurs dirigeants ou actionnaires, de leurs créanciers ou des repreneurs industriels ou financiers, dans le cadre de procédures de prévention des difficultés comme en procédures collectives. Son expertise reconnue et ses liens étroits avec les autres départements et bureaux de Linklaters, et en particulier le bureau de Londres, lui permettent d'accompagner ses clients dans les dossiers de restructuration les plus complexes, en France comme à l'international.

## MCDERMOTT WILL &amp; EMERY

Contact : 23 rue de l'Université  
75007 Paris  
Tel : 01 1 81 69 14 66



Timothée Gagnepain



Lucille Madariaga



Théophile Jomier

→ **Equipe** : Dirigée par Timothée Gagnepain, l'équipe compte trois collaborateurs, Lucille Madariaga, Théophile Jomier et Rudi Pfortner, et travaille en étroite collaboration avec les autres départements du cabinet : Fusions & Acquisitions, Private Equity, Financement, Social et Contentieux.

→ **Dossiers publics récents** : Les membres de l'équipe ont été impliqués dans la plupart des dossiers d'envergure de ces dernières années - tels que Arjowiggins, Bourbon, Ascometal, Necotrans, William Saurin, Oscaro etc. - et apportent cette nouvelle expertise au cabinet et à ses clients. L'équipe est en mesure de gérer des restructurations très complexes grâce à ses membres expérimentés et au soutien des autres départements du cabinet.

→ **ADN et positionnement** : L'équipe intervient dans des dossiers de restructurations financières et/ou industrielles, aussi bien aux côtés des débiteurs que des repreneurs, des créanciers ou des actionnaires, français ou étrangers. Elle assiste les entreprises en difficulté dans la réalisation d'un diagnostic de leur situation, la recherche et la mise en œuvre de mesures adaptées, aussi bien dans un cadre préventif (mandat ad hoc, conciliation), que dans le cadre de procédures collectives (sauvegarde, redressement et liquidation judiciaire). Ils interviennent également régulièrement auprès d'investisseurs ou de repreneurs lors de restructurations de dettes d'acquisition ou de la présentation d'offres de reprise dans le cadre de plans de cession.

## MAYER BROWN

Contact : 10, Avenue Hoche  
75008 Paris  
Tel : 01 53 53 43 43



Patrick Teboul



Guillaume Kuperfils



Maud Bischoff



Laurent Borey



Benjamin Homo



Julien Haure



Erwan Heurtel

→ **Equipe** : Dirigée par Patrick Teboul aux côtés de l'équipe Corporate, Guillaume Kuperfils, l'équipe Financement, Maud Bischoff, l'équipe Fiscalité et Structuration, Laurent Borey et Benjamin Homo, l'équipe Droit social, Julien Haure et l'équipe Immobilière, Erwan Heurtel.

→ **Dossiers publics récents** : Au cours des douze derniers mois, le cabinet est intervenu sur une dizaine de dossiers notamment IKKS.

→ **ADN et positionnement** : L'équipe intervient exclusivement sur la restructuration financière d'entreprises en difficulté dans le cadre de mesures de prévention et en procédure collective. Particulièrement reconnue pour son expertise dans le domaine de la restructuration financière de sociétés et la mise en place de financement de nature "distressed", ses compétences s'accompagnent d'une capacité de mener à bien les aspects contentieux d'une restructuration. Le cabinet conseille les débiteurs, actionnaires, ainsi que les créanciers et candidats repreneurs, et ce à toutes les étapes d'une restructuration.

## NP AVOCATS

Contact : 45, rue de Courcelles  
75008 Paris  
Tel : 01 40 98 20 45



Xavier Neumager



Laure Paclot

→ **Equipe** : Le cabinet a été fondé au cours de l'été 2018 par Xavier Neumager et Laure Paclot qui interviennent en matière de restructuring, procédures collectives et contentieux des affaires.

→ **Dossiers publics récents** : Depuis sa récente création, le cabinet est intervenu aux côtés des plusieurs débiteurs notamment dans le cadre de procédures judiciaires telles que celles de Carven, Mariner, Nanolike, Groupe Pearl, CMMB Rhône-Alpes, Charité et DGP. Il conseille également une vingtaine de sociétés dans le cadre de dossiers de prévention non publics.

→ **ADN et positionnement** : Le cabinet accompagne une clientèle composée notamment d'entreprises, de dirigeants et d'actionnaires, de fonds d'investissement, et d'établissements financiers dans le cadre de procédures de prévention (mandat ad hoc, conciliation) ou judiciaires (sauvegarde, redressement judiciaire, liquidation judiciaire et contentieux liés). L'équipe se caractérise par une forte technicité, une grande disponibilité ainsi que par son implication à l'égard de ses clients. Sa connaissance du fonctionnement de l'entreprise et sa volonté de créer des solutions sur mesure lui permettent de faire face à situations économiques et juridiques complexes en temps limité.

## ORRICK RAMBAUD MARTEL

Contact : 31 avenue Pierre 1er de Serbie  
75016 Paris  
Tel : 01 53 53 75 00



Emmanuel Ringeval

Carine Mou Si Yan

→ **Equipe** : Emmanuel Ringeval et Carine Mou Si Yan

→ **Dossiers publics récents** : Frans Bonhomme, Orchestra Prémaman, Fraikin, Asco Industries, et La Grande Récré.

→ **ADN et positionnement** : Véritablement pluridisciplinaire, l'équipe Restructuring d'Orrick Rambaud Martel, accompagne les créanciers comme les débiteurs ou les investisseurs et repreneurs potentiels : elle les conseille dans le cadre des procédures de prévention telles que le mandat ad-hoc, les procédures de conciliation et de sauvegarde, ainsi que dans des procédures collectives telles que le redressement et la liquidation judiciaire. Les avocats interviennent pour le compte des sociétés cotées ou non cotées dans la restructuration de leur dette financière, ainsi que dans leurs opérations de rachat de sociétés en difficulté. Ils disposent d'une importante expérience dans les restructurations comprenant un volet boursier ou de fusions & acquisitions et notamment dans les opérations de LBO ou d'acquisition d'actifs immobiliers.

## POULAIN &amp; ASSOCIÉS

Contact : 65 Rue de Monceau,  
75008 Paris  
Tel : 01 53 23 43 00



Jean-Paul Poulain

Antoine Poulain

→ **Equipe** : Le fondateur Jean-Paul Poulain est entouré de deux associés, Amandine Rominskyj, et Antoine Poulain, d'un avocat of counsel et de deux collaborateurs.

→ **Dossiers publics récents** : Le cabinet est intervenu sur de nombreux dossiers majeurs et notamment la restructuration du Groupe Majencia, la restructuration du Groupe Apavou ou l'accompagnement de Spartoo dans la reprise d'André.

→ **ADN et positionnement** : Le Cabinet Poulain & Associés est un acteur incontournable des Restructurations d'Entreprises depuis plus de trente ans, apportant une aide efficace et reconnue auprès des entreprises en difficulté, de leurs dirigeants et actionnaires et des investisseurs industriels ou financiers. Composée de spécialistes aux profils complémentaires capables d'apporter des solutions globales (Restructuring, Fusions-Acquisitions, Distress M&A et contentieux), le Cabinet élabore et met en place des solutions sûres et adaptées, à haute valeur ajoutée pour les clients, procédant d'une grande souplesse d'intervention inhérente à une structure indépendante ainsi que d'une forte réactivité des équipes. Le cabinet se concentre particulièrement sur les opérations de restructuring, et plus particulièrement sur la prévention, le traitement amiable et judiciaire des entreprises en difficulté lors d'opérations de restructuration et de cession. Amandine Rominskyj conseille également des entreprises dans le cadre de procédures transfrontalières. Antoine Poulain conseille par ailleurs des start-up et entreprises innovantes dans la renégociation de leur financement.



Amandine Rominskyj

## PLM AVOCATS

Contact : 59 rue Boissière  
75116 Paris  
Tel : 01 84 17 16 30



Patricia le Marchand

Fabienne Goubault

→ **Equipe** : Animée par deux associées, l'équipe compte sept professionnels et conserve une taille humaine qui apporte flexibilité et réactivité privilégiant la relation intuitu personae avec les clients.

→ **Dossiers publics récents** : Le Cabinet est très attaché au caractère confidentiel des dossiers traités. Il est intervenu sur plus de 40 dossiers en 2019 (40 % en procédure amiable), dont près d'une quinzaine concerne des clients ou des cibles de plus de 400 salariés. Parmi les dossiers dits de place, le Cabinet est intervenu dans William Saurin, Necotrans, Cyrillus Vertbaudet, Majencia, Jean Caby et plus récemment Rallye. Il a également accompagné Arcole Industries, Prudentia Capital et Cegelec Défense (groupe Vinci) dans le cadre d'offres de reprise avec une expertise particulière en pre-pack. Par ailleurs, le Cabinet jouit d'une expertise rare en matière d'accompagnement des dirigeants d'entreprises en difficulté. Il a traité 7 dossiers de ce type au cours deux dernières années dont Trainvest, Van Hulle, couronnés de succès.

→ **ADN et positionnement** : Créé en 2007 par Patricia Le Marchand, le Cabinet est exclusivement dédié aux situations de crise (depuis le traitement amiable des difficultés jusqu'aux procédures collectives et le contentieux lié). Il intervient principalement auprès des ETI, filiales de grands groupes, fonds d'investissement et fonds mezzanine pour les accompagner dans la gestion du risque ou au contraire les opportunités d'acquisition.

## RACINE

Contact : 40 rue de Courcelles  
75008 Paris  
Tel : 01 44 82 43 00



Laurent Jourdan

Antoine Diesbecq



Emmanuel Laverrière

Frédéric Broud



Sarah Usunier

Barna Evva

→ **Equipe** : L'équipe Restructuring compte 5 associés et 10 collaborateurs.

→ **Dossiers publics récents** : L'équipe intervient depuis plusieurs années sur les dossiers les plus importants de la place dont Presstalis, Maranatha, Karavel-Promovacances, Orchestra-Prémaman, Fagor Brandt, Cauval (Dunlopillo, Trecia, etc), Gad, Altia, Ascométal, Sea France, William Saurin, Tilly Sabco, Sotralentz ...

→ **ADN et positionnement** : Très active tant en amiable qu'en judiciaire, l'équipe Restructuring est une de celles qui ont connu les plus fortes croissances dans ce métier au cours de ces dernières années. Elle comprend Laurent Jourdan, Antoine Diesbecq et Emmanuel Laverrière et intègre une activité financement très en pointe (Barna Evva) et une pratique de droit social (Frédéric Broud) également reconnue comme l'une des toutes meilleures du marché.

## SHEARMAN &amp; STERLING

Contact : 7, rue Jacques Bingen  
75017 Paris  
Tel : 01 53 89 70 00



Pierre-Nicolas Ferrand

→ **Equipe** : Shearman & Sterling dispose de longue date d'une équipe expérimentée dédiée au droit des entreprises en difficulté. Cette équipe animée par Pierre-Nicolas Ferrand est composée de 4 avocats dont 1 associé. Elle travaille en étroite collaboration avec les équipes Financement et M&A/Private Equity du cabinet ainsi qu'avec son réseau international de premier plan.

→ **Dossiers publics récents** : En 2019, Shearman & Sterling est intervenu sur une dizaine de dossiers de restructuring importants, français et internationaux. Parmi ceux qui sont publics, on peut notamment citer la restructuration de plusieurs grands projets d'aéroports nord-africains, Eden Park, Vanessa Bruno, Acco ou GVV.

→ **ADN et positionnement** : Shearman & Sterling possède une solide expérience en matière de restructuration de passif et de procédures collectives, activité dans laquelle le cabinet représente aussi bien des débiteurs que des créanciers, des investisseurs que des actionnaires ; en France ou à l'étranger. L'équipe traite de l'ensemble des questions soulevées par les dossiers de restructuration, qu'ils se déroulent dans le cadre des procédures amiables (mandat ad hoc, conciliation, négociations menées sous l'égide du CIRI) ou judiciaires.

## UGGC

Contact : 47 rue de Monceau  
75008 Paris  
Tel : 01 56 69 70 00



Thierry Montéran



Marine Simonnot



Sébastien Segard



Guillaume Brillatz



Olivier Régerat

→ **Equipe** : Constituée autour de Thierry Montéran, praticien reconnu, l'équipe Procédures Collectives / Restructurations d'UGGC Avocats se compose de Marine Simonnot, Sébastien Segard, Guillaume Brillatz et Olivier Régerat. L'équipe bénéficie de la pluridisciplinarité du cabinet et s'appuie, suivant ses besoins, sur les autres départements du cabinet. L'équipe intervient pour une clientèle française et internationale composée notamment d'industriels, de sociétés intervenant dans le secteur des services, de fonds d'investissements, de mandataires judiciaires.

→ **Dossiers publics récents** : Le cabinet est intervenu sur de nombreux dossiers tant aux côtés de débiteurs (Pichon) que de repreneurs (Hyet Sweet, Gimaex, Fram). Intervention également en conseil des apports financiers et garanties (Doux). Les membres de l'équipe sont impliqués dans de nombreuses actions de formations (colloque annuel des Entretiens de la Sauvegarde qui réunit près de 800 professionnels dont Thierry Montéran fait partie des fondateurs et co-organisateur, enseignements dispensés à l'ENM ou à l'EFB) ainsi que dans la rédaction d'articles de doctrine.

→ **ADN et positionnement** : L'activité de l'équipe englobe tant la prévention que les restructurations réalisées sous l'égide des juridictions, l'assistance de candidats à la reprise d'entreprise en difficulté, le suivi en défense ou en demande des actions en responsabilité et des contentieux liés au droit des entreprises en difficulté, l'assistance des créanciers, des mandataires de justice et des professionnels de la restructuration.

## VAUGHAN AVOCATS

Contact : 9, rue Denis Poisson  
75017 Paris  
Tel : 01 53 53 69 00



Aude Serres van Gaver



Bruno Courtine



Abdelkader Hamida



Bruno de Laportalière



Thomas Fernandez-Boni

→ **Equipe** : Bruno Courtine, Thomas Fernandez-Boni, Abdelkader Hamida, Bruno de Laportalière, Aude Serres van Gaver et leurs collaborateurs interviennent sur tous les aspects de la réorganisation et de la restructuration d'entreprise, partout en France et dans le monde.

→ **Dossiers publics récents** : Au cours des dix-huit derniers mois, Vaughan Avocats a notamment conseillé Alstom dans le cadre de son rapprochement avec Siemens – avec l'appui du réseau international GBL Alliance. Les équipes Vaughan ont également conseillé une société d'ingénierie pétrolière dans sa stratégie de réorganisation. Vaughan Avocats est toujours aussi présent auprès des administrateurs et mandataires judiciaires qu'il accompagne fréquemment pour la gestion sociale de leurs dossiers.

→ **ADN et positionnement** : Vaughan Avocats fait le choix d'intégrer à ses équipes toutes les compétences juridiques appelées à intervenir en réorganisation et restructuration d'entreprises. Les avocats Vaughan, par leur approche collaborative et sur-mesure, veillent particulièrement à l'émergence d'un dialogue social apaisé.

## VIGUIÉ SCHMIDT &amp; ASSOCIÉS

Contact : 146 Boulevard Haussmann  
75008 Paris  
Tel : 01 44 70 10 70



Martin Donato



Nicolas Vigié



Fabrice Veverka

→ **Equipe** : La pratique Restructuration rassemble principalement trois associés du cabinet (Martin Donato, Nicolas Vigié et Fabrice Veverka) et leurs collaborateurs.

→ **Dossiers publics récents** : Au cours des 12 derniers mois, l'équipe est intervenue sur six opérations en Restructuring. Elle a notamment conseillé les actionnaires de la compagnie aérienne XL Airways, qui a été placée en liquidation judiciaire. Le cabinet est intervenu également lors de procédures de prévention des difficultés et de plan de cessions.

→ **ADN et positionnement** : Le cabinet assiste les dirigeants, actionnaires ou créanciers de sociétés cotées ou non cotées dans la négociation d'accords de restructuration tant dans le cadre de procédures amiables que de procédures collectives. Les associés, fortement impliqués dans les dossiers, ont une expérience particulière en matière de contentieux liés aux procédures collectives.

## VEIL JOURDE

Contact : 171 Boulevard Haussmann,  
75008 Paris  
Mail : n.ghalimi@veil.fr  
Tel : 01 56 69 56 69



Georges Jourde



Nassim Ghalimi

→ **Equipe** : Dirigée par Nassim Ghalimi, l'équipe mobilise deux collaborateurs très spécialisés et entièrement dédiés à ce domaine : Paul Lafuste et Mathilde Rousseau. L'équipe traite tout aussi bien des dossiers de prévention que de procédures collectives, tant en conseil qu'en contentieux, et travaille en étroite collaboration avec les départements de Corporate-M&A, de Financement, de Fiscal, de Contentieux et de Concurrence.

→ **Dossiers publics récents** : Les Parcs du Sud (Waive Island), Logo, Tilly-Sabco, Bath Bazaar, Le Marquier, AIM, TGL Groupe, Maranatha, Alès Groupe, Thomas Cook.

→ **ADN et positionnement** : L'activité « Restructurations et procédures collectives », historique chez Veil Jourde, n'a cessé de se renforcer ces dix dernières années. Le cabinet intervient tant aux côtés des débiteurs, des actionnaires, des créanciers, des repreneurs, ou des mandataires de Justice, qu'aux côtés des dirigeants d'entreprises – de la PME à la société cotée. La valeur ajoutée de Veil Jourde tient notamment dans sa capacité à analyser les risques de façon fine et proactive, sa capacité à défendre ses clients dans des dossiers complexes, sa parfaite connaissance des acteurs de la restructuration des entreprises et sa créativité. Une quarantaine de dossiers sont traités par an.

## VILLEY GIRARD GROLLEAUD

Contact : 15, avenue d'Eylau,  
75016 Paris  
Tel : 01 56 89 40 00



Daniel Villey

→ **Equipe** : L'équipe Restructuring du cabinet Villey Girard Grolleaud est composée de Daniel Villey (associé) et de 2 collaborateurs.

→ **Dossiers publics récents** : L'équipe intervient régulièrement sur des dossiers de prévention des difficultés des entreprises (mandats ad hoc, conciliations...) et assiste des repreneurs dans le cadre de reprises en plan de cession. En 2018 et 2019, le cabinet est notamment intervenu en qualité de conseil de Conforama.

→ **ADN et positionnement** : Le cabinet dispose d'une expérience de premier plan sur l'ensemble des problématiques de droit des sociétés et de fiscalité liées aux opérations de fusion-acquisition et restructuration. Il intervient aussi régulièrement sur les aspects contentieux liés à ces opérations.

## VIVIEN &amp; ASSOCIÉ

Contact : 3 Rue de Montessuy,  
75007 Paris  
Tel : 01 45 02 39 50



Laurent Assaya

→ **Equipe** : Dirigée par Laurent Assaya, elle est composée de Laure Géniteau, Counsel, Grégoire Charlet et Jérôme Opalinski, collaborateurs. A la fois complète, complémentaire et expérimentée, elle travaille, en fonction des dossiers traités, en étroite synergie avec les équipes M&A, contentieux, droit fiscal et social du cabinet pour définir et mettre en œuvre les schémas les plus appropriés.

→ **Dossiers publics récents** : Le cabinet est intervenu sur des dossiers transactionnels et contentieux de taille variée, de la start-up à la multinationale. Certains dossiers étaient traités au CIRI ou par le délégué interministériel aux restructurations d'entreprise. Citons notamment l'assistance pour Electrolux dans le cadre de la procédure d'extension du redressement judiciaire de la Société Ardennaise Industrielle, pour Jellej Jouets dans la reprise en plan de cession des actifs de Toys R Us et Mühlhäuser dans la reprise en plan de cession des actifs de NFM Technologies. Le cabinet est impliqué dans plusieurs contentieux complexes liés aux procédures collectives.

→ **ADN et positionnement** : L'équipe assiste des clients français et étrangers dans toutes les situations spéciales, notamment les groupes de sociétés, les débiteurs, les créanciers et les fonds d'investissement. Elle dispose ainsi d'une expérience importante en restructurations internationales, avec une expertise particulière pour les restructurations industrielles sensibles. Par le biais d'act legal, les membres de l'équipe renforcent leur force d'intervention, en Europe continentale, dans les différents domaines du droit des affaires.

## WEIL GOTSHAL &amp; MANGES

Contact : 2, rue de la Baume  
75008 Paris  
Tel : 01 44 21 97 97



J-D Daudier de Cassini



Anne-Sophie Noury

→ **Equipe** : Emmenée par Jean-Dominique Daudier de Cassini et Anne-Sophie Noury, elle compte une dizaine de professionnels et s'appuie avantagement sur l'expertise des équipes private equity, corporate et financement du cabinet.

→ **Dossiers publics récents** : Elle est mobilisée sur une soixantaine de dossiers chaque année, dont les plus importants sur le marché français : Rallye, Toupargel, Arc International, Europacorp, Orchestra, SBM, Parisot, Camaieu (fiduciaire), Thomas Cook, Ludendo... L'équipe est intervenue également sur plusieurs très gros dossiers cotés confidentiels.

→ **ADN et positionnement** : L'équipe intervient aussi bien dans des dossiers de contentieux que de conseils, pour représenter les débiteurs en difficulté, leurs actionnaires et investisseurs (de type hedge funds) ou encore les repreneurs d'entreprises dans le cadre de prepack ou de procédures collectives. Leader sur le marché français, elle intervient sur les dossiers plus gros et les plus compliqués (notamment pour des sociétés cotées), dans un cadre amiable ou judiciaire.



David Aknin



Yannick Piette

## WHITE &amp; CASE

Contact : 19 Place Vendôme  
75001 Paris  
Tel : 01 55 04 15 15



Saam Golshani



Raphaël Richard



Alexis Hojabr

→ **Equipe** : Saam Golshani, Alexis Hojabr, Raphaël Richard. L'équipe Restructurations Financières et Entreprises en Difficulté de White & Case Paris est l'une des plus complètes et s'intègre au sein de nos équipes à l'international ainsi qu'avec les équipes Private Equity / M&A, financement, marchés de capitaux, social, contentieux. Cette force de frappe et la complémentarité permet à l'équipe d'apporter des solutions globales et innovantes et de traiter l'ensemble des problématiques rencontrées par les entreprises, leurs créanciers ou actionnaires tant en prévention qu'en procédures d'insolvabilité.

→ **Dossiers publics récents** : Conforama, Arc Holdings, Antalis, Rallye parmi les dossiers publics particulièrement significatifs pour l'année 2019, ainsi que de nombreux dossiers notamment dans les domaines de la santé, des technologies, du transport maritime et de la distribution.

→ **ADN et positionnement** : L'équipe accompagne les investisseurs financiers (fonds PE, Hedge etc.), les créanciers, débiteurs, et repreneurs potentiels dans le cadre des procédures de prévention (mandat ad-hoc, procédures de conciliation et de sauvegarde), ainsi que dans des procédures collectives (redressement, liquidation judiciaire). L'équipe intervient dans la restructuration de la dette financière de sociétés cotées ou non cotées, ainsi que dans leurs opérations de rachat de sociétés en difficulté. L'équipe multidisciplinaire, disposant d'une expérience unique dans les restructurations financières complexes comprenant un volet boursier ou de fusions & acquisitions et LBO.

## WILLKIE FARR &amp; GALLAGHER

Contact : 21 -23 rue de la Ville l'Evêque  
75008 Paris  
Tel : 01 53 43 45 00



Alexandra Bigot



Lionel Spizzichino

→ **Equipe** : L'équipe fait partie des plus actives du marché et compte six professionnels dédiés avec une formation juridique et financière, dont deux associés. Elle travaille en étroite collaboration avec les autres pratiques du cabinet, en France et à l'international, en s'appuyant notamment sur l'expertise développée par les équipes de financement, corporate, droit boursier, fiscalité ainsi que concurrence.

→ **Dossiers publics récents** : Willkie Farr & Gallagher intervient sur les dossiers majeurs de la place depuis de nombreuses années, dont entre autres plus récemment Vivarte III, Cromology, Antalis, Bourbon, Jaccar, Alès Groupe, Rallye, Ateliers des Janves, Maranatha, Ascometal, CGG, Famar, Camaieu, Solocal, Latecoère, Vivarte I et II, Oberbrecht Oil & Gas, Necotrans, Group Flo, William Saurin, Kindy ou encore Kem One. Outre les sociétés en difficulté qu'elle représente, elle compte parmi ses clients de nombreux fonds anglo-saxons.

→ **ADN et positionnement** : Tous les membres de l'équipe sont des spécialistes du retournement avec une expérience approfondie des restructurations d'entreprises en difficultés, de LBOs et de prise de contrôle par conversion de dette. Le département bénéficie également de l'expérience acquise par Willkie sur le marché américain et du fort développement de son bureau de Londres, le plaçant comme un acteur majeur à même de gérer les situations de retournement les plus complexes tant en France qu'à l'international.

## BANQUE DELUBAC

Contact : 10 Rue Roquépine  
75008 Paris  
Tel : 01 44 95 86 41



Olivier Pronost



Jocelyne Marti

→ **Equipe** : Emmenée par Olivier Pronost et Jocelyne Marti, l'équipe compte une quinzaine de professionnels sur Paris, Lyon et Toulouse.

→ **Dossiers publics récents** : La Banque Delubac & Cie intervient sur près de 2000 dossiers chaque année depuis cinq ans.

→ **ADN et positionnement** : Résolument tournée vers les PME/ETI, l'équipe apporte des solutions de financements à des entreprises ne pouvant plus faire appel à des banques classiques. Elle peut apporter jusqu'à 25 M€. À noter, que Banque Delubac offre aussi des solutions d'affacturage à ses clients.

## BANQUE THÉMIS

Contact : 20 Rue Treilhard  
75008 Paris  
Tel : 01 42 99 71 00



Benoit Desteract

→ **Equipe** : Emmenée par Benoit Desteract, l'équipe est implantée sur Paris et sur une dizaine de délégations en France.

→ **Dossiers publics récents** : Thémis Banque intervient sur plus de 2000 dossiers par an et a encore renforcé sa position de leader sur le marché des banques judiciaires en 2019.

→ **ADN et positionnement** : Thémis Banque est spécialisée dans l'accompagnement des sociétés qui se mettent sous la protection du tribunal de commerce. Sa méthode est fondée sur l'écoute, la réflexion et la mise en place de solutions appropriées. Elle inscrit sa relation avec sa clientèle dans une optique de partenariat et intervient dans un périmètre juridique déterminé permettant de couvrir toute la période des difficultés de l'entreprise allant du mandat ad hoc, la conciliation, la sauvegarde, le redressement judiciaire et plan de continuation.

## DEGROOF PETERCAM INVESTMENT BANKING

Contact : 44 rue de Lisbonne  
75008 Paris  
Tel : 01 73 44 56 50



Cyril Kammoun

Franck Silvent



Aymeric de Ponteveys

Cyril Temin

→ **Equipe** : Emmenée par Cyril Kammoun, l'équipe compte plusieurs professionnels dédiés qui s'appuient également sur les équipes M&A et ECM/DCM de la banque pour les solutions de financement.

→ **Dossiers publics récents** : L'équipe est intervenue sur une dizaine de dossiers parmi lesquels on peut citer Yeled / Orchestra-Prémaman, Ymagis ou SBM.

→ **ADN et positionnement** : L'équipe met au service de ses clients sa capacité à structurer des solutions de restructuration financière innovantes et adaptées, négocier des solutions auprès des actionnaires et créanciers et lever des liquidités nécessaires sur les marchés de capitaux.

## HOULIHAN LOKEY

Contact : 40 Rue la Pérouse  
75016 Paris  
Tel : 01 53 43 38 05



Laurent Benshimon

→ **Equipe** : L'équipe, qui comprend six professionnels au bureau de Paris, est dirigée par Laurent Benshimon. Elle peut s'appuyer, en tant que de besoin, sur le réseau international de Houlihan Lokey, avec notamment une cinquantaine de professionnels spécialisés en restructuration financière en Europe.

→ **Dossiers publics récents** : Sur les douze derniers mois, Houlihan Lokey est intervenu sur des dossiers concernant des sociétés de toutes tailles dans le cadre de procédures amiables et judiciaires. Parmi les dossiers publics closés sur les 12 derniers mois, on peut citer Cromology ou encore Camaïeu.

→ **ADN et positionnement** : Sur le marché français, Houlihan Lokey intervient pour le compte de sociétés, de créanciers, ou d'actionnaires en structurant des solutions de restructuration financière innovantes et adaptées à chaque situation. La banque d'affaires se différencie également par sa présence à l'international avec une expertise locale et un track-record sur les principaux marchés en Europe (France, Angleterre, Allemagne, Espagne, Italie, Scandinavie), aux Etats-Unis, au Moyen-Orient et en Asie.

## LAZARD

Contact : 121 bd Haussmann  
75008 Paris  
Tel : 01 44 13 01 11

→ **Equipe** : L'équipe Restructuring & Debt Advisory de Lazard en France est multidisciplinaire et comporte des professionnels issus des métiers de la dette, afin de conseiller au mieux les clients confrontés à des créanciers, ou des créanciers eux-mêmes. L'équipe de Paris peut s'appuyer le cas échéant sur l'équipe londonienne et d'une manière générale sur le réseau mondial du groupe Lazard qui comprend une quarantaine de bureaux, répartis dans le monde entier.

→ **Dossiers publics récents** : L'équipe est intervenue sur les plus grosses opérations de restructuring cette année.

→ **ADN et positionnement** : La banque fait partie avec Rothschild & Co des deux banques leaders dans ce métier en France. Elle intervient pour le compte des entreprises, des créanciers ou des repreneurs selon les dossiers. Sa présence mondiale et son égale force des deux côtés de l'Atlantique lui confère un accès incomparable aux acteurs de la restructuration financière et une capacité unique à exécuter des transactions transfrontalières complexes.

## MESSIER MARIS ET ASSOCIÉS

Contact : 73, rue de Miromesnil  
75008 Paris  
Tel : 01 53 05 94 92



Jean-François Cizain



Benjamin Frémaux



Laura Scolan



Emmanuel Civeyrac

→ **Equipe** : L'équipe est emmenée par Jean-François Cizain, Laura Scolan et Emmanuel Civeyrac. Elle regroupe des professionnels réputés travaillant en collaboration étroite avec le département M&A de Messier Maris. Au total, une cinquantaine de professionnels peuvent être amenée à intervenir sur les dossiers en fonction des besoins.

→ **Dossiers publics récents** : Messier Maris est intervenue sur quelques uns des plus gros dossiers de restructuration : EuropaCorp, Ymagis, TAV Tunisie, CGG, Jaccar, Areva.

→ **ADN et positionnement** : Messier Maris a une position de choix sur le marché français du conseil en restructuration et fait indiscutablement partie des équipes les plus actives et réputées. L'expertise de Messier Maris est particulièrement reconnue dans le cadre des restructurations de LBO mais également dans le cadre sociétés cotées. Messier Maris peut agir aussi bien pour le compte de sociétés, actionnaires ou des créanciers. Messier Maris intervient aussi sur des restructurations au Maghreb où le droit des faillites est assez similaire au droit français.

## ODDO BHF

Contact : 12 bd de la Madeleine  
75440 Paris Cedex 09  
Tel : 01 44 51 80 72



Nadine Veldung



Laurent Bonnin



Benoît Seringe

→ **Equipe** : Emmenée par Nadine Veldung, l'équipe Financial Advisory d'ODDO BHF compte 9 professionnels dédiés basés à la fois à Paris (6 personnes) et à Francfort (3 personnes).

→ **Dossiers publics récents** : L'équipe est intervenue sur 5 dossiers en restructuring et a closé une dizaine d'opérations en Financial Advisory en 2019.

→ **ADN et positionnement** : La banque se positionne sur des situations choisies en tant que conseil des sociétés, managers, actionnaires ou repreneurs potentiels en les accompagnant de manière personnalisée.

Depuis le rachat de Seydler et de BHF, ODDO BHF bénéficie d'une présence franco-allemande permettant de mieux répondre aux besoins de l'ensemble des clients et investisseurs midcaps en Europe continentale.

## ROTHSCHILD &amp; CO

Contact : 23 bis av de Messine  
75008 Paris  
Tel : 01 53 77 65 10



Arnaud Joubert



Vincent Danjoux

→ **Equipe** : Emmenée par deux associés (Arnaud Joubert et Vincent Danjoux), l'équipe est la plus importante en taille (25 professionnels sont intervenus en 2019) mais aussi la plus active sur le marché français.

→ **Dossiers publics récents** : Rothschild & Co est intervenue cette année sur une dizaine de transactions annoncées dont Nyrstar, Cromology, Marie Brizard Wine & Spirits, Arc International et IKKS.

→ **ADN et positionnement** : La banque intervient aussi bien pour le compte des emprunteurs que pour les comptes des créanciers. Elle est la référence du marché et se voit confier les dossiers les plus compliqués, notamment lorsque l'emprunteur est coté, et les plus importants. L'équipe a d'ailleurs été primée cinq fois au cours des six dernières années par le Magazine des Affaires.

## ALIXPARTNERS

Contact : 49/51 avenue George V  
75008 Paris  
Tel : 01 76 74 72 00



Laurent Petizon



Sophie Barbe



Nicolas Beaugrand



Alain Guillot



Fabien Tayart de Borms

Conseils opérationnels

→ **Equipe** : Emmenée par Alain Guillot, AlixPartners compte plus de 60 consultants (dont 10 associés) Parmi ceux-ci, Nicolas Beaugrand et Fabien Tayart de Borms sont responsables de la ligne Private Equity qui continue de croître à un rythme soutenu. Sophie Barbe et Laurent Petizon dirigent quant à eux l'équipe restructuring et interviennent dans tous les secteurs.

→ **Dossiers publics récents** : À Paris, le cabinet travaille sur des dossiers complexes de transformations majeures. Il accompagne Airbus depuis dix ans (intégration de Airbus Safran Launchers, acquisition du programme Cseries/A220), Monoprix, et a travaillé avec Total ou La Redoute. Cette année, il est intervenu dans des missions très emblématiques telles que la restructuration de CGG, celle de General Electric Power, la reprise des actifs de Toys'R'Us en France, l'intégration de Quicksilver et Billabong dans Boardriders, ou l'accompagnement d'acteurs majeurs de la distribution pour leur virage numérique et le développement de nouveaux services. une soixantaine de dossiers dont 10 de taille très significatives (CGG, Doudou, Toys R us...) - ce qui en fait de loin l'équipe la plus active du marché.

→ **ADN et positionnement** : AlixPartners, qui se fait très discret dans les médias, a fêté cette année ses 12 ans en France. Elle enregistre depuis plusieurs années un taux de croissance à deux chiffres et est leader incontestée dans le métier du conseil opérationnel et des restructurations en France.

## ALVAREZ &amp; MARSAL

Contact : 15 Rue de Laborde  
75008 Paris  
Tel : 01 44 50 01 11



Tarek Hosni



Régis Rivière



Siham Slaoui



Tony Alvarez III



Hervé Gilg

Conseils opérationnels

→ **Equipe** : Avec plus de 4000 professionnels dont 900 en Europe, A&M est au service de ses clients dans plus de 20 pays dans le monde. Depuis 2018, l'équipe française d'A&M connaît une très forte croissance. Elle compte à ce jour plus de 70 professionnels et 12 associés. 5 d'entre eux sont des spécialistes reconnus des missions de retournement et d'amélioration de la performance opérationnelle (Tony Alvarez III, Hervé Gilg, Tarek Hosni, Régis Rivière et Siham Slaoui). A&M France dispose également d'équipes dédiées à la performance des institutions financières ainsi que d'un département Transaction Advisory accompagnant les entreprises dans leurs opérations d'acquisitions et de cessions.

→ **Dossiers publics récents** : A&M intervient sur des dossiers de transformation et de retournement complexes aussi bien pour de grands groupes au rayonnement mondial que de petites et moyennes entreprises françaises sous-performantes ou sous-capitalisées.

→ **ADN et positionnement** : A&M accompagne les transformations complexes et les retournements d'entreprises en identifiant de nouveaux leviers de croissance et de rentabilité et en les mettant en œuvre. A&M France dispose pour cela d'équipes pluridisciplinaires expérimentées issues du monde du conseil opérationnel, du conseil financier et de l'industrie. A&M met à la disposition de ses clients une combinaison d'atouts unique dans son secteur : le leadership d'équipes seniors rompues aux situations difficiles, l'expertise et la culture financières, l'approche industrielle et la rapidité d'exécution.

## BCG TURN

Contact : 24-26 Rue Saint-Dominique  
75007 Paris  
Tel : 01 40 17 10 10



Nicolas Kachaner



Yahya Daraoui



Renaud Montupet



David Benichou

→ **Equipe** : Lancée en France fin 2017, l'équipe TURN de BCG menée par Nicolas Kachaner, Yahya Daraoui, Renaud Montupet et David Benichou, compte désormais une quarantaine de consultants. Au total, plus de 80 partners sont dédiés à l'activité Turn dans le monde.

→ **Dossiers publics récents** : L'équipe française a accompagné de nombreux gros dossiers cette année (par exemple Conforama, Bourbon ou Oscaro), et près d'une quinzaine de grands clients Corporate et une dizaine de fonds d'investissement dans le redressement de leurs filiales ou sociétés en portefeuille en difficultés. Elle est actuellement impliquée dans les plus gros dossiers de restructuration du moment.

→ **ADN et positionnement** : BCG TURN aide les dirigeants et les fonds d'investissement à piloter l'entreprise au milieu des incertitudes (notamment financières) et à réaliser des améliorations rapides de la performance quelque-soit le niveau des difficultés rencontrées : stagnation, déclin, crise, ou insolvabilité. Les équipes expérimentées de BCG TURN sont présentes sur tous les continents et notamment en France au travers de 6 partners et d'une équipe senior. BCG TURN s'appuie également sur les 90 bureaux et 20.000 salariés de BCG à travers le monde et bénéficie ainsi d'un niveau d'expertise sectoriel et fonctionnel exceptionnel permettant de maximiser l'impact de ses interventions auprès de ses clients en difficulté.

## ALIXIO

Contact : 137 Rue de l'Université  
75007 Paris  
Tel : 01 53 10 79 73



Thierry Virol



Joël Vives

→ **Equipe** : Présidé par Raymond Soubie, Alixio est présent dans le conseil opérationnel social aux entreprises et aux investisseurs. Emmenée par 2 associés, Thierry Virol (Co-fondateur, M&A et Procédures Collectives), Joël Vives (Co-fondateur, Restructurations) l'équipe s'est considérablement renforcée et compte plus de 50 collaborateurs.

→ **Dossiers publics récents** : En 2019, les équipes d'Alixio ont notamment accompagné plusieurs groupes du CAC 40 dont Carrefour mais également des participations de fonds (Bain Capitan, Cinven D&R, et des PME/ETI).

→ **ADN et positionnement** : L'équipe combine une approche de conseil stratégique des dirigeants avec la préparation et la mise en oeuvre opérationnelle des projets. L'environnement interne (management, syndicats, salariés...) et externe (médias, élus...) est traité par une équipe pluridisciplinaire. La réindustrialisation des territoires, le management de discontinuité et le reclassement font partie de l'ADN d'Alixio.

## DIRIGEANTS &amp; INVESTISSEURS

Contact : 6, villa Emile Bergerat  
92200 Neuilly-sur-Seine  
Tel : 01 41 92 02 92



Michel Maire



Patrick Bordessoule



Roger Durantis



Pascal Heems



Henri Juin



Philippe Lang



Martial Papineau



Estelle Sauvat



Henri Viguier

→ **Equipe** : Animée par Michel Maire, l'équipe compte neuf dirigeants-associés qui conduisent directement et personnellement les missions opérationnelles de direction générale confiées au cabinet. Les résultats de ces interventions sont sécurisés par une forte collégialité et un contrôle constant entre pairs. Ce mode de gouvernance est la source de la solidité du cabinet et de sa réputation.

→ **Dossiers publics récents** : En 2019, les associés de D&I se sont impliqués comme tous les ans dans une trentaine de dossiers. D&I reste très discret quant à l'identité de ses clients et les secteurs d'activités ont inclus cette année dans l'industrie : l'électronique, l'électricité, la plasturgie, la robotique, la construction, l'agro-alimentaire, l'ameublement... et dans les services : le digital, la maintenance industrielle, la distribution, la restauration, la location de véhicules...

→ **ADN et positionnement** : D&I assiste opérationnellement les entreprises sous-performantes ou en crise grave. Fondé en 1988 pour conduire des missions de retournement, le cabinet est aguerri aux négociations à mener avec les créanciers au côtés des conseils de la société. Il consacre également 50% de son activité à l'amélioration de la performance opérationnelle. Les interventions se font avec les mandataires sociaux et dirigeants en place, ou avec prise du mandat social ; les associés de D&I ont enrichi l'expérience du cabinet de plus de mille diagnostics ou missions opérationnelles, et de l'exercice de plusieurs centaines de mandats sociaux.

## PROSPHERES

Contact : 141 boulevard Murat  
75116 Paris  
Tel : 01 46 51 45 19



Michel Rességuier



Christophe Lecarme



Eric Foucault



Hervé Chabrierie



Philippe Favre



Jean-Marie Chuffart



Gil Guibert

→ **Equipe** : Emmenée par Michel Rességuier, l'équipe compte aujourd'hui vingt professionnels dont 7 associés.

→ **Dossiers publics récents** : L'équipe a réalisé plusieurs dizaines de missions au cours de l'exercice. Parmi les dossiers les plus importants, on peut rappeler Go Sport, Triballat-Noyal, Amplitude Laser, Centigon, Ati Environnement, les restaurants Steak'nShake et Wagamama, mais aussi CMG Sports Club, Devernois, NeoForm Industries, Arts Affaires et Bolloré Thin Papers.

→ **ADN et positionnement** : Pour la onzième année consécutive, Prospères arrive en tête de notre classement dédié aux dirigeants de crise. Prospères développe en son sein une expertise unique en France de transformation de la performance économique dans tous les secteurs d'activité, reconnue à la fois par les chefs d'entreprises, les fonds, les actionnaires de groupes et la plupart des syndicats qui apprécient d'avoir en face d'eux des interlocuteurs crédibles, honnêtes et avec des valeurs.

## ALIXIO EXECUTIVE MANAGEMENT

Contact : 137 rue de l'Université  
75007 Paris  
Tel : 01 53 10 79 73



Patrick Puy

→ **Equipe** : Créée en 2013, Alixio Executive Management est une alliance stratégique entre Alixio et Patrick Puy qui en assure la Direction Générale. Sous son autorité, les intervenants disposent d'une très solide expérience opérationnelle et couvrent les principales fonctions de l'entreprise : CEO, COO, DAF, DRH, Industrie.

→ **Dossiers publics récents** : Après la Présidence du Directoire d'Arc International de septembre 2013 à mars 2015, Patrick Puy a occupé les fonctions de Directeur Général de Spir et de Président de Vivarte. Outre les mandats sociaux, Alixio Executive Management est intervenue pour Johnson&Johnson, Inside Secure, Novartex, Kéolis, Autolive, CIP, Ethicon, Lecico France, Arkena, Polymont IT Services, CCI Chalons...

→ **ADN et positionnement** : Alixio Executive Management s'est fait une spécialité des situations complexes avec une approche très opérationnelle qui lui permet d'établir le bon diagnostic, de concevoir et de mettre en œuvre le plan de restructuration (financière et sociale) et / ou de reconstruction endogène et / ou exogène (industriels, financiers). Alixio Executive Management peut intervenir soit en prenant les mandats sociaux, ce qui est le cas pour les fonctions de Direction Générale, soit en qualité de collaborateur.

Dirigeants de crise

## VALTUS

Contact : 15 rue de Berri  
75008 Paris  
Tel : 01 44 94 91 79



Thierry Grimaux



Bertrand Falcotet

→ **Equipe** : L'équipe compte 55 professionnels pour plus de 50 M€ de chiffre d'affaires et enregistre une croissance de 30% en moyenne depuis 10 ans. Avec la disparition de plusieurs concurrents, Valtus renforce encore sa position de leader dans ce segment du marché du management de transition.

→ **Dossiers publics récents** : Sur les 400 missions réalisées par Valtus en 2018-2019, le département "Crise et restructuring", emmené par Thierry Grimaux, en a réalisé une quarantaine en situation de retournement. Ces interventions sont structurées autour de 3 offres : Prise de Mandats Sociaux (environ 40 managers Présidents ou Directeurs Généraux, éventuellement repreneurs eux-mêmes), Direction Financière de crise (40 intervenants Directeurs Financiers, CRO ou Trésoriers) et Relations sociales (20 intervenants DRH). Au total, une vingtaine de mandats sociaux en situation de crise ont été pris dans l'année, dont 3 sur des sociétés de plus de 300 M€ de CA. Parmi les dossiers que l'on peut citer : Manurhin, Meubles Parisot, Berlitz, Maranatha, Groupe Alès, Groupe Rougier, Remade, Solocal, SuperValve, Peugeot Japy ...

→ **ADN et positionnement** : Valtus intervient à la fois en management de crise (CRO, prise de mandats sociaux) et en management de transition dans les métiers de directeur financier, DRH, directeur d'usine, directeur digital ou directeur commercial. Ce positionnement lui permet de traiter la période de crise que d'accompagner le retournement et le redémarrage de l'activité.

Dirigeants de crise

alixio

Construire ensemble votre projet

Alixio, groupe de conseil créé en 2010 par Raymond Soubie, accompagne les décideurs d'entreprises dans leurs transformations RH stratégiques, organisationnelles et managériales.

Grâce à la richesse de nos expertises et à la complémentarité de nos équipes, nous nous engageons auprès de vous pour la réussite de vos projets à forts enjeux humains.

90 Implantations en France 500 Consultants 81 M€ Chiffre d'affaires

2019 → RÉFÉRENCE INCONTOURNABLE



NOS PRINCIPES D'INTERVENTION



MÉDIATION

CO-  
CONSTRUCTIONMOBILISATION  
DES ÉQUIPES

SUR-MESURE



COLLABORATION

## BTSG

Contact : 15 rue de l'Hôtel de Ville  
92200 Neuilly-sur-Seine  
Tel : 01 41 96 82 82



Stéphane Gorrias

Marc Sénéchal

→ **Equipe** : L'équipe BTSG s'est consolidée avec une centaine collaborateurs et 5 associés (Antoine Barti, Clément Thierry, Marc Sénéchal, Stéphane Gorrias et Denis Gasnier).

→ **Dossiers publics récents** : BTSG a été désignée dans plus de 1700 dossiers cette année. Parmi les plus connus, on peut rappeler ses interventions dans les procédures collectives des sociétés Arjowiggins, Bourbon, Orchestra, Thomas Cook. Parallèlement, BTSG continue d'avoir une activité soutenue en matière de prévention des difficultés, certains de ses associés figurant parmi les leaders de ce marché concurrentiel et à haute valeur ajoutée.

→ **ADN et positionnement** : BTSG est l'étude la plus réputée et la plus structurée sur le marché français. Elle obtient d'ailleurs régulièrement des mandats de très grande taille en dehors des tribunaux de son ressort (Doux, Petroplus, Anovo, Lagasse, MGM...). Elle se caractérise aussi par sa dynamique entrepreneuriale qui la pousse à innover et diversifier ses interventions. Certains de ses associés interviennent en effet très régulièrement en mandats ad'hoc, conciliations et liquidations amiables.

## MJ ASSOCIÉS

Contact : 102, rue du Faubourg Saint Denis  
CS 10023 75479 Paris Cedex 10  
Tel : 01 44 24 65 65



De droite à gauche : Frédérique Levy, Julia Ruth, Charles-Axel Chuine, Valérie Leloup-Thomas, Jean-Claude Pierrel et Lucile Jouve

→ **Equipe** : L'équipe compte six associés depuis cette année pour environ 55 collaborateurs à ce jour, ce qui en fait une des deux plus importantes études en France. Elle est présente sur les juridictions parisiennes, versaillaises et balbyniennes.

→ **Dossiers publics récents** : MJA s'est montrée extrêmement active en 2018 et s'est vue confier plus de 1500 dossiers (90% de procédures collectives). Elle est notamment intervenue sur les dossiers suivants : Groupe Gimaex, Signatures, groupe Jet Services, La Grande Récré, PEI, MCTS, groupe Maison Dubernet, Alliage Assurances, Groupe Nox, Sodistour...

→ **ADN et positionnement** : MJA fait partie des études de MJ les plus actives et les plus structurées sur le marché. Elle a un positionnement extrêmement fort en Ile-de-France.

## VALTUS

Contact : 15 rue de Berri  
75008 Paris  
Tel : 01 44 94 91 79



Thierry Grimaux

Bertrand Falcotet

→ **Equipe** : L'équipe compte 55 professionnels pour plus de 50 M€ de chiffre d'affaires et enregistre une croissance de 30% en moyenne depuis 10 ans. Avec la disparition de plusieurs concurrents, Valtus renforce encore sa position de leader dans ce segment du marché du management de transition.

→ **Dossiers publics récents** : Sur les 400 missions réalisées par Valtus en 2018-2019, le département "Crise et restructuring", emmené par Thierry Grimaux, en a réalisé une quarantaine en situation de retournement. Ces interventions sont structurées autour de 3 offres : Prise de Mandats Sociaux (environ 40 managers Présidents ou Directeurs Généraux, éventuellement repreneurs eux-mêmes), Direction Financière de crise (40 intervenants Directeurs Financiers, CRO ou Trésoriers) et Relations sociales (20 intervenants DRH). Au total, une vingtaine de mandats sociaux en situation de crise ont été pris dans l'année, dont 3 sur des sociétés de plus de 300 M€ de CA. Parmi les dossiers que l'on peut citer : Manurhin, Meubles Parisot, Berlitz, Maranatha, Groupe Alès, Groupe Rougier, Remade, Solocal, SuperValve, Peugeot Japy ...

→ **ADN et positionnement** : Valtus intervient à la fois en management de crise (CRO, prise de mandats sociaux) et en management de transition dans les métiers de directeur financier, DRH, directeur d'usine, directeur digital ou directeur commercial. Ce positionnement lui permet de traiter la période de crise que d'accompagner le retournement et le redémarrage de l'activité.

## Une formule enrichie du Magazine des Affaires

Pourquoi une nouvelle mise en page ?



## + STRUCTURÉE

L'actualité est désormais déclinée en trois rubriques :

- M&A/Marchés de capitaux (Acquisitions, IPO...)
- Private Capital (Private Equity, Infrastructure, Immobilier)
- Restructuring (Offre de reprise, retournement, tendances)

Dans chaque rubrique, nous proposons de revenir sur l'actualité des opérateurs, les deals marquants, les offres de reprise à la barre et publions des études dédiées

## + D'EXPERTS

Chaque mois, nous organisons des rencontres avec les experts de chaque secteur pour revenir sur les faits marquants et réfléchir sur les perspectives et évolutions réglementaires futures.

## ACTIVE'INVEST

Contact : 40, rue des Mathurins  
75008 Paris  
Tel : 33 1 44 63 15 40



Gilles Roland

→ **Equipe** : Dirigé par Gilles Roland, le holding industriel est composé d'une équipe resserrée de quelques personnes

→ **Dossiers publics récents** : Le holding industriel est actuellement organisé autour de 3 filiales : Grolleau (180 salariés pour 30 M€ de CA, fabricant de baies d'énergie, d'armoires télécom et de bornes de recharge pour véhicules électriques), Arts Energy (270 salariés pour 38 M€ de CA, concepteur et fabricant de solutions de stockage d'énergie), et Europhane (200 salariés pour 30 M€ de CA, fabrication de luminaires intelligents et connectés pour application d'éclairage public).

→ **ADN et positionnement** : Active'Invest a pour vocation de racheter à des groupes industriels des filiales non stratégiques pour leur redonner une seconde vie. Active'Invest intervient plus particulièrement dans les domaines de l'environnement, de l'énergie et des télécoms. La décisions d'investissement repose sur 5 critères : l'analyse du marché de l'entreprise, de ses atouts (savoir-faire, clients, équipe R&D), la qualité de son équipe managériale, un business plan chiffré et les conditions économiques de la cession. La phase de redéploiement s'organise selon 3 axes : le développement de la relation client, l'innovation, et la génération de trésorerie.

## ALANDIA INDUSTRIES

Contact : 29 rue Auguste Vacquerie  
75116 Paris  
Tel : 01 84 16 14 51



Nicolas de Germy



Joël Malabat

→ **Equipe** : Emmenée par Nicolas de Germy (président de l'Association des Investisseurs en Retournement – AIR – et président d'honneur de l'ARE), l'équipe compte quatre professionnels du retournement. Elle est constituée de deux associés (Sébastien Gauthier et Joël Malabat) et un directeur de participation.

→ **Dossiers publics récents** : Fondée en 2010 par de grandes familles d'industriels français et européens, Alandia Industries cible des sociétés de plus de 50 personnes, possédant des actifs tangibles, un historique de profits. Alandia Industries a assuré le retournement de plusieurs entreprises depuis sa création, dont le fabricant de panneaux routiers SES, le créateur de jouets Lansay ou l'éditeur de logiciels de gestion (ERP) AG2L. En 2019, Alandia Industries a finalisé le retournement de Carbone Savoie (400 salariés, 140 M€ de CA) qui a d'ailleurs été récompensé par le Prix Ulysse saluant le meilleur retournement de l'année.

→ **ADN et positionnement** : Reprendre - Redresser - Partager, telles sont les trois valeurs de l'équipe qui s'implique opérationnellement sur les investissements.



Sébastien Gauthier

## AMERICAN INDUSTRIAL ACQUISITION CORPORATION

Contact : 9a Borroughs Gardens  
London NW4 4AU  
Tel : 06 46 21 39 45



Marc Renard Payen



Bertrand Talabart

→ **Equipe** : Co-dirigé par Marc Renard Payen et Bertrand Talabart, le bureau de Londres et de Paris couvrant l'Europe compte 4 membres tous dédiés aux activités d'investissement et de suivi du portefeuille.

→ **Dossiers publics récents** : L'équipe étudie une cinquantaine de dossiers par an. Elle s'est notamment illustrée, sur de nombreux dossiers de carve-out de filiales de grands groupes. Au cours des deux dernières années, elle a fait l'acquisition de sociétés auprès des groupes NVallourec, Visteon, Suez, Sandvik, Riverside, Astra Zeneca, Novartis et Pfizer dans le cadre d'opérations stand alone ou de buy and build. L'équipe s'est également distinguée récemment par le redressement de la société d'électronique, Msl (All circuits) depuis vendue au groupe Iee, et par celui de Mci cédée fin 2017 au groupe Engie.

→ **ADN et positionnement** : AIAC est une holding industrielle détenant plus de 30 sociétés dans le monde avec un positionnement industriel très affirmé, spécialisée dans le rachat de filiales non stratégiques de grands groupes et de rachat de sociétés sous LBO en situation spéciale. L'équipe est reconnue pour son pragmatisme, sa capacité à mener des opérations de taille en toute discrétion, efficacité et célérité, et enfin à opérer des retournements durables. AIAC investit sur son propre bilan et n'a pas de limite de durée en ce qui concerne la détention des sociétés en portefeuille.

## ARCOLE INDUSTRIES

Contact : 20, rue des Pyramides  
75001 Paris  
Tel : 01 85 73 39 80



Delphine Inesta



André Lebrun

→ **Equipe** : L'équipe compte cinq investisseurs dédiés (dont l'équipe dirigeante, formée par Renaud Sueur, Alexandre Bachelier et Delphine Inesta).

→ **Dossiers publics récents** : Sur le plan transactionnel, l'équipe s'est illustrée par la cession réussie du groupe Phenix à la société d'expertise Stelliant. Sur le plan opérationnel, l'équipe a redressé avec succès les sociétés récemment acquises : Maisonneuve (conception et fabrication de véhicules citernes pour le transport de vrac liquide, et de fûts à bière), Mega (société polonaise spécialisée dans la fabrication de bennes en acier et en aluminium), Solice (sociétés Solice, Inpal et Wannitube, spécialisées dans l'ingénierie de réseaux de chaleur et de climatisation en milieu urbain, et fabrication de tubes pré-isolés). Enfin, le groupe a poursuivi le fort développement de sa principale filiale dans la carrosserie, le groupe Benalu.

→ **ADN et positionnement** : Arcole industries se distingue des fonds de retournement par le fait qu'elle n'a pas de contraintes de sorties financières comme dans le cadre d'un véhicule FCPR. Cela se traduit sur le terrain par une vision purement industrielle des dossiers et des performances très bonnes sur longue durée.



Renaud Sueur



Alexandre Bachelier

## BUTLER INDUSTRIES

Contact : 30, cours Albert 1er  
75008 Paris  
Tel : 01 45 61 55 80



Walter Butler



Laurent Parquet



Frederic Favreau



David Movahhedi

→ **Equipe** : Emmenée par Walter Butler et Laurent Parquet, l'équipe d'investisseurs compte une vingtaine de professionnels basés à Paris, Shanghai, Londres et Sao Paulo, qui investissent en equity ou crédit dans des sociétés en croissance. En France, l'équipe compte quatre professionnels dédiés aux situations spéciales. Elle cible les sociétés françaises et internationales réalisant un chiffre d'affaires compris entre 50 M€ et 500 M€. Les tickets d'investissement s'élèvent entre 10 M€ et 50 M€, pour des prises de participation majoritaires ou minoritaires avec des droits de gouvernance importants.

→ **Dossiers publics récents** : Butler Capital Partners et son holding de tête Butler Industries ont investi au total dans une trentaine d'entreprises dont BDDP IPSOS, la SNCM, Autodistribution, Groupe FLO, le PSG, Neopost, Anovo, OSIATIS, et plus récemment Almas France, Nextiraone, Noerden, Cheops Technology et le domaine de La Brillane. En 2018, le groupe a pris le contrôle du Paradis Latin, le plus ancien cabaret parisien.

→ **ADN et positionnement** : L'investisseur en retournement est une des rares références françaises dans le capital retournement. Au cours des dernières années, il est intervenu sur plusieurs investissements qui ont connu des situations diverses et variées. Anovo est un formidable exemple de retournement, ainsi que Almas et plus récemment NextiraOne. L'équipe a été distinguée à plusieurs reprises par ses pairs et la presse spécialisée. Deux fois pour avoir redressé Anovo et une fois comme fonds de retournement de l'année.

## OPENGATE CAPITAL

Contact : 22 Avenue de Friedland  
75008 Paris  
Tel : 01 40 06 01 58



Julien Lagrèze

Sebastien Kiekert  
Le Mout

Fabien Marcantetti

→ **Equipe** : Emmenée par Julien Lagrèze, l'équipe parisienne compte sept professionnels dont trois associés.

→ **Dossiers publics récents** : L'équipe s'est illustrée au cours des 24 derniers mois en reprenant en 2018 la société Fichet Security Solutions présente en France, Belgique et Luxembourg et en 2019 l'activité Silicon Carbide de St Gobain.

A noter également qu'après avoir réussi le redressement de Kem One InnovateVinylns, elle vient de vendre une de ses activités NAKAN au géant américain, Westlake Chemical, pour 265 M\$.

→ **ADN et positionnement** : OpenGate dispose de plus de 500 M\$ sous gestion. Elle intervient notamment dans le cadre de reprise de divisions non stratégiques. Elle cible des PME/ETI ayant entre 25 M\$ et 1 Md\$. Fournisseur de solutions de sécurité intégrées avec des opérations en France, en Belgique et au Luxembourg.

## PERCEVA

Contact : 32 avenue de l'Opéra  
75002 Paris  
Tel : 01 42 97 19 90



Jean-Louis Grevet



Franck Kelif

→ **Equipe** : La société d'investissement française conduite par deux associés expérimentés (Jean-Louis Grevet et Franck Kelif) s'appuie sur une équipe de 9 personnes et anime un réseau de plus de 80 experts thématiques mis à disposition des dirigeants des participations par Perceva en mode projet.

→ **Dossiers publics récents** : Les derniers dossiers réalisés sont Albarelle, Groupe Bourdoncle, France Bedding Group (ex : Cauval), Keyor (ex : Premdor) et Vanity Fair Brands Europe (ex : activités européennes de Fruit of The Loom Inc).

→ **ADN et positionnement** : Perceva est depuis de nombreuses années l'un des investisseurs institutionnel référent en matière d'investissement dans des sociétés françaises en situation de sous-performance. Il intervient pour financer les besoins d'entreprises confrontées à des problématiques opérationnelles, financières ou actionnariales, justifiant un investissement de tickets cibles de 10 M€ à 100 M€. La vocation de Perceva est d'intervenir sur des horizons longs (5 à 7 ans en moyenne) afin d'accompagner l'entreprise dans la mise en œuvre des réorganisations opérationnelles requises et de refonder des relations de long terme avec ses créanciers privilégiés (banques, fournisseurs). Parmi les investissements passés prometteurs de l'équipe figurent notamment des sociétés comme Océalliance, BPI, Emova (ex Monceau Fleurs) ou Dalloyau.

## VERDOSO

Contact : 39 avenue Pierre 1er de Serbie  
75008 Paris  
Tel : 01 56 52 00 28



Vincent Fahmy



Franck Ullmann

→ **Equipe** : Vincent Fahmy et Franck Ullmann.

→ **Dossiers publics récents** : Acquisition de Greystal auprès du groupe américain Euramax et acquisition de La Pataterie en redressement judiciaire au tribunal de commerce de Limoges.

→ **ADN et positionnement** : Holding Industrielle de participations investissant sur fonds propres dans des situations spéciales et des carve-out de grands groupes. Verdoso est un actionnaire actif et participe à la transformation des entreprises de son portefeuille. Les participations incluent Farinia, Num, Recocash, Qovans, Retif, Kompass, Eagle Moss, Sarmates, Greystal et La Pataterie. Selon nos informations, l'équipe serait une des plus performantes en Europe continentale avec des multiples très au dessus de la profession.

## AJASSOCIÉS

**Contact :**  
SELARL AJAssociés au capital de 3 976 500 €  
90 boulevard Flandrin, 75116 Paris  
www.ajassocies.fr ; www.ajadataroom.fr  
contact@ajassocies.fr

L'étude compte 25 bureaux en France :  
Blois-Bobigny-Cayenne-Chartres-Colmar-Créteil-  
Evreux-Fort-de-France-Gosier-La Réunion-Le Mans-  
Marseille-Melun-Mulhouse-Nantes-Nevers-Orléans-Paris  
Flandrin- Paris Lafayette-Poitiers-Rennes-Rouen-Saint-  
Martin -Tours-Versailles.



Les associés d'AJAssociés

→ **Equipe :** AJAssociés demeure la première structure professionnelle intégrée d'administrateurs judiciaires en France qui poursuit sa croissance organique. Cette société emploie désormais près de 100 collaborateurs répartis dans 25 Bureaux en France (métropole et DOM-TOM), dirigés par 12 associés gérants qui sont Administrateurs Judiciaires (Maîtres Franck Michel, Alain Miroite, Charles Gorins, Nicolas Deshayes, Christophe Bidan, Yves Bourgoïn, Serge Prévillé, Lesly Miroite, Nicolas Gricourt, Céline Maschi, Hervé Coustans et Maxime Lebreton) et un administrateur judiciaire salarié (Maître Céline Pelzer).

→ **Dossiers publics récents :** L'étude traite plus de 1000 missions de prévention et procédures collectives par an dont 200 missions en administration civile.

→ **ADN et positionnement :** Acteur pluridisciplinaire AJAssociés intervient sur tout le territoire et sur toutes les tailles de dossiers. Entrepreneurs dans l'âme, les associés fondateurs ont réussi en moins de 10 ans à en faire un des principaux acteurs du marché. Elle a été primée cinq années de suite lors des Grands Prix Restructuring du Magazine des Affaires.

## AJ PARTENAIRES

**Contact :** 174 Rue de Créqui  
69003 Lyon  
Tel : 04 78 60 00 30



Maurice Picard



Bruno Sapin



Didier Lapiere



Ludivine Sapin

→ **Equipe :** Avec 45 salariés pour 4 associés, AJ Partenaires est un des plus importants cabinets d'administrateurs judiciaires en France. L'étude est implantée sur tout le territoire et notamment à Lyon, Grenoble, Romans, Bourg-en-Bresse.

→ **Dossiers publics récents :** AJ Partenaires est intervenue sur près de 508 missions en 2018 et 297 au 30 septembre 2019. Parmi les dossiers publics, on peut rappeler l'intervention de Maîtres Bruno Sapin, Didier Lapiere et Ludivine Sapin pour les affaires Grange, Saint Jean Industries Poitou, Sintertech, Goupe Porcher, Cheynet et Fils, La Fraicherie, et Maître Picard respectivement sur Groupe G7, Transports Prudent et Nice Matin.

→ **ADN et positionnement :** AJ Partenaires est l'une des études les plus structurées et les plus professionnelles en France. Elle se distingue notamment par l'installation de 5 bureaux qui permettent d'assurer une grande proximité pour les entreprises et pour les Tribunaux.

## AJILINK

**Contact :** www.ajilink.fr



Frédéric Avazeri



Alexandre Bonetto



Jérôme Cabooter



Jérôme de Chanaud



Vincent Labis



Nathalie Guyomard



Sébastien Vigreux



Claude-Maxime Weil



Louise Lutz

→ **Equipe :** AJILINK est composé de 9 administrateurs judiciaires et 45 collaborateurs. Présents sur 13 sites en France, désignés par plus de 70 juridictions civiles et commerciales, les équipes d'AJILINK peuvent intervenir dans tout domaine d'activité, toute taille d'entreprise, amiablement ou judiciairement.

→ **Dossiers publics récents :** AJILINK compte près de 1000 dossiers ouverts sur les 12 derniers mois. On peut citer les dossiers Toys'R'Us et le Groupe Nox (Jérôme Cabooter), Rives Dicostanzo (Sébastien Vigreux), la reprise de 1001 PNEUS par Cdiscount (pré-pack cession mené en 8 jours conjointement par Frédéric Avazeri et Sébastien Vigreux), Chauss Expo et Noyon Dentelle (Vincent Labis), Grand Moulin de Strasbourg et Cityville (Nathalie Guyomard et Claude-Maxime Weil) ou encore le dossier Dietrich Carebus mené par Vincent Labis et Nathalie Guyomard

→ **ADN et positionnement :** Mise en commun des compétences, mutualisation des connaissances et échange des best practices : l'intelligence collective est au cœur d'AJILINK. Notre groupement est implanté sur toute la France (Ile de France, Hauts de France, Grand-Est, Occitanie, Nouvelle-Aquitaine, PACA), afin d'offrir aux dirigeants la possibilité de traiter leurs dossiers où qu'ils se trouvent et de bénéficier de la connaissance du tissu économique local d'un réseau d'administrateurs judiciaires de proximité.

## AJUP

**Contact :** Laurence Rival – Direction Générale  
5 Place Robert Schuman  
38 000 Grenoble  
Tel : 04 80 80 80 64



Les associés d'AJUP et la responsable des procédures de prévention des difficultés

→ **Equipe :** Le cabinet AJUP poursuit sa croissance avec 7 associés après l'entrée de Marc Chapon à Grenoble et Cédric Lamaire aux Régions Pays de Loire et Nouvelle Aquitaine - outre, Olivier Buisine, Christophe Dolley, Eric Etienne-Martin, Vincent Rousseau, Grégory Wautot- et près de 50 collaborateurs réunis en équipes spécialisées et mobiles autour de pôles d'expertises : relation du travail, prévention des difficultés, traitement judiciaire, copropriétés en difficulté et civil. Les 9 bureaux et leurs responsables sont répartis sur les territoires d'Auvergne Rhône Alpes, Pays de la Loire et Grand Ouest.

→ **Dossiers publics récents :** Le cabinet a accompagné près de 600 entreprises cette année en prévention comme judiciairement. Les dossiers Toupargel, Floriot Constructions, Maike Automotiv, Saira Seats ont constitué des temps forts.

→ **ADN et positionnement :** Une éthique partagée – indépendance, bienveillance et transparence au service des entreprises en crise. AJUP a pour ambition d'accompagner les hommes et les femmes qui sont au cœur de ces entreprises.

## BCM ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES ASSOCIÉS

Contact : 35-37 Avenue Sainte-Foy  
92200 Neuilly-sur-Seine  
Tel : 01 47 24 40 13



Eric Bauland



Charles-Henri Carboni



Alain Niogret



Jean-Baptiste Albertini

→ **Equipe** : Dirigée par quatre associés (Eric Bauland, Charles-Henri Carboni, Alain Niogret et Jean-Baptiste Albertini), l'étude compte près de 40 collaborateurs, dont une équipe dédiée au service social afin d'accompagner les entreprises dans le cadre de restructurations, ce qui en fait une des plus importantes et des plus réputées en France.

→ **Dossiers publics récents** : L'étude est intervenue sur plus de 626 dossiers entre le 14/11/2018 et le 14/11/2019 parmi lesquels : CGVL, Eclair Cinéma, Exo International, Fiscuir, France-Antilles, Fabre-Domergue, Mignola, Modacin France, TIM, Sport 2000, Optic 2000.

→ **ADN et positionnement** : BCM intervient sur tout le territoire français et dispose de six bureaux (Lyon, Paris, Neuilly sur Seine, Auxerre, Martinique et Guadeloupe). Très appréciée, elle fait partie des trois meilleures études en France.

## FHB

Contact : Tour CB21/16 Place de l'Iris  
92 040 Paris La Défense Cedex  
Tel : 01 40 97 05 41



Hélène Bourbouloux



Jean-François Blanc



Cécile Dür



Gaël Couturier



Nathalie Leboucher



Sylvain Hustaix



Benjamin Tamboise



Charlotte Fort

→ **Equipe** : FHB réunit une soixante de collaborateurs menés par Hélène Bourbouloux, Jean-François Blanc, Gaël Couturier, Cécile Dür et Nathalie Leboucher, rejoints en 2018 par Sylvain Hustaix et Benjamin Tamboise. L'étude comptera bientôt 8 associés avec Charlotte Fort, diplômée en 2019. FHB intervient sur l'ensemble du territoire avec une focalisation sur un axe Nord - Paris Grand Ouest Sud-Ouest.

→ **Dossiers publics récents** : FHB s'appuie sur une base de plus de 5000 dossiers traités depuis 10 ans, couvrant l'ensemble des secteurs d'activité ainsi que des entreprises de toute taille et représentant près de 200.000 emplois et une dette globale consolidée de l'ordre de 35 Md€. FHB a mené plus de 500 mandats amiables et judiciaires en 2019. Parmi les dossiers significatifs récents, on peut citer CGG, Vivarte, Kookai, Kindy, Groupe Flo, Sequana, Fraikin, Presstalis, AR Industrie, Gimaex, La Cure Gourmande, Rougier, France Loisirs, IKKS, Arc International, Solocal, Cookup Solutions, Althead ou encore EuropaCorp.

→ **ADN et positionnement** : FHB se distingue par une forte mutualisation et complémentarité des équipes et des expertises à travers les équipes supports mais également les pôles métiers "judiciaire", "social", "civil", "suivi et accompagnement des plans", ou "prévention et amiable". Profondément attachée au mandat de justice du modèle français, FHB défend un modèle de parfaite indépendance. FHB souhaite d'ailleurs développer une activité de fiduciaire à travers l'association d'un avocat fiduciaire, dans l'objectif de s'inscrire pleinement dans sa mission de tiers de confiance en situation spéciale. Travail, éthique et bienveillance sont les valeurs de FHB.

## GLADEL & ASSOCIÉS

Contact : 47 bis avenue Bosquet  
75007 Paris  
Tel : 01 45 57 07 07



Vincent Gladel

→ **Equipe** : Emmenée par Vincent Gladel, la société intervient sur trois sites en France, Paris, Clermont Ferrand et Limoges. Elle compte plus d'une quinzaine de collaborateurs.

→ **Dossiers publics récents** : Parmi les dossiers publics, l'étude est intervenue sur les procédures de sauvegarde et de redressement judiciaire suivantes : Groupe Gregoire, Steva, GM&S, Aim Group Pyral, La Cure Gourmande, Eveha, Transport Pagis, Groupe Orphée Longchamp, Escot Telecom, Deshoulières ou Coquet, SGH, Chavignier.

→ **ADN et positionnement** : Vincent Gladel fait partie des professionnels les plus réputés. Il privilégie la prévention et intervient autant que possible dans le cadre de mandat amiable (mandat ad hoc et conciliation) et a développé une expertise reconnue en matière civile (administrations provisoires de succession, d'indivisions, de SCI, de copropriétés...) notamment devant le TGI de Paris.

## SCP ABITBOL & ROUSSELET

Contact : 38 avenue Hoche  
75008 Paris  
Tel : 01 80 40 09 20



Frédéric Abitbol



Joanna Rousselet

→ **Equipe** : Basée à Paris, l'étude intervient sur l'ensemble du territoire national et a été désignée, depuis 2007, par plus de 45 juridictions différentes, partout en France. Elle est également membre du réseau international ICP, fédérant les meilleurs cabinets de plus de 30 pays.

→ **Dossiers publics récents** : En 2019, l'étude est intervenue dans une quarantaine de mandats ad hoc et conciliations, aux côtés d'entreprises employant, au total, plus de 50 000 personnes. Les dettes restructurées au sein de ces procédures représentent un total de plus de 5 milliards d'euros. Impliquée sur les sauvegardes et redressements judiciaires les plus emblématiques (dont notamment les groupes Rallye, Bourbon, Arjowiggins et Altifort), l'étude intervient également régulièrement dans des procédures collectives aux côtés d'ETI et PME sur tout le territoire national, parmi lesquelles on peut citer, cette année, Sonia Rykiel, Mars Films, La Fédération Unie des Auberges de Jeunesse, New Look, Blue Group, Renault Mobilités ou encore VSD.

→ **ADN et positionnement** : Conscients de l'importance des enjeux qui leur sont confiés, imprégnés de la culture du résultat et respectueux de l'intuitu personae qui les lie aux dirigeants et tribunaux qui leur font confiance, les associés s'impliquent personnellement dans chacun de leurs dossiers. Cultivant la discrétion, ils ont développé un savoir-faire particulier pour l'accompagnement de sociétés cotées, d'entreprises sous LBO et de groupes nationaux et transnationaux. Le cabinet est connu pour sa totale indépendance, et pour trouver des solutions créatives et efficaces, dans l'intérêt supérieur des entreprises et le sauvetage des emplois.

## SCP HUNSINGER

Contact : 22 avenue Victoria  
75001 Paris  
Tel : 01 42 22 75 29



Florent Hunsinger

→ **Equipe** : Florent Hunsinger est accompagné d'une équipe resserrée de 2 Administrateurs Judiciaires inscrits sur la liste du stage et 2 chargées de mission.

→ **Dossiers publics récents** : La SCP a ouvert 50 dossiers en 2019, dont 2/3 en matière de Prévention. L'étude est intervenue sur de nombreux dossiers dans le secteur de la construction, des nouvelles technologies, de l'informatique, ou encore sur la restructuration juridique et financière d'entreprises dans la distribution.

→ **ADN et positionnement** : L'étude est l'une des plus réputées à Paris. Elle intervient sur l'ensemble du territoire national, principalement dans le cadre de mandats ad hoc et de conciliations, avec une culture du résultat.

## 2M&amp;ASSOCIÉS

Contact : 22 rue de l'Arcade  
75008 Paris  
Tel : 01 43 12 30 00  
c.martinez@aj-2m.com



Carole Martinez

→ **Equipe** : 2M&associés est la structure créée par Carole Martinez en 2017. 2M&associés dispose de 2 sites (Paris et Angers) et intervient également dans plus de 20 autres juridictions réparties sur le territoire national. 2M&associés offre aux agents économiques et à leurs conseils les moyens de traiter les dossiers confiés tant dans un cadre amiable que judiciaire. 2M&associés s'est vu confié plus de 150 dossiers par ces différentes juridictions en 2018 (76 mandats amiables et 85 mandats judiciaires).

→ **Dossiers publics récents** : Ludendo (La Grande Récré), Charpentes Françaises, Établissements Michel Pichon, J.B. Martin, New Look, Pizza France.

→ **ADN et positionnement** : Spécialiste des situations de crise économique, financière ou de gouvernance, 2M&associés intervient auprès d'entreprises ou de structures Smallcap et Midcap, dans un cadre préventif (mandat ad'hoc, conciliation) et/ou curatif (sauvegarde, sauvegarde financière accélérée, redressement judiciaire, administration provisoire) dans tout secteur d'activité.

## SELARL AJRS

Contact : 7 rue Jean Mermoz, Bat. D  
78000 Versailles  
Tel : 01 39 53 94 89



Philippe Jeannerot



Catherine Poli

→ **Equipe** : Avec 4 Administrateurs judiciaires associés et une quarantaine de salariés l'étude AJRS est une des plus importantes études d'administrateurs judiciaires en France. L'Etude est divisée en plusieurs bureaux principaux, situés notamment à Paris (75), Neuilly (92), Versailles (78), et Besançon (25).

→ **Dossiers publics récents** : L'étude est intervenue avec succès dans des dossiers significatifs tels que Ascoval, Majencia, Aigle Azur, Redskins, Prisme, Parisot, Jayme Da Losta, Sodistour, MCTS, TWS, PEI (Propreté Environnement Industriel). L'Etude prône le travail d'équipe, l'approche humaine et proactive des dossiers confiés.

→ **ADN et positionnement** : La Selarl AJ Restructuring & Solutions (AJRS) intervient aussi bien dans le traitement de dossiers amiables (Mandat ad hoc, Conciliation) que judiciaires (Sauvegarde, Redressement Judiciaire, Liquidation Judiciaire). Tel est également le cas pour des missions d'administration provisoire ou d'administration de copropriétés en difficultés. AJRS est aussi compétente pour mettre en place un prepack cession.



Francisque Gay



Thibaut Martinat

## THEVENOT PARTNERS

Contact : 42, rue de Lisbonne  
75008 Paris  
Tel : 01 56 79 80 80



Christophe Thevenot



Aurélia Perdereau



Bertrand Manière



Vincent Gillibert

→ **Equipe** : Le cabinet d'administrateurs judiciaires, Thevenot Partners est présent à Paris, Nanterre, Nantes, Marseille, Aix-en-Provence et Manosque. Emmenée par Christophe Thevenot, l'équipe compte une trentaine de collaborateurs.

→ **Dossiers publics récents** : Parmi les dossiers publics significatifs, le cabinet est intervenu au cours des dix huit derniers mois sur Ollygan, Grand conseil de la mutualité, Altaed, Arjowiggins, Altifort, Grande Récré, Thomas Cook, Orchestra, Maranatha notamment. En amiable, le cabinet est intervenu à Paris sur plusieurs restructurations de LBO notamment dans le secteur du commerce de biens de la consommation, de l'édition de logiciels système et réseau et de fabrication de biens pour le secteur de l'énergie.

→ **ADN et positionnement** : Le cabinet a développé une compétence reconnue en matière amiable, mandats ad hoc et conciliations, avec une attention particulière sur le processus de négociation mis en œuvre. Le cabinet est à même de conduire des restructurations complexes, y compris dans un contexte international en langue anglaise.

# Classements Restructuring

- P.120 **Classement des fonds de retournement (ou Holding d'investissement) et des banques d'affaires**
- P.121 **Classement des conseils financiers et classement des cabinets d'avocats en PSE et contentieux collectifs**
- P.122 **Classement des cabinets d'avocats en prévention des difficultés et en renégociation de dette**
- P.123 **Classement des cabinets d'avocats en procédures collectives (sauvegardes, redressements judiciaire et liquidations judiciaires)**
- P.124 **Classement des conseils d'entreprises Mid-Cap et leurs actionnaires**
- P.125 **Classement des administrateurs judiciaires et mandataires judiciaires**
- P.126 **Classement des Managers de transition et des Managers de crise**

## Methodologie

- ➔ **À l'écoute des acteurs du marché, nous avons fait évoluer notre méthodologie pour prendre en compte le nombre de dossiers mais également leur taille et leur complexité. Pour se faire, nous nous sommes appuyés sur les fiches de notre Guide du restructuring, qui retrace à la fois la dynamique des équipes, leur positionnement et leur intervention sur les dossiers emblématiques de l'année en cours ainsi que de ces cinq dernières années.**
- ➔ **Afin de réaliser ce classement, nous avons pris le temps d'interroger des acteurs très actifs tels que des fonds, des entrepreneurs et des auxiliaires de justice ayant eu affaire avec les professionnels.**

**Les critères pris en compte pour l'établissement des classements sont :**

- ▶ **La taille des dossiers traités sur l'année 2019**
- ▶ **Le nombre de dossiers traités et croissance de l'équipe**
- ▶ **Les innovations juridiques ou financières apportées au dossier**
- ▶ **Les compétences techniques : Qualité de la prestation délivrée / Diligence / Implication de l'équipe auprès du client**
- ▶ **Le track record de l'équipe depuis cinq ans**

# Classements Restructuring

(Édition 2019)

## Classement des fonds de retournement (ou Holding d'investissement)

Catégorie 1		★★★★★
Butler Industries		Ipsos, la SNCM, Autodistribution, Groupe FLO, le PSG, Neopost, Anovo, Osiatis, Almas France, Nextiraone, Nware et Cheops, Technology
Perceva		Groupe Bourdoncle, France Bedding Group, Keyor et Vanity Fair Brands Europe
Verdoso		La Pataterie, Farinia, Num, Recocash, Qovans, Retif, Kompass, Eglemoss, Sarmates et Greystal
Catégorie 2		★★★★★
Active'Invest		Grolleau, Arts Energy et Europhane
Alandia Industries		SES, Lansay, AG2L et Carbone Savoie (Prix Ulysse)
AIAC		Msl et Mci
Développement & Partenariat		Barou Equipements, Decayeux et Moving
OpenGate		Kem One Innovate Vinyls et Bois & Matériaux

## Classement des banques d'affaires

Catégorie 1		★★★★★
Rothschild & Co	15	CGG, Ascometal, Groupe Doux, Fraikin, Toys R Us, Conforama, Prisa, IKKS et Folli Follie
Catégorie 2		★★★★★
Lazard	10	CGG, Antalis, Fraikin et Orchestra
Messier Maris	10	CGG, Jaccar, Groupe Flo, Areva, Camaïeu et DeSmet Ballestra
Catégorie 3		★★★★
Degroof Petercam IB	10	Yeled / Orchestra-Prémaman, Ymagis ou SBM
Houlihan Lokey	5	Antalis et Fraikin
Oddo BHF	5	Vivarte
Wingate	Nc	La Grande Récré

## Classement des conseils financiers

Catégorie 1		★★★★★
Eight Advisory	150	Thomas Cook, XL Airways, Arjowiggins, Partouche et Camaïeu
Catégorie 2		★★★★★
Accuracy	80	Confidentiel
Deloitte	60	Dentelle de Calais, New Look, Titagahr France, Maranatha et à la reprise de Altead, d'Arjowiggins...
EY Restructuring	60	Confidentiel
June Partners	Nc	Confidentiel
KPMG Restructuring	170	Grands Moulins de Strasbourg, Fonderies du Poitou, Gimaex, Nox, Lorraine Tubes et Maranatha
PwC Restructuring	100	Ascometal et Maranatha...
Catégorie 3		★★★★
Grant Thornton P&R	NC	Ateliers de Janves, Carven, Groupe Gilbert Lemelle, Delamaison, Saint Mamet et Deseille
Mazars	60	Toys R Us, AFPA, GM & S, VSD, Audim, SYM, Saira Seats, Grosbill et R9
Catégorie 4		★★★
BM&A	20	Confidentiel
CP&A	10	Confidentiel
So-Mg Partners	15	H2D, Patrick Spica Production et Lucie Saint Clair
Exelmans	Nc	Editions Lavoisier, DxO et Dous Levage

## Classement des cabinets d'avocats en PSE et contentieux collectifs

Catégorie 1		★★★★★
August Debouzy		Emmanuelle Barbara, Fabienne Haas, Virginie Devos et Marie-Hélène Bensadoun
Bredin Prat		Pascale Lagesse, Cyril Gaillard et Laetitia Tombarello
CMS Francis Lefebvre Avocats		Alexandre Bastos
Flichy Grangé Avocats		Joël Grangé et Marine Conche
Racine		Sarah Usunier et Frédéric Broud
Vaughan Avocats		Bruno Courtine, Thomas Fernandez-Boni, Abdelkader Hamida, Bruno de Laportalière, Aude Serres
Catégorie 2		★★★★★
De Pardieu Brocas Maffei		Philippe Rozec
Gide		Bandouin de Moucheron, David Jonin et Foulques de Rostolan
Orrick		Emmanuel Benard et Hélène Daher
Catégorie 3		★★★★
Hogan Lovells		Dominique Mendy, Thierry Meillat et Muriel Pariente
White & Case		Alexandre Jaurett

## Classement des cabinets d'avocats en prévention des difficultés et en renégociation de dette

Catégorie 1 ★★★★★	
Darrois Villey Maillot Brochier	François Kopf et Martin Lebeuf
De Pardieu Brocas Maffei	Philippe Dubois, Ségolène Coiffet et Joanna Gumpelson
Gibson Dunn	Jean-Pierre Farges, Amanda Bevan-de Bernède, P-E Fender, Benoit Fleury, Jean-Philippe Robé
Hogan Lovells	Cécile Dupoux et Philippe Druon
Racine	Laurent Jourdan, Antoine Diesbecq et Emmanuel Laverriere
Santoni /Allen& Overy	Marc Santoni, Rod Cork et Béangère Rivals
Weil Gotshal & Manges	J-D Daudier de Cassini et Anne-Sophie Noury
Willkie Farr & Gallagher	Alexandra Bigot et Lionel Spizzichino
White & Case	Saam Golshani, Alexis Hojabr et Raphaël Richard
Catégorie 2 ★★★★★	
Archers	Fabrice Patrizio et Antony Martinez
Bredin Prat	Olivier Puech et Nicolas Laurent
Bremond & Associés	Guilhem Bremond, Virginie Verfaillie, Christine Le Breton et Hector Arroyo
Brown Rudnick	Pierre-Alain Bouhenic, David Chijner et Didier Bruère-Dawson
Clifford Chance	Reinhard Dammann, Gilles Podeur, Daniel Zerbib et Delphine Caramalli
Jones Day	Fabienne Beuzit, Elodie Fabre et Rodolphe Carrière
Gide	Eric Cartier-Millon
Lantourne & Associés	Flavie Hannoun et Maurice Lantourne
Linklaters	A.de Mauléon de Bruyères, B.Andriani
Mayer Brown	Patrick Teboul
McDermott	Timothée Gagnepain, Lucille Madariaga et Théophile Jomier
PLM Avocats	Patricia Le Marchand, Fabienne Goubault
Veil Jourde	Nassim Ghalimi et Georges Jourde
Catégorie 3 ★★★	
Altana	Michel Jockey et Pierre-Gilles Wogue
Ashurst	Noam Ankri et Pierre Roux
Bird & Bird	Nicolas Morelli et Romain de Ménonville
Degroux Brugère	Valery Diaz-Martinat
Latham & Watkins	Hervé Diogo Amengual et Xavier Farde
Kramer Levin	Marie-Christine Fournier-Gille
Shearman & Sterling	Pierre-Nicolas Ferrand
Villey Girard Grolleaud	Daniel Villey

Classement des cabinets d'avocats en procédures collectives  
(sauvegardes, redressements judiciaire et liquidations judiciaires)

Catégorie 1 ★★★★★	
Bremond & Associés	Guilhem Bremond, Virginie Verfaillie, Christine Le Breton et Hector Arroyo
Darrois Villey Maillot Brochier	François Kopf et Martin Lebeuf
De Pardieu Brocas Maffei	Joanna Gumpelson
Gibson Dunn	Jean-Pierre Farges, Pierre-Emmanuel Fender, Benoit Fleury et Jean-Philippe Robé
Lantourne & Associés	Flavie Hannoun et Maurice Lantourne
Hogan Lovells	Cécile Dupoux et Philippe Druon
Racine	Laurent Jourdan, Antoine Diesbecq et Emmanuel Laverriere
Santoni & Associés(A&O)	Rod Cork, Marc Santoni et Béangère Rivals
Weil Gotshal & Manges	J-D Daudier de Cassini et Anne-Sophie Noury
White & Case	Saam Golshani, Alexis Hojabr et Raphaël Richard
Willkie Farr & Gallagher	Alexandra Bigot et Lionel Spizzichino
Catégorie 2 ★★★★★	
Archers	Fabrice Patrizio et Antony Martinez
Bredin Prat	Olivier Puech et Nicolas Laurent
Brown Rudnick	Didier Bruère-Dawson, Pierre-Alain Bouhenic et David Chijner
Clifford Chance	Reinhard Dammann, Gilles Podeur, Daniel Zerbib et Delphine Caramalli
Linklaters	Aymar de Mauléon de Bruyères et Bertrand Andriani
Norton Rose	Philippe Hameau
PLM Avocats	Patricia Le Marchand, Fabienne Goubault
Veil Jourde	Nassim Ghalimi et Georges Jourde
Catégorie 3 ★★★	
Altana	Michel Jockey et Pierre-Gilles Wogue
Cornet Vincent Segurel	Alexandre Cornet, Jean-François Puget et Thomas Deschryver
Degroux Brugère	Valery Diaz-Martinat
DS Avocats	Martine Zervudacki Farnier
Latham & Watkins	Hervé Diogo Amengual et Xavier Farde
Poulain & Associés	Jean-Paul Poulain
UGGC Avocats	Thierry Montéran
Shearman & Sterling	Pierre-Nicolas Ferrand
Simmons & Simmons	Sandra Esquiva-Hesse
Viguié Schmidt & Associés	Martin Donato, Nicolas Viguié et Fabrice Veverka

Classement des conseils d'entreprises Mid-Cap et leurs actionnaires	
<b>Catégorie 1</b>	★★★★★
<b>Brémond &amp; Associés</b>	Guilhem Bremond, Virginie Verfaillie, Christine Le Breton et Hector Arroyo
<b>Lantourne &amp; Associés</b>	Flavie Hannoun, Maurice Lantourne
<b>Poulain &amp; Associés</b>	Jean-Paul Poulain Amandine Rominskyj et Antoine Poulain
<b>PLM Avocats</b>	Patricia Le Marchand, Fabienne Goubault
<b>Racine</b>	Laurent Jourdan, Antoine Diesbecq et Emmanuel Laverriere
<b>Weil Gotshal &amp; Manges</b>	J-D Daudier de Cassini et Anne-Sophie Noury
<b>Veil Jourde</b>	Nassim Ghalimi et Georges Jourde
<b>Catégorie 2</b>	★★★★★
<b>Brown Rudnick</b>	Pierre-Alain Bouhenic, David Chijner et Didier Bruère-Dawson
<b>Drai Forget Boché Dobelle</b>	Emmanuel Drai, Pierre Forget, Mylène Boché-Robinet et Véronique Dobel
<b>DS Avocats</b>	Martine Zervudacki Farnier
<b>Fidal</b>	Bertrand Biette, Patrick Espaignet et Laïd Estelle Laurent
<b>Jones Day</b>	Fabienne Beuzit, Elodie Fabre et Rodolphe Carrière
<b>Goodwin</b>	Céline Domenget Morin
<b>Simmons &amp; Simmons</b>	Thierry Gontard et Sandra Esquiva-Hesse
<b>Vivien &amp; Associés</b>	Laurent Assaya
<b>Catégorie 3</b>	★★★
<b>Degroux Brugère</b>	Valery Diaz-Martinat
<b>CG LAW</b>	Patricia Guyomarc'h
<b>Rescue</b>	Serge Pelletier et Constance Verroust-Valliot
<b>Dentons</b>	Nicolas Theys et Audrey Molina

Classement des administrateurs judiciaires		
<b>Catégorie 1</b>		★★★★★
<b>Abitbol &amp; Rousselet</b>	Nc	Rallye, Bourbon, Arjowiggins et Altifort, Sonia Rykiel, Mars Films, La Fédération Unie des Auberges de Jeunesse, New Look, Blue Group, Renault Mobilités ou encore VSD.
<b>FHB</b>	500	CGG, Vivarte, Kookaï, Kindy, Groupe Flo, Sequana, Fraikin, Presstalis, AR Industrie, Gimaex, La Cure Gourmande, Rougier, France Loisirs, IKKS, Arc International, Solocal, Althead, EuropaCorp.
<b>Catégorie 2</b>		★★★★★
<b>AJAssociés</b>	1000	Non communiqué
<b>AJILINK</b>	1000	Toys'R'Us et le Groupe Nox, Rives Dicostanzo, la reprise de 1001 PNEUS par Cdiscount, Chauss Expo et Noyon Dentelle, Grand Moulin de Strasbourg et Cityville ou encore le dossier Dietrich Carebus
<b>AJRS</b>	Nc	Ascoval, Majencia, Aigle Azur, Redskins, Prisme, Parisot, Jayme Da Losta, Sodistour, MCTS, TWS
<b>AJUP</b>	600	Toupargel, Floriot Constructions, Maïke Automotiv, Saira Seats
<b>AJ Partenaires</b>	508	Grange, Saint Jean Industries Poitou, Sintertech, Goupe Porcher, Cheynet et Fils, La Fraicherie, et Maître Picard respectivement sur Groupe G7, Transports Prudent et Nice Matin.
<b>BCM AJA</b>	626	CGVL, Eclair Cinéma, Exo International, Fiscuir, France-Antilles, Fabre- Domergue, Mignola, Modacin France, TIM, Sport 2000, Optic 2000.
<b>Thevenot Partners</b>	Nc	Ollygan, Grand conseil de la mutualité, Altaed, Arjowiggins, Altifort, Grande Récré, Thomas Cook, Orchestra, Maranatha
<b>Catégorie 3</b>		★★★
<b>Gladel &amp; Associés</b>	Nc	Groupe Gregoire, Steva, GM&S, Aim Group Pylal, La Cure Gourmande, Eveha, Transport Pagis, Groupe Orphée Longchamp, Escot Telecom, Deshoulières ou Coquet, SGH, Chavignier.
<b>Hunsinger</b>	50	L'étude est intervenue sur de nombreux dossiers dans le secteur de la construction, des nouvelles technologies, de l'informatique et la distribution.
<b>2M&amp;Associés</b>	NC	Ludendo (La Grande Récré), Charpentes Françaises, Établissements Michel Pichon, J.B. Martin, New Look, Pizza France

Classement des mandataires judiciaires		
<b>Catégorie 1</b>		★★★★★
<b>BTSG</b>	1700	Arjowiggins, Bourbon, Orchestra, Thomas Cook, Doux, Petroplus, Anovo, Lagasse, MGM
<b>MJ Associés</b>	1500	Nc

## Classement des Managers de transition

Classement des Managers de transition	
<b>Catégorie 1</b>	★★★★★
<b>Alixio Executive Management</b>	Patrick Puy et ses équipes ont réalisé les missions suivantes : Johnson&Johnson, Inside Secure, Novartex, Kéolis, Autolive, CIP, Arkena, Polymont IT Services, Presstalis et Bourbon
<b>Valtus</b>	Thierry Grimaux et ses équipes ont réalisé 25 missions en situation de retournement en 2019
<b>Catégorie 2</b>	★★★★★
<b>EIM</b>	Les équipes d'Olivier Lemal interviennent sur une vingtaine de missions par an
<b>Procadres International</b>	Bernard Le Bourgeois est en phase de croissance
<b>Grant Thornton Executive</b>	L'équipe de Jacques-Edouard Nouveau a élargit son offre initialement tournée vers les CFO
<b>MPI Executive</b>	Les équipes de Stéphane Mellinger interviennent auprès des PME
<b>Robert Walters</b>	Karina Sebti intervient sur une centaine de missions par an lié au M&A et la transformation
<b>X-PM</b>	Les 15 associés interviennent aussi bien pour des corporate que des fonds de PE

## Classement des Managers de crise/CRO

Classement des Managers de crise/CRO	
<b>Catégorie 1</b>	★★★★★
<b>Alixio Executive Management</b>	Spir et Vivarte
<b>Prospères</b>	CMG Sports Club, Pimkie, Chaussexpo et Devernois, mais aussi NeoForm Industries, Arts Affaires et Bolloré Thin Papers
<b>Catégorie 2</b>	★★★★★
<b>Dirigeants &amp; Investisseurs</b>	Michel Maire et ses équipes sont intervenus dans le prêt à porter féminin, les magasins d'articles de sport, la publicité spectaculaire, l'hôtellerie, l'agro-alimentaire, la sous-traitance automobile, la fabrication de meubles en série, l'ensachage, l'industrie lourde de la pâte à papier
<b>Valtus Retournement</b>	Une douzaine de mandats sociaux en situation de crise ont été pris dans l'année, dont 3 sur des sociétés de plus de 300 M€ de CA.
<b>Trans Consult International</b>	Velib et Doux



## Audit et Conseil, en France et dans le monde

- Audit
- Expertise Conseil
- Conseil Financier
- Conseil Opérationnel & Outsourcing
- Juridique et Fiscal

# Perceva

*Valeurs et persévérance*

## Créer de la valeur durable

Perceva apporte des fonds propres à des entreprises françaises traversant une période complexe.

Nous investissons pour financer le développement ou l'amélioration des résultats.

Notre but est de créer de la valeur opérationnelle durable.



## Nos participations

Dalloyau



Océalliance



Supra



BPI Group



Emova Group



Keyor



VFB



Adova



Groupe  
Bourdoncle



Perceva

32 avenue de l'Opéra

75002 Paris

Tél : +33 1 42 97 19 90 - Fax : +33 1 42 97 19 91

www.perceva.fr - Email : perceva@perceva.fr