



Les Fleurs du Net

Le e-commerce en danger à Strasbourg et à Bruxelles p.48

PAR PIERRE KOSCIUSKO-MORIZET

DOSSIERS

GESTION

Affacturation

Cash inversé

Le reverse factoring p.55

FINANCE

Fusion-acquisition

Métier d'initiés

Reprendre une entreprise à la barre p.59

COMMUNICATION

Corporate

La parole est d'or

La communication de crise ne s'improvise pas p.63



Le port de l'angoisse

Le gâchis d'une des plus belles places fortes maritimes d'Europe



Par Edouard Laugier

Quel est le premier port de commerce de France ? Nantes-Saint-Nazaire ? Non. Le Havre ? Non plus. Marseille-Fos ? Encore raté. Le premier port de commerce de France n'est pas dans l'Hexagone mais en Belgique : Anvers. Chaque année, sur les 10 millions de conteneurs approvisionnant notre pays en toutes sortes de marchandises, plus de 6 millions passent par le port belge ! La France qui possède la plus grande façade maritime d'Europe n'a pas les ports qu'elle mérite. Loin de là ! L'un d'entre eux n'en finit plus de s'assécher : Marseille. Culture du blocage social à répétition, absence chronique de fiabilité et manque d'autorité des pouvoirs publics précipitent chaque année davantage son déclin. La réforme portuaire de 2008 qui entre enfin en vigueur à Marseille - trois ans après les autres ports français, autre particularisme local -, est sa dernière chance.

Lire p.46

Culture du blocage social à répétition, absence chronique de fiabilité et manque d'autorité des pouvoirs publics précipitent chaque année davantage son déclin.



Vu d'en haut

“Nous voulons être l'aiguillon consensuel de la filière”

Laurence Hézard, directeur général de GrDF

L'expérience du management d'une délégation de service public – celle de la distribution du gaz – par une entreprise privée dans un univers concurrentiel

Une entreprise privée en charge d'un service public et qui est en même temps filiale d'un grand groupe : quand en 2007, Laurence Hézard est placée à la tête de GrDF – Gaz Réseau Distribution de France – pour piloter une entreprise d'apparence aussi “baroque”, la mission relève du défi. A charge en effet pour ce manager “maison” de

démontrer sous le quadruple regard des syndicats, des fournisseurs, du régulateur et des autorités européennes, la viabilité et même la pertinence d'un statut si spécifique, résultant de l'ouverture du marché du gaz et de la fusion de GDF et de Suez. “La page à écrire était blanche. Mais à l'expérience, le statut et la place de GrDF se sont révélés être un atout.

(...) Nous voulons être l'aiguillon consensuel de la filière”, analyse-t-elle. Une façon pour cette femme formée aux lettres classiques d'assumer une histoire dont le script fut imposé en partie par les circonstances. Et dont d'autres chapitres seront maintenant inéluctablement à écrire dans un monde énergétique global en pleine redistribution de cartes.

“GrDF est une société particulière à double titre. D'une part, c'est une entreprise privée à qui a été délégué un service public. Elle n'est certes pas seule dans ce cas mais le contexte dans lequel elle opère est singulier. Les conditions d'exercice de son métier – qui est d'acheminer le gaz du fournisseur au consommateur – ont profondément évolué”...

Lire p.50

Campus d'entreprise

Le syndrome du technocentre

Le technocentre de Renault serait-il devenu pathogène ?

Crises de nerfs à répétition lors de la sortie des premiers nouveaux modèles, traumatisme social à la suite d'une succession dramatique de suicides de salariés, psychodrame ravageur autour d'une pseudo-affaire d'espionnage : face à une telle série de déboires, il devient difficile de se contenter d'invoquer la seule loi des séries ! Mais quel pourrait être le facteur commun à cette succession d'événements négatifs frappant, tel un mal récurrent, un grand constructeur automobile – Renault –, qui fut pourtant jadis un “laboratoire social” ? Direction arrogante, concurrence stressante, syndicats et encadrement défaillants, communication et gestion insuffisantes : autant d'explica-

tions plausibles mais qui font fi de leur terreau spécifique : celui du Technocentre. Inaugurée en 1998, à environ 30 kilomètres de Paris, cette structure sur laquelle l'entreprise a fait le pari de concentrer plus de 10 000 de ses ingénieurs et techniciens a longtemps fait la fierté du groupe, gage d'une vision stratégique entièrement tournée vers la création et l'innovation. Et si c'était lui, le Technocentre, qui était la cause de toutes ces avanies successives ? Et si c'était dans l'idée même de “l'entreprise à la campagne”, a priori séduisante, qu'il fallait chercher la cause de cette accumulation de tant de contre-performances ? Trop grand, trop excentré, trop déshumanisé... Lire p.48

Chiffres révélateurs
Le risque technologique

Les entreprises sont autant menacées par les évolutions technologiques que par la concurrence étrangère, rapportent les experts de la société de Bourse Aurel. Au cours de la décennie 2000, sur les dix secteurs ayant connu une régression d'activité de plus de 33 % aux Etats-Unis, 5 ont subi le choc d'une “rupture technologique” : téléphonie fixe (-55 %), presse quotidienne (-36 %), disquaires (-76 %)...

ANNONCES LEGALES

P. 68 - Tél. 01 75 444 104
annonceslegales@nouveleconomiste.fr



- Sans filets
- Difficultés structurelles ou conjoncturelles ?
- Tout est dans le diagnostic
- La partie se joue avant le passage devant le tribunal
- Le grand oral

Reprenre une entreprise à la barre

Métier d'initiés

Un repreneur averti en vaut deux

Mandat ad hoc, conciliation, sauvegarde, cessation de paiement, redressement judiciaire, plan de continuation, plan de cession, liquidation, mandataire judiciaire.

Environ un millier d'entreprises sont vendues chaque année à la barre des tribunaux de commerce. Le marché est étroit. L'opération, qui peut se révéler profitable à terme, reste incontestablement risquée. Le repreneur ne dispose d'aucune garantie, à la différence du rachat d'une société in bonis. Il doit être bien entouré, par des conseils très spécialisés, et disposer de fonds suffisants afin de remettre l'entreprise sur de bons rails. Il lui faudra aussi agir habilement pour séduire administrateur, mandataire et juges, car la concurrence sur un même dossier peut être féroce. Et projet ne sera retenu que si le tribunal estime que l'acheteur pourra assurer la pérennité de l'entreprise et sauvegarder l'emploi.

Par Cyril André

Le marché de la reprise est à la barre est un domaine qui suscite nombre de fantasmes. D'aucuns imaginent une sorte de curée commerciale. D'autres croient en une collusion généralisée entre juges et acheteurs. La réalité est différente. Depuis quelques années, le ménage a été fait dans les tribunaux de commerce les plus douteux. Certes, la transparence totale ne règne pas encore, mais la situation s'est assainie. Ce milieu a ses règles propres et l'on ne s'improvise pas repreneur d'une société en difficulté. Indéniablement, l'opération comporte des risques. Ainsi le cadre supérieur lassé du salariat aura-t-il avantage à se tourner vers le marché des entreprises in bonis, en bonne santé financière. D'ailleurs, la majorité des repreneurs à la barre sont des personnes morales, des groupes qui possèdent des moyens financiers et qui sont en phase de croissance externe. Pour Claude Ravon, avocat spécialisé au cabinet La Boétie, il s'agit d'un marché d'initiés. *"Le marché de la reprise à la barre s'adresse à des entreprises qui connaissent déjà le secteur, sinon le risque d'échec est très important, assure-t-il. L'accès à l'information est difficile et les repreneurs doivent posséder beaucoup de données, sinon ils ne réussissent pas. D'autant, que dans ces entreprises en cessation de paiement, les fondamentaux ne sont plus là. Il est très difficile de remonter la pente si le repreneur lui-même ne possède pas une bonne expertise"*.

Sans filets

Prendre la juste mesure du risque est impératif car il n'existe pas de garantie d'actif et de passif lorsque l'on rachète à la barre. Pas de bouée de sauvetage. Sauf exception, aucun recours contre le vendeur n'est possible. *"Une offre de reprise est très codifiée et l'on ne s'improvise pas juriste. Beaucoup de repreneurs pensent pouvoir s'en sortir seul, à tort. Ils ne se rendent pas compte des pièges qui peuvent exister. Car, lorsque vous faites une offre de reprise, vous vous engagez sur ce que vous proposez de reprendre. Si vous n'en mesurez pas toutes les conséquences, vous pouvez avoir à faire face à de mauvaises surprises"*, renchérit Patricia Guyomar, avocat au cabinet éponyme, spécialisée dans le redressement et la cession d'entreprises

en difficulté. Lors d'une opération de reprise à la barre, le risque social doit également être bien appréhendé. *"A titre d'exemple, je viens de conseiller à l'un de mes clients de ne pas poursuivre sur un dossier car nous nous étions rendu compte que la situation sociale était véritablement inextricable du fait d'un syndicat qui refusait tout dialogue. Si le personnel ne vous suit pas, les risques d'échec sont encore plus importants"*, signale Claude Ravon. Notons toutefois que la pérennité des reprises à

la barre s'avère bien meilleure que celle des plans de continuation. Ces derniers échouent une fois sur deux à échéance de deux ans. *"En plan de continuation, il faut pouvoir dégager suffisamment de rentabilité pour payer ses dettes, ce qui laisse peu de marge pour des investissements. En revanche, dans le cadre d'une cession, il est rare que les repreneurs connaissent de grandes difficultés"*, estime Xavier Huertas, administrateur judiciaire et président de l'Aspaj (Association syndicale professionnelle d'administrateurs judiciaires).

Au-delà d'un prix de cession assez bas, car reflétant les difficultés de l'entreprise, ce type d'opération comporte un autre avantage: le passif n'est pas repris, sauf cas très particulier. Seuls les

male" avec un bilan équilibré", assure Claude Cohen de Lara, repreneur de nombreuses sociétés à la barre et consultant en restructuration et reprise d'entreprises.

Difficultés structurelles ou conjoncturelles ?

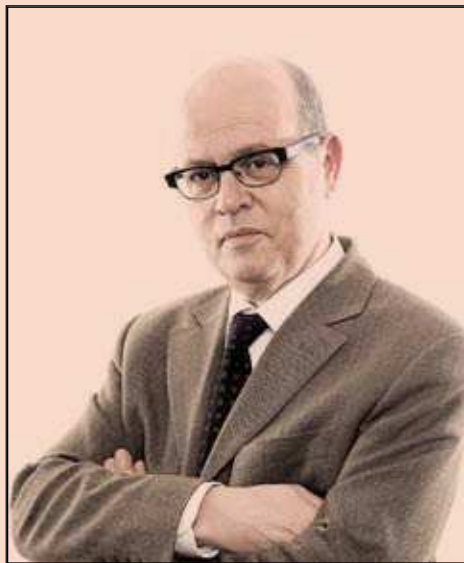
Comment une entreprise se retrouve-t-elle à ce stade, devant le tribunal ? L'état de cessation de paiement est la conséquence de différentes difficultés. *"Elles peuvent être de nature structurelles. Une entreprise déficitaire a souvent besoin d'une restructuration en termes de nouveaux produits, de nouveaux outils, de nouveaux marchés. Des investissements s'avèrent alors indispensables et ne sont pas toujours opérés"*, note Xavier Huertas. Les problèmes peuvent également être d'ordre conjoncturel, du fait d'un ralentissement d'activité. Le cumul de ces difficultés n'est pas rare.

Le renforcement de la concurrence, en particulier sur des niches étroites, est la cause de nombreuses défaillances. L'entreprise va s'endetter pour compenser des marges en berne et ne va pas être capable d'assurer les remboursements. *"Parfois, il y a augmentation du BFR car les grands groupes clients paient encore au-delà de 60 jours. Certaines PME ne peuvent pas compenser par leurs fonds propres et vont devoir s'endetter bien qu'elles n'en aient pas les capacités"*, souligne Claude Ravon, avocat au cabinet La Boétie.

Il arrive que la gestion du dirigeant soit directement en cause. La tête dans le guidon, il ne prend

Ce milieu a ses règles propres et l'on ne s'improvise pas repreneur d'une société en difficulté

actifs sont rachetés. Claude Ravon précise: *"Toutefois, une partie du passif social peut être reprise. Dans le dernier dossier que j'ai suivi, nous avons subi beaucoup de pression pour reprendre la totalité des congés payés qui n'avaient pas été réglés"*. Au final, pour un repreneur aguerrri, personne physique ou morale, et bien pourvu pécuniairement, racheter une entreprise en plan de cession peut se révéler être une bonne opportunité. *"Souvent, au bout d'un an ou deux, vous retrouvez une capacité d'endettement semblable à une entreprise "nor-*



“Le marché de la reprise à la barre s’adresse à des entreprises qui connaissent déjà le secteur.”
Claude Ravon, avocat au cabinet La Boétie.

pas toujours les bonnes décisions. Les professionnels de la restructuration d’entreprise en difficulté pointent souvent un manque d’anticipation de la part du chef d’entreprise. En particulier au sein des petites structures où ce dernier est peu épaulé et conseillé. Autre facteur d’échec : la taille de l’entreprise. Les statistiques sont parlantes. L’an dernier, les deux tiers des quelque 60 000 entreprises défilantes comptaient deux salariés ou moins. Par ailleurs, les trois quarts des micro-entreprises jugées ont fait l’objet d’une liquidation judiciaire directe, alors que 75 % des entreprises de plus de 50 salariés ont obtenu une poursuite d’activité après l’ouverture d’un redressement judiciaire.

“Une bonne entreprise à reprendre est celle qui a défailli parce que le dirigeant a failli. Il a pu commettre une ou plusieurs erreurs. Autre cas : si le client le plus important fait lui-même faillite, il s’agit alors d’une cause exogène. S’il est possible de redimensionner l’entreprise à une taille inférieure, un redressement devient alors envisageable. Il apparaît fondamental de bien comprendre pourquoi la société s’est retrouvée dans cette situation. Il faut mener cette analyse avec une grande rigueur intellectuelle. Il ne faut pas se leurrer. Il faut avoir analysé le cœur et les tripes de l’entreprise”, explique Claude Cohen de Lara.

La recherche des causes de l’échec de l’entreprise doit apporter une partie de la réponse à une question de première importance pour le repreneur : la société est-elle redressable ? “Il faut bien se demander si l’on peut mettre en œuvre une

stratégie gagnante qui va permettre de sortir l’entreprise de l’ornière. Cette stratégie repose sur une étude très fine du marché et de la politique des concurrents en bonne santé. Il faut voir si les raisons du succès des concurrents sont applicables à l’entreprise que je vise”, poursuit le serial repreneur Claude Cohen de Lara.

Si le tribunal de commerce estime que l’entreprise en difficulté a les moyens de rebondir, il prononce le redressement judiciaire et nommera un administrateur judiciaire. Durant, ou à l’issue de la période d’observation, et dans le cas où l’en-

“Une bonne entreprise à reprendre est celle qui a défailli parce que le dirigeant a failli”

treprise est dans l’impossibilité de présenter un plan de continuation, l’administrateur, en accord avec le dirigeant, peut opter pour un plan de cession. Il procède obligatoirement par appel d’offres.

Tout est dans le diagnostic

“Pour les reprises d’une certaine importance, ce sont surtout des sociétés qui se mettent sur les rangs car ce type d’opération nécessite des apports de fonds significatifs”, constate Xavier Huertas.

L’administrateur adresse un dossier de reprise qui comporte les trois derniers bilans, la dernière situation comptable, les contrats en cours, la liste du personnel avec les postes et le niveau de rémunération, un inventaire, une note sur l’activité, sur les produits, sur les agréments et autorisation, etc. “Nous invitons le repreneur à se rendre sur place, à rencontrer le dirigeant et à contacter l’expert-comptable pour obtenir tous les éléments nécessaires afin de formuler une offre en connaissance de cause”, reprend Xavier Huertas. Mais les informations fournies sur l’entreprise dans le dossier de l’administrateur se révèlent souvent insuffisantes. Le repreneur et ses conseils doivent mener leur enquête.

Trois critères importent : la faculté à pérenniser l’activité, le maintien de l’emploi et l’apurement du passif

“Une analyse objective est essentielle. J’ai vu certains repreneurs vouloir absolument une entreprise, parfois à n’importe quel prix, pour des raisons purement subjectives. Ces acquisitions ont été des erreurs stratégiques et financières. Surtout, il faut savoir que l’on ne reprend pas une entreprise à la barre pour faire une bonne affaire”, insiste l’admi-

nistrateur judiciaire Xavier Huertas. Pour mener au mieux ces opérations complexes, il apparaît indispensable que le repreneur ait une assistance en matière de comptabilité, car il va certes devoir étudier la situation financière de l’entreprise, mais aussi prévoir les restructurations à opérer. L’expert-comptable procédera notamment à un bilan économique et social de l’entreprise afin de comprendre ce qui a amené l’entreprise dans cet état de cessation de paiement. Sur le plan juridique, une assistance est également indispensable. Les acteurs de ce type

de procédure sont unanimes : le repreneur doit s’appuyer sur un avocat très spécialisé.

Les diagnostics à mener sont les mêmes que pour une entreprise in bonis. Mais il y a des analyses complémentaires à effectuer, liées à la cessation de paiement. “Pourquoi l’entreprise a perdu de l’argent ? Est-ce que des mesures ont déjà été prises pour essayer de la redresser ? Combien coûtent ces mesures ? Est-il possible de financer un plan de licenciement ? Il faut chiffrer le coût des remèdes et les effets bénéfiques potentiels”, assure Thierry Bellot, expert-comptable de justice au cabinet Bellot Mullenbach et Associés. Le repreneur doit surtout bien intégrer le fait qu’il doit rembourser le prix d’acquisition, mais surtout financer les investissements indispensables pour remettre la cible sur de bons rails.

La partie se joue avant le passage devant le tribunal

Au-delà de l’analyse de l’entreprise cible et des risques potentiels, dans la plupart des cas, l’opération de reprise à la barre s’assimile à une compétition avec d’autres repreneurs. Selon Claude Cohen de Lara, la partie se joue avant le passage devant le tribunal, lors de la période

d’observation. “C’est de la grande manœuvre. Il s’agit de faire preuve de beaucoup de diplomatie. Cette période s’avère très importante car vous pouvez alors montrer à l’administrateur que vous êtes l’homme de la situation. Il faut vraiment donner le sentiment aux organes de la procédure que vous êtes le personnage incontournable”, estime-t-il.

En province, l’entreprise cible se trouve dans un environnement dont le candidat à la reprise se doit de tenir compte. Il ne faut pas hésiter à mener un véritable travail de lobbyiste auprès des acteurs locaux. Lequel peut d’ailleurs aussi être un moyen de récolter de l’information. “Il est important d’avoir de bons relais, qui puissent décrocher leur téléphone pour obtenir des informations un peu privilégiées”, souligne pour sa part Patricia Guyomarc’h.

L’administrateur est celui qu’il faut convaincre en premier même si, bien sûr, le juge peut aller à l’encontre de son avis. Si à Paris, les juges ont beaucoup de poids, c’est souvent, dans d’autres tribunaux, l’administrateur qui fait la loi. Il est essentiel de bien comprendre comment fonctionne le tribunal de commerce local. Claude Cohen de Lara conseille de rencontrer en amont le juge commissaire – qui reste tout de même le vrai patron du dossier au tribunal –, le président du tribunal et le représentant des créanciers pour leur expliquer le plan et bien se faire connaître. “Il vaut mieux déminer le terrain et se voir poser les questions qui peuvent être embarrassantes lors d’un entretien en tête-à-tête, plutôt qu’en chambre du conseil. La confiance se crée en ayant une bonne qualité de relationnel avec les organes de la procédure”, souligne-t-il.

Le grand oral

A l’issue du délai consécutif à l’appel d’offres, intervient le passage devant le tribunal. “L’administrateur donne un avis et rend un rapport. Le tribunal a confiance en ce dernier et en général le suit”, explique Thierry Bellot. Lors d’une audience en chambre du conseil, trois juges choisiront le repreneur à l’issue d’un “grand oral”. Trois critères importent : la faculté à pérenniser l’activité, le maintien de l’emploi et l’apurement du passif. “Il y a une certaine façon de se présenter à la barre du tribunal afin d’accréditer sa position”,



“Il y a des analyses complémentaires à effectuer liées à la cessation de paiement.” Thierry Bellot, expert-comptable de justice au cabinet Bellot Mullenbach et Associés.

estime Patricia Guyomarc’h. Si le candidat n’a aucune raison valable de faire mieux que l’ancien dirigeant, il ne sera sans doute pas retenu. “L’aspect social est très important. Nous sommes très sensibles à la possibilité du repreneur de reprendre le maximum d’emploi, sans bien sûr qu’il ne s’agisse d’un leurre. Les projets doivent être cohérents. Nous regardons celui qui va reprendre le plus de salariés, mais aussi le plus d’engagement sur des contrats en cours, car la résiliation de contrat, comme le licenciement pour motif économique, va créer du passif”, précise Xavier Huertas. Pourtant, dans certains cas, l’arithmétique en termes d’emplois ne prévaut pas. “Lors de l’une de mes repri-



“La confiance se crée en ayant une bonne qualité de relationnel avec les organes de la procédure.” Claude Cohen de Lara, repreneur et consultant.

ses, sur les cinq plans proposés au tribunal, le mien était celui qui prévoyait le plus de licenciement. C’est celui qui a été retenu in fine. Il est vrai que j’avais un bon capital confiance au plan local et le personnel s’était prononcé en notre faveur. C’est du multicritère”, conclut Claude Cohen de Lara.

Néanmoins, quand plusieurs candidats de bonne qualité sont en lice, qui apportent tous de sérieuses garanties professionnelles et financières, celui qui paye le plus a tout de même beaucoup plus de chance de l’emporter. ■

Procédures judiciaires Du préventif au curatif

Depuis la loi de sauvegarde, qui est applicable depuis le 1^{er} janvier 2006, les entreprises sont amenées à traiter leurs difficultés le plus tôt possible, avant qu’elles ne deviennent trop aiguës. Cette loi invite les tribunaux de commerce et tous les praticiens à faire de la prévention, c’est-à-dire à réagir avant d’être en situation de cessation de paiement. Il existe deux procédures amiables : le mandat ad hoc et la conciliation. “Ces dernières années, le traitement amiable des difficultés des entreprises à travers ces procédures est de plus en plus fréquent et donne de très bons résultats. Environ deux tiers des mandats ad hoc et des conciliations ont une issue positive. Il y a un accord d’étalement dans le temps entre l’entreprise et ses principaux créanciers : les banques, l’Urssaf,

plus tard, le tribunal décide de la liquidation ou de la prorogation de la période d’observation. Dans ce dernier cas, l’administrateur et le dirigeant préparent soit un plan de continuation, soit un plan de cession.

“Nous pouvons présenter un plan de continuation, qui peut prévoir un apurement du passif sur 10 ans, face à une entreprise qui a la faculté de rebondir grâce à une restructuration technique, sociale ou financière. Nous épaulons le chef d’entreprise pour trouver des nouvelles pistes commerciales ou marketing, pour procéder à des licenciements économiques, pour renégocier le passif”, explique Xavier Huertas, administrateur judiciaire. Si le projet est crédible et argumenté, les tribunaux favoriseront le plan de continuation par rapport aux offres de cession qui

“Si le projet est crédible et argumenté, les tribunaux favoriseront le plan de continuation par rapport aux offres de cession”

l’administration fiscale. Mais comme tous les professionnels, je constate que nombre de dirigeants viennent nous voir trop tard. En ayant effectué cette démarche quelques mois en amont, certains auraient pu éviter le dépôt de bilan”, note Thierry Bellot, expert-comptable de justice au cabinet Bellot Mullenbach et Associés.

Si ces procédures amiables échouent ou n’ont pas été mises en place, le tribunal peut, à la demande du dirigeant, au plus tard 45 jours après la date de cessation de paiement, prononcer l’ouverture de la procédure de redressement judiciaire. Il fixe la première durée de la période d’observation (de 1 à 6 mois) et désigne un juge commissaire, un administrateur judiciaire et un mandataire judiciaire. L’administrateur, personnage clé du dossier, assiste le dirigeant et étudie les axes de redressement possibles. Deux mois

pourront être faites. Car cela donne une deuxième chance aux dirigeants et aux actionnaires. Pendant le plan, le tribunal peut accorder de nouvelles échéances en cas de difficultés pour le remboursement des dettes”.

Au cours de la période d’observation, si l’entreprise continue à dégager des pertes ou ne génère pas de bénéfices suffisants afin de rembourser les créanciers sur 10 ans, l’administrateur judiciaire lancera un plan de cession. Face à une entreprise qui n’a plus aucune perspective devant elle, qui n’a plus de trésorerie, plus d’activité, le tribunal va prononcer la liquidation judiciaire. La liquidation est d’ailleurs l’issue décidée par les juges dans près de 75 % des cas lors d’une procédure de redressement judiciaire.

C.A.

CHIFFRES REVELATEURS

Plans de cession très minoritaires

Près de 60 000 défilances d’entreprises enregistrées en 2010, en baisse de 5 % sur l’année précédente. Sur ce total, les tribunaux ont prononcé un peu plus de 40 000 liquidations directes et quelque 18 500 redressements judiciaires. 75 % des procédures de redressement judiciaire aboutissent à une liquidation, 20 % débouchent sur un plan de continuation et 5 % sur un plan de cession, soit environ un millier d’entreprises vendues à la barre chaque année. (Source : Altares / Deloitte)

Lire les dossiers précédents
Les archives numériques
nouveconomiste.fr
(consultation gratuite)