

## Découvrez le nouvel espace abonné sur le site du Magazine des Affaires

Le Magazine des Affaires a le plaisir de vous présenter votre nouvel Espace Abonné. Plus convivial, plus opérationnel et surtout plus représentatif de la richesse du Magazine, ce nouvel espace dédié vous permettra de rechercher et d'accéder plus facilement aux informations qui vous intéressent : hommes clés, opérations marquantes, événements et anciens numéros.

The screenshot shows the 'Espace abonné' section of the 'Le Magazine des Affaires' website. Red arrows point to several key features:

- Top Left:** 'Accédez à l'ensemble de nos numéros en version PDF' (Access to all our issues in PDF format).
- Top Right:** 'Accédez à notre dernier guide en version PDF' (Access to our latest guide in PDF format).
- Middle Left:** 'Accédez au compte-rendu intégral de notre dernier événement, conférence ou table ronde' (Access to the full report of our latest event, conference or round table).
- Middle Right:** 'Recherchez les hommes clés du CAC 40 et du SBF 120' (Search for key figures of the CAC 40 and SBF 120).
- Bottom Right:** 'Accédez à notre base d'opérations marquantes et à leurs conseils' (Access to our database of significant operations and their advice).

## Retourner une entreprise : une course en équipe contre la montre et les événements

Par Luis Courtot, ATHARI Restructuring, et Sophie Moreau, So Mg Partners



Calaire Chimie est une société française de Chimie Fine située à Calais, récemment cédée après une procédure de redressement judiciaire de 6 mois. A l'ouverture de la procédure, cette société n'avait que quelques semaines de trésorerie devant elle. Grâce aux efforts de toute une équipe, et malgré un incendie accidentel survenu durant l'été, la société a su pendant 6 mois se concentrer sur l'essentiel, son exploitation et sa trésorerie, et laisser le temps aux administrateurs judiciaires de trouver un repreneur.

Dès avril 2013 une cellule de crise est constituée : Luis Courtot turnaround CEO; le cabinet SO-MG Partners est mandaté sur la gestion financière de la crise assistée par Thomas Vincent (CIK Finance) sur les aspects relations avec le factor.

Luis Courtot, le cabinet SO-MG et le conseil de la société se sont immédiatement accordés sur le fait que la continuité de l'exploitation était fortement compromise.

Devant l'ampleur de la restructuration nécessaire l'actionnaire ne souhaitait plus soutenir Calaire chimie, une procédure collective immédiate est préparée en urgence.

Les prévisions de trésorerie établie dans un scénario de redressement judiciaire laissent apparaître de bien courtes perspectives : tout au plus quelques semaines de survie.

A l'ouverture de la procédure, un travail de concert démarre, sous la houlette de Luis Courtot : Il fallait remobiliser les équipes autour de la production, constituer un comité de direction, lieu d'échange hebdomadaire entre

les principaux cadres, arbitrer les dépenses, remobiliser le commercial... et en toute priorité mettre en place les moyens pour financer la période d'observation.

Aux côtés Luis Courtot, le cabinet So-Mg se mobilise afin d'assurer une communication financière fiable au dirigeant et aux administrateurs judiciaires. "Cette société, ex-filiale de groupe n'avait pas de direction financière. Il a fallu superviser et organiser, mettre en place des outils de pilotage et redonner aux principaux responsables de service la capacité de décider. Nous sommes devenus l'interlocuteur clé du comité de direction sur les aspects finance. De manière hebdomadaire avec les principaux responsables de services, nous avons pu effectuer les principaux arbitrages de dépenses en cohérence avec le plan de trésorerie. Notre rôle était de valider la faisabilité financière des opérations, de communiquer à l'ensemble des interlocuteurs une vision prévisionnelle de la trésorerie".

En partenariat avec SO-MG, CIK Finance assure la fluidité et la mise en place d'un contrat factor sur la France

et L'Export. " La mise en place d'un contrat factor pendant la période d'observation est toujours délicate. Notre rôle a été de rassurer le factor sur tous les aspects du contrat par une collaboration et un suivi du financement quotidien. En amont de la procédure, nous avons anticipé et préparé la mise en place de ce contrat, permettant de maximiser le délai et le montant du financement pour répondre aux besoins prévisionnels de cash. " Autant de chantiers menés de front destinés pour sauver l'entreprise, à Financer l'exploitation.

Une reprise d'une entreprise industrielle – site classé SEVESO – ne peut se faire raisonnablement dans un délai inférieur à plusieurs mois, la trésorerie devait tenir au moins ce délai.

Au vu de la tension sur la trésorerie, le challenge relevé par M. Courtot et ses équipes a été de poursuivre l'exploitation tout au long de cette période et jusqu'à l'aboutissement du plan de cession. ■

## Ce qui a changé dans la conduite des restructurations en 2013 ?

### Réponses de spécialistes



“ Quand les entreprises ont une bonne connaissance de leur business model et une gestion au plus fin de la trésorerie, elles peuvent anticiper les principaux écueils et surmonter les difficultés, mais cela passe aujourd'hui plus souvent par un changement de contrôle ou une procédure collective. ”

*Sophie Moreau-Garenne,  
Associée fondatrice de So-Mg Partners*



“ En 2013, les créanciers financiers sont de moins en moins enclins à faire de gros sacrifices ; cela favorise l'ouverture de procédures collectives, qui elles permettent de trouver des solutions dans le temps et non dans l'urgence : restructurations financières, délais et abandons négociés. ”

*Martine Zervudacki, Associée de DS Avocats*



“ Nous voyons arriver en procédure collective des dossiers de plus en plus gros, dont les ressorts en terme de génération de trésorerie ont été souvent durement éprouvés pendant la phase de prévention. Tout ceci dans un environnement M&A assez fortement déprimé, ce qui ne facilite pas, quand cela est nécessaire, le changement de contrôle de ces entreprises en difficulté. ”

*Fabrice Patrizio, Associé de Godet Gaillard*



“ Nous avons constaté au cours du deuxième semestre une accélération des demandes d'interventions tant en amiable qu'en judiciaire. ”

*Eric Guedj, Associé co-fondateur d'Exelmans*

### Réponses de spécialistes

“ Les dossiers arrivent de plus en plus dégradés dans la mesure où il s'agit parfois de la troisième restructuration que les sociétés sous LBO subissent depuis 2008. C'est plus le montant de la dette que le calendrier de remboursement qui est désormais remis en cause. De ce fait les procédures collectives deviennent plus fréquentes. ”

*Delphine Caramelli, Associée de Brémond & Associée*



“ La persistance de la crise et le nombre important de sociétés en difficulté ont donné naissance à une seconde vague de restructurations, plus profonde et plus globale. Dans ce contexte, l'ensemble des intervenants souhaite désormais trouver des solutions pérennes, pariant moins sur l'avenir, qui nécessitent de mener des restructurations en profondeur, qui ne soient plus uniquement financières, mais également opérationnelles. ”

*Philippe Héry, Associé d'EY*



“ Nous assistons à une désindustrialisation qui touche particulièrement les PME et ETI. Ces entreprises ont fait déjà beaucoup d'efforts avec leurs salariés pour améliorer leur production, réduire les coûts et n'ont pas la marge de manœuvre pour faire face à un événement exogène imprévu. Avec un accès restreint aux financements ou au PE, on essaye d'activer d'autres leviers (fiscal) mais ce n'est parfois pas suffisant. Je déplore que les dispositifs législatifs en cours d'adoption risquent de dissuader un peu plus l'investissement en France. ”

*Sandra Esquivá Hesse, Associée de SEH Legal*



“ Dans les années 2009 / 2011, le traitement des difficultés des entreprises est souvent passé par des restructurations de dettes, des cessions partielles d'actifs pour remonter du cash et/ou des opérations de réduction de coûts. Aujourd'hui, les autres mesures ayant déjà été mises en œuvre, la situation de ces entreprises exige que le dernier levier de redressement soit utilisé, c'est-à-dire des restructurations opérationnelles avec des enjeux sociaux importants. ”

*Thierry Virol, Associé d'Alixio*



# 13

# Restructuring

## Panorama des acteurs clés

2013

- ❑ **Conseils financiers**
- ❑ **Conseils juridiques**
- ❑ **Conseils en stratégie**
- ❑ **Banques d'affaires**
- ❑ **Administrateurs judiciaires**
- ❑ **Banquiers Affaires Spéciales**

Conseils Financiers

### → Accuracy (40 professionnels)



Rodolphe Pacciarella

**Equipe :** Emmenée par Rodolphe Pacciarella, l'équipe Recovery d'Accuracy s'est renforcée considérablement au cours des douze derniers mois. Elle réunit désormais une quarantaine de professionnels et intervient à tous les stades des restructurations,

**Dossiers publics récents :** En 2013, les équipes d'Accuracy se sont illustrées sur une quarantaine de dossiers, principalement en amiable. Ce qui explique la très grande discrétion de l'équipe. Selon nos informations, le conseil financier serait toutefois intervenu sur près d'une dizaine de très gros dossiers en 2013 dont le dossier Saur.

### → Afival (5 professionnels)



Philippe Campos

**Equipe :** Afival intervient principalement sur des PME et ETI. Philippe Campos et son équipe interviennent sur des missions très variées : due diligence financière dans un contexte de retournement, mise en place d'outils de tableaux de bord ou de suivi de la trésorerie, assistance à la réalisation de prévisionnel, notamment à la suite d'une procédure de sauvegarde ou de redressement judiciaire, évaluation des actifs incorporels pre-liquidation (marque et fonds de commerce principalement).

**Dossiers publics récents :** En 2013, il est notamment intervenu sur des dossiers dans le secteur immobilier, du marketing et dans l'industrie.

### → Deloitte (40 professionnels)



Vincent Batlle

**Equipe :** L'équipe Reorganisation Services, dirigée par Vincent Batlle, est constituée de deux offres : l'offre Restructuration Financière, pilotée par Jean-Pascal Beauchamp avec le soutien de Guillaume Bouclier et Tristan Doquet-Chassaing et l'offre Restructuration Opérationnelle, pilotée par Jean-Philippe Grosmaître. Elle compte plus de 40 professionnels et bénéficie, depuis quelques mois, de l'arrivée de Jean-Claude Palu, ancien médiateur délégué du crédit, en qualité de senior advisor.

**Dossiers publics récents :** L'offre de l'équipe couvre désormais tout le cycle de la restructuration amont et aval, ainsi que le distress M&A (reprise partielle de Safiq pour le compte Canon France Business Services). Très active, l'équipe s'est illustrée sur une soixantaine de dossiers parmi lesquels Terra Lacta, Doux, Tilly-sabco, JJW, Auvergne Aéronautique, Winoa, Jemnice & Ensof, FC Le Mans et Groupe Fauché.

➔ **Duff & Phelps** (15 professionnels)



Fabrice Keller

**Equipe :** L'ex équipe dédiée de Duff & Phelps vient de prendre son indépendance. Elle compte 15 professionnels dédiés au Restructuring et Performance Financière à Paris, encadrés par 5 Managing Directors (Fabrice Keller, Guillaume Masseron, Marc-Antoine Cabrelli, Frédéric Lumeau et Cyrille Breucq)

**Dossiers publics récents :** Au total, l'équipe est intervenue sur une quarantaine de dossiers dont la majeure partie comprise entre 100 et 500 M€ de chiffre d'affaires (Clestra, Impala, Studios Eclair, ARC International, Moniteur et Presstalis)

➔ **Eight Advisory** (60 professionnels)



Cédric Colaert

**Equipe :** Emmenée par Cédric Colaert, Eight Advisory dispose de la plus importante équipe restructuring du marché français. Elle regroupe soixante experts en conseil financier, en gestion du BFR et de la trésorerie, accompagnement comptable en sous-performance et en amélioration de la performance opérationnelle. Son intervention va de la simple restructuration financière, aux restructurations opérationnelles ; gestion de trésorerie de crise, cash, recouvrement de créances, identification de solutions alternatives de financement et mise en place, amélioration du BFR (cash marathon et actions moyen terme), assistance à la définition du plan de retournement (réduction de coûts, restructuration, cession d'actifs) ou encore accompagnement de la mise en place du plan.

**Dossiers publics récents :** En 2013, l'équipe est intervenue sur 112 dossiers (hors IBR) dont la plupart des gros dossiers de l'année (Kem One...). C'est

➔ **Exelmans** (6 professionnels)



Eric Guedj

**Equipe :** Elle se compose de six personnes dédiées : Eric Guedj et Stéphane Dahan, Grégoire Thiébaud (Directeur), Stephen Maccari (Manager), Marouane Farhane et Cekou Coulibaly (juniors). Huit professionnels issus des départements Transaction Services et Commissariat aux Comptes complètent selon le dispositif, selon l'importance et les spécificités des missions.

**Dossiers publics récents :** L'équipe est intervenue sur plus d'une vingtaine de dossiers dans le cadre de procédures amiables ou collectives. Deux plans de continuation ont été obtenus cette année. Les secteurs d'intervention sont : la santé, le BTP, les SSII, la fabrication et distribution de vêtements, l'industrie légère et l'industrie de pointe.

**EY Restructuring** (45 professionnels) ➔



Guillaume Cornu

**Equipe :** Dirigée par Guillaume Cornu avec l'appui de ses deux associés Sandrine Gril-Prats et Philippe Héry, l'équipe Restructuring d'EY en France compte 45 professionnels. Quels que soient les contextes envisagés, cette équipe peut intervenir en qualité de conseil et prendre une part active afin de conseiller dans les mesures d'urgence à prendre, le choix des procédures à utiliser, les organismes et personnes à consulter sur la base d'un diagnostic succinct et notamment de la situation de trésorerie. Elle peut également accompagner dans la gestion des comportements des stakeholders et venir sécuriser l'information financière auprès des partenaires financiers.

**Dossiers publics récents :** L'équipe a traité plus de 80 dossiers en 2013. EY revendique l'expertise la plus internationale du marché comme l'illustre les missions telles que Mécachrome, CPI, SAUR et d'autres confidentielles en cours actuellement.

**Grant Thornton** (10 professionnels) ➔



Clotilde Delemazure

**Equipe :** Animée par Clotilde Delemazure, l'équipe Prévention & Restructuration est composée d'une dizaine d'experts à Paris et en régions. Elle intervient dans les situations de sous-performance ou de difficulté d'une entreprise. Elle conseille également, dans le cadre d'opérations de distressed M&A, les sociétés désireuses d'acquiescer des entreprises en situation de difficulté, en mode amiable ou judiciaire. Enfin, les professionnels de l'équipe réalisent des missions techniques d'ordre financier ou comptable à la demande des administrateurs judiciaires ou liquidateurs sur autorisation des tribunaux dans le cadre de procédures collectives.

**Dossiers publics récents :** L'équipe est intervenue sur 20 dossiers parmi lesquels Caddie, Seafrance, FAM Automobiles et Groupe Clestra

**KMPG** (50 professionnels) ➔



Pascal Bonnet

**Equipe :** Emmenée par Pascal Bonnet et Baréma Bocoum, l'équipe travaille en synergie avec les équipes d'Adam Thorpe (Stratégie), de Paul O'Mahony (Debt Advisory, Distressed financing & Distressed M&A), de Jean-Florent Rérolle (Evaluation) ainsi que de Michel Paolucci (Mutations économiques). Au total le Hub Restructuring compte 50 professionnels. Le hub intervient sur des missions variées (IBR, diagnostic flash de trésorerie, cession d'actifs sous-performants, réduction de coûts, plan de retournement, Crisis cash management, amélioration du BFR, "quick wins" cash action).

**Dossiers publics récents :** L'équipe est intervenue sur 90 dossiers (hors IBR) en 2013 dont une vingtaine de dossiers de taille très significative. L'équipe est une des trois plus actives en volume sur le marché français. Cette dynamique s'explique notamment par la densité du réseau de KPMG en province.

➔ Mazars (10 professionnels)



Henri Calef

**Equipe :** Elle est dirigée par Henri Calef, compte une quinzaine de professionnels dédiés. Une cinquantaine de personnes du Transaction Services épaulent cette activité ainsi que 5 personnes en optimisation de la gestion du BFR. L'équipe a une très bonne réputation et une structure de coût adaptée pour le Smid-Cap

**Dossiers publics récents :** Le département traite une trentaine de dossiers annuellement. Parmi ceux-ci, l'équipe est notamment intervenue sur le dossier Virgin Mégastore.

➔ Objectifs Cash (20 professionnels)



David Brault

**Equipe :** Emmenée par David Brault, elle compte désormais 20 professionnels. Elle est intervenue sur une vingtaine de missions de restructuration et une quinzaine de missions de diagnostics opérationnels et financiers au cours des douze derniers mois. Petit particularité de l'équipe, elle peut intervenir bien au delà du diagnostic financier en intervenant, quand la situation l'exige, en tant que manager de transition ou de crise.

**Dossiers publics récents :**

Née en 2006, le conseil en restructuration reste toujours aussi discret sur les dossiers traités. Selon nos informations, Objectif Cash serait intervenu principalement sur des dossiers mid-cap et aurait enregistré plus de 30% de croissance en 2013.

➔ PwC (38 professionnels)



Olivier Marion

**Equipe :** Constituée de 41 professionnels dédiés, l'équipe s'est considérablement renforcée à Lyon en 2012 en recrutant 12 professionnels. Au total, elle compte désormais cinq associés: Olivier Marion, Alain Istamboulian, Guillaume Réquin, Sébastien Dalle, Chuck Evans.

**Dossiers publics récents :** L'équipe de PwC s'est illustrée récemment sur des dossiers comme les restructurations financières de CEPL, Consolis, le redressement judiciaire de GAD ou encore la reprise du groupe OXXO ou de Sintertech. L'équipe s'appuie sur son service intégré au niveau européen, l'expertise sectorielle de PwC ainsi que sur le pôle Restructuring élargi au sein du pôle Transactions PwC, constitué de professionnels des domaines financiers, optimisation de la trésorerie et du BFR, stratégiques, opérationnels, évaluation ou encore conseil en restructuration de dette.

Red2Green (19 professionnels) ⬅



Christophe Alquier

**Equipe :** Emmenée par Christophe Alquier, l'équipe comporte une douzaine de collaborateurs intervenant en " Restructuring ". L'acteur en forte croissance (+25%) a un positionnement atypique : il peut compléter ses missions de conseil par la prise en main opérationnelle des équipes financières en prenant notamment en charge le contrôle de gestion et l'animation des plans de restructuration des entreprises en difficulté.

**Dossiers publics récents :** Le conseil a traité une vingtaine de dossiers " restructuring " cette année. Latécoere Aéroservices, Télécom Réseau Services, Artelcom, Pates de Reims. + 4 IBR dans le secteur automobile, retail, services industriels.

So-Mg Partners (10 professionnels) ⬅



Sophie Moreau-Garenne

**Equipe :** Créée dans le courant de l'année 2012, SO-MG Partners est emmenée par Sophie Moreau-Garenne (ex Duff & Phelps et Ernst & Young), dont le savoir-faire acquis au cours de 20 années d'expérience dans des environnements internationaux, au sein du Private Equity et de la PME française lui permet d'emmener une équipe de 10 professionnels sur des problématiques de restructuration opérationnelle et financière, d'optimisation de BFR, de financement et de transaction.

**Dossiers publics récents :** So-Mg Partners a réalisé au cours de sa première année d'exercice 5 IBR, 3 acquisitions Mid-Cap, principalement sur des cibles ayant des problématiques de trésorerie, 2 missions d'optimisation sur des sociétés à implantation internationale dont le chiffre d'affaires est supérieur à 200 m€ et a assisté dirigeants et AJ dans le cadre de redressement judiciaire (Calaire Chimie et Bergerot SAS). L'équipe continuera à s'étoffer en 2014.

Wingate (15 professionnels) ⬅



Stéphane Cohen

**Equipe :** Emmenée par Stéphane Cohen et Daniel Ramakichenane, Wingate s'est considérablement renforcée depuis presque 3 ans pour atteindre une vingtaine de professionnels avec une croissance annuelle de 80 % de son activité. Elle intervient de plus en plus sur les opérations de tailles plus importantes que par le passé sur le marché du Smid Cap sur des dossiers situés entre 20 et 300 M€ de chiffre d'affaires. L'originalité de Wingate tient au fait que le conseil financier intervient de manière très opérationnelle auprès des dirigeants d'entreprise avec un positionnement très institutionnel.

**Dossiers publics récents :** Elle est intervenue notamment sur plus de 25 dossiers en 2013 sur le Smid-Cap dont Monceau Fleurs.