CAHIER SPÉCIAL ENTREPRISES

- **LA RESTRUCTURATION,** outil de prévention p. 2
- **AFFACTURAGE** et solutions de trésorerie p. 20
- **ENTREPRISE 2.0 :** les clés du succès p. 32
- **E Marketing :** toujours plus, toujours mieux ! p. 41

L'EXPRESS

DOSSIER RÉSERVÉ AUX ABONNÉS « ENTREPRISE » DE L'EXPRESS ET CONÇU PAR INTELLIGENCE MEDIA TOULOUSE - TÉL : 05 62 16 74 00
CHEFS DE PUBLICITÉ : LAURENCE MONTIFRET - LEÏLA ARMAING-CHERROU - KARINE NEBOUT - VÉRONIQUE DE VESINS
RÉALISÉ PAR STUDIO EXPRESS-ROULARTA

© Fotolia

LA RESTRUCTURATION, outil de prévention

EN CETTE PÉRIODE DE SORTIE DE CRISE QUI S'ÉTERNISE, LA PLUPART DES ENTREPRISES ONT INTÉRÊT, POUR PRÉPARER LA REPRISE DANS DE BONNES CONDITIONS, À ENVISAGER LA RESTRUCTURATION DE TOUT OU PARTIE DE LEUR ORGANISATION. CAR À DÉFAUT D'ANTICIPER DES DIFFICULTÉS À VENIR, ELLES RISQUENT D'AVOIR À MENER UN REDRESSEMENT DANS DES CONDITIONS MOINS FAVORABLES. DANS UN CAS COMME DANS L'AUTRE, LE CONSEIL ET L'ACCOMPAGNEMENT DE SPÉCIALISTES S'IMPOSENT. PAR ALEXANDRE EDME.

© Fotolia

Commençons par balayer quelques idées reçues : non, une restructuration n'est pas forcément synonyme de perte de contrôle pour le dirigeant, ni de délocalisation et de licenciements pour les salariés. Et les restructurations ne concernent pas uniquement les entreprises en difficulté, puisqu'elles sont aussi un moyen de s'adapter au marché et de gagner en efficacité. Repenser et adapter son management, sa structure financière ou encore l'organisation de sa production peut s'avérer bénéfique, surtout lorsque ces mesures sont envisagées à temps. Céder une activité et améliorer sa trésorerie peut permettre de mener une acquisition stratégique ou de renforcer ses moyens d'innovation. Pour le dirigeant, il s'agit d'avoir une attitude offensive s'il détecte des opportunités ou décèle des facteurs de sous-performance. Il pourra alors agir avec des marges de manœuvre, au lieu de laisser les problèmes s'installer pour ne restructurer que plus tard, dos au mur.

Indispensable prévention

Après plus de deux ans de croissance atone et de resserrement du crédit en France, un manager a intérêt, quelle que soit la situation de son entreprise, à anticiper d'éventuelles difficultés. Et ce même si la conjoncture tend à s'améliorer, avec une croissance de 1 % au premier •••

DIRIGEANTS & INVESTISSEURS

Comment renouer avec la performance ?

Faire passer une entreprise de l'état de crise à une situation saine, gérer des chutes de performances, des difficultés financières ou des crises de management… telles sont les principales missions assumées avec succès par le Cabinet Dirigeants & Investisseurs.

De haut en bas, de g. à dr. :
Martial PAPINEAU
Patrick BORDESSOULE
Patrick COUPEAUD
Philippe KRAEMER
Dominique LECLERC
Christian LOSIK
Michel MAIRE
Serge VIGIER
Henri VIGUIER

Une organisation basée sur une expertise solide

Tous les associés du Cabinet ont occupé des directions générales ou des postes à hautes responsabilités dans des entreprises de secteurs variés avant de rejoindre Dirigeants & Investisseurs. Les spécificités du Cabinet ? Le travail collégial des associés, ainsi que le traitement opérationnel de chaque « problème posé » ! Depuis la création du Cabinet, en 1988, plus de 600 missions ont été menées à bien, dont 350 en occupant des postes de direction opérationnelle et 170 en assumant des mandats sociaux, dans l'ensemble des secteurs de l'industrie, du commerce et des services. L'excellence des résultats du Cabinet est due à l'expertise de ses associés, ainsi qu'à leur connaissance approfondie des entreprises et de leurs leviers internes.

Sécurité des clients, avant tout ! Chaque mission de Dirigeants & Investisseurs commence par l'établissement d'un diagnostic pragmatique effectué à partir d'une double analyse qualitative et quantitative portant sur l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Un plan d'actions opérationnel est établi définissant les mesures à mettre en œuvre rapidement et leur planning de réalisation ; les impacts financiers et sociaux du plan sont chiffrés et ses conditions de réussite sont précisées. Une fois le plan validé, un associé du Cabinet accompagne l'entreprise dans sa mise en œuvre opérationnelle.

Mieux vaut prévenir que guérir

« Bien des problèmes pourraient être évités par une série d'actions préventives… », déclare Martial Papineau, président du Cabinet. « Identification exhaustive des risques, validation objective des mesures à prendre, outils de contrôle à mettre en place… Dans le cas d'une acquisition, par exemple, tout se joue dans les 100 premiers jours d'où la nécessité de réagir le plus vite possible », poursuit-il.

Lorsqu'une entreprise ne réalise pas les performances attendues, la solution est de mettre en place un « Plan de Progrès » afin d'améliorer ses performances économiques et financières. « Dans ce type de situation nous pouvons intervenir par des actions correctives à effet rapide, non traumatisantes pour l'entreprise, qui permettent d'éviter la situation de crise ce qui est de loin préférable », souligne Serge Vigier, associé du Cabinet.

Des solutions sur-mesure

« Chez nous, tout problème posé trouve sa solution spécifique », précise Patrick Coupeaud, associé du Cabinet. « Voici deux exemples illustrant concrètement nos aptitudes et nos résultats ».

Une société de prêt à porter féminin était en état de cessation des paiements lorsque ses actionnaires ont fait appel au Cabinet. Notre assistance opérationnelle auprès du dirigeant a permis de préparer la mise en redressement judiciaire, puis de définir et mettre en œuvre un Plan de Sauvegarde de l'Emploi. L'entreprise a pu poursuivre son activité pendant 10 mois et trouver une solution de plan de cession, avec reprise de la marque, de 80 % des points de vente et de 80 % des effectifs.

Un équipementier automobile avait subi une baisse importante de ses volumes de production en France et n'était plus en mesure de rembourser les dettes d'acquisition de ses nouvelles filiales en Europe de l'Est. Le plan de redressement mis en œuvre au côté du dirigeant a permis au groupe de surmonter la crise de 2008, d'améliorer son résultat de 4,1 m€ en effet année pleine et de reprendre son rythme de croissance à l'international.

DIRIGEANTS & INVESTISSEURS

CONTACT

DIRIGEANTS & INVESTISSEURS
31 rue des Poissonniers
92200 NEUILLY-SUR-SEINE
Tél. + 33 (0)1 41 92 02 92
Martial PAPINEAU, président :
martial.papineau@di-groupe.com
Serge VIGIER, associé :
serge.vigier@di-groupe.com
Site : www.di-groupe.com

••• trimestre 2011. « *Nous sommes certes en sortie de crise*, explique Cédric Colaert, cofondateur du cabinet indépendant Eight Advisory, *mais d'une part une crise de cette ampleur ne se purge pas en quelques mois, et d'autre part, en raison de cette crise, toutes les entreprises ont dû gérer leur trésorerie de manière plus rigoureuse et ont donc joué tous leurs jokers pour générer du cash. Par conséquent, si l'on n'a pas une reprise forte et rapide, il va y avoir des turbulences, et je pense même que nous allons vers une certaine accélération des procédures collectives.* » Au lieu d'attendre que tous les signaux soient au rouge, que la paie de la fin du mois ne soit pas assurée, les dirigeants ont tout intérêt à prendre les devants. « *Le socle, c'est d'avoir le diagnostic sur ses besoins de cash complémentaire, de savoir où on va aller le chercher, et dans quelle configuration de capital*, résume Cédric Colaert. *Il faut savoir ce que disent les apporteurs de capitaux traditionnels et, s'ils ne suivent pas, savoir vers qui se tourner, que ce soit des fonds d'investissement, des fonds de retournement traditionnels, ou d'autres banques.* » Il peut alors s'avérer nécessaire d'ouvrir le capital si on a épuisé les autres solutions, notamment l'optimisation du Besoin en fonds de roulement (BFR). Reste à savoir comment, alors, mener cette opération, et quelle part du capital conserver : 66 %, 51 %, 34 % ? « *Il vaut mieux avoir 51 % d'une boîte qui marche que 100 % d'une entreprise qui va dans le mur*, assène Cédric Colaert. *La responsabilité des dirigeants est d'assurer la pérennité de leur société et de préserver le capital investit.* »

Chercher des soutiens

L'initiative de telles opérations n'est cependant pas une démarche anodine. L'entreprise va devoir faire face à des obstacles d'ordre juridiques, économiques et sociaux. Aussi, il est d'une importance stratégique de s'entourer de compétences extérieures, non seulement pour leur niveau d'expertise, mais aussi parce que la conduite du changement est plus aisée à mener avec l'intervention d'un œil extérieur, donc objectif. Les managers n'ont souvent, en effet, ni le temps, ni le recul nécessaires pour repenser le fonctionnement de leur entreprise, la gestion quotidienne prenant le dessus. Et si l'entreprise est en crise, parce que la conjoncture s'est dégradée ou parce que le management n'a pas été assez réactif, il sera encore plus difficile pour le dirigeant, en pleine tourmente, de prendre les bonnes décisions et d'assurer leur mise en œuvre opérationnelle sans soutien extérieur. Enfin, selon les caractéristiques de l'entreprise, la restructuration peut jouer sur un ou plusieurs leviers, pour lesquels le dirigeant n'a pas toujours les ressources nécessaires en interne. Sur le plan social, il ne s'agit pas forcément de réduire la masse salariale, car cela peut être contre-productif, mais plutôt de rationnaliser les définitions de postes, les modes de rémunération, etc. Une restructuration peut aussi permettre de repenser et d'améliorer le contrôle interne, les délégations de pouvoir, d'envisager des cessions ou des acquisitions, toutes choses pour lesquelles l'intervention de juristes s'avère indispensable.

© Fotolia

Un cas exemplaire

Les chefs d'entreprise, cependant, en France comme ailleurs, hésitent à faire appel à des conseils extérieurs quand tout va bien. Mais aussi, et c'est plus grave, quand tout va mal… Beaucoup ont tendance, de l'avis de la plupart des conseils en restructuration, à vouloir gérer seuls le redressement lorsque leur entreprise entre dans une crise. Même quand les difficultés s'accumulent au point de devenir insurmontables, une forme de déni les pousse à croire qu'ils vont s'en sortir, comme ils se sont sortis d'autres situations difficiles par le passé. Or, autre constat unanime des professionnels du restructuring et du redressement : plus on fait appel à eux tardivement, plus le redressement sera coûteux et difficile. La crise de 2008 a eu un effet bénéfique, en contraignant des responsables de grandes entreprises à faire ouvertement appel à l'aide de cabinets de restructuring, de rendre la démarche moins « tabou ». Le groupe Partouche, par exemple, vient de boucler, au mois de mai, une augmentation de capital alors qu'il connaissait il y a peu de sérieuses difficultés, en raison notamment de l'évolution défavorable de son environnement législatif. L'instauration de contrôles d'identité à l'entrée des casinos a fait chuter la fréquentation de 10 %, puis l'interdiction de fumer dans les lieux publics l'a réduite de 25 % supplémentaires. « *Le management de Partouche a eu* •••

ZALIS
Maîtriser les ruptures

© Jacky Azoulai

Daniel COHEN

Depuis dix ans, en faisant passer l'humain en priorité, le cabinet Zalis a réussi à sauver 100 % des entreprises qu'il a accompagnées (de la start-up à la multinationale) dans des situations de rupture ou de sous-performance.

« Les entreprises en difficulté ont certes besoin de solutions financières, mais en phase de crise ou de rupture, comprendre et gérer les problèmes humains est tout aussi indispensable », estiment les experts du cabinet de conseil Zalis. « L'origine des difficultés d'une entreprise, quelle que soit sa taille et quel que soit son secteur, est souvent humaine, explique Daniel Cohen, président fondateur de Zalis. Une prise en charge globale de la rupture exige donc pour Zalis de traiter à la fois ces problèmes et les problèmes financiers. »

Zalis intervient en équipe, en croisant les regards, dans une optique d'anticipation ou de gestion de crise, pour repérer les risques majeurs, souvent liés au management, et mettre en place des solutions concrètes : une mission, des objectifs, une équipe, un calendrier avec découpage en phases et en tâches.

Un véritable copilote

« Un dirigeant qui consacrerait 100 % de son temps au management opérationnel n'aurait pas le temps de gérer le changement », ajoute Daniel Cohen. « Nous venons donc l'épauler, non pas dans une démarche de management de transition qui consisterait à placer des personnes aux postes défaillants, mais en instaurant un copilotage pour l'aider à passer la phase de crise. » Avec un credo simple : apporter du conseil stratégique et un accompagnement opérationnel. En effet, grâce à l'expertise de ses managers, qui allie compétences multisectorielles et fine connaissance des hommes, et grâce à leur expérience des situations d'urgence sur le terrain, Zalis apporte des réponses opérationnelles aux entreprises, quel que soit leur domaine d'activité.

ZALIS SAS

CONTACT
ZALIS
5, avenue de Messine - 75008 PARIS
Tél. 01 44 71 08 08 - **Fax** 01 47 23 09 91
E-mail : contact@zalis.com
Site : www.zalis.fr

SIMMONS & SIMMONS
Une expertise juridique, spécifique & globale, en restructuring

Activités
- Gestion de crise – Restructuration
- Gestion de procédures amiables et collectives
- Restructuration de groupes – Cession de participations
- Gestion de LBO en difficulté
- Restructuration de dettes bancaires
- Assistance aux dirigeants, actionnaires en cas de poursuites civiles, commerciales et pénales
- Acquisition de groupes, sociétés en difficulté
- Gestion de procédures internationales
- Aspect sociaux des restructurations

Positionnement
Simmons & Simmons Paris est un cabinet international réunissant plus de 60 avocats dont 16 associés pluridisciplinaires.
Nous disposons de spécialistes du restructuring à la pratique et aux compétences reconnues que nous avons développées depuis plus de 20 ans.

Au fond, de g. à dr. : Jean-Yves Marquet - Christian Pascoët • Devant, de g. à dr. : Jacques de Taisne - Laurence Renard - Thierry Gontard

Nous avons une approche pluridisciplinaire qui permet de constituer des équipes « sur-mesure », en fonction des problématiques rencontrées par chaque client.

Bureaux
Abu Dhabi
Amsterdam
Bruxelles • Doha
Dubaï • Düsseldorf
Francfort • Funchal
Hong Kong • Jeddah
Lisbonne • Londres
Madrid • Milan
Paris • Rome
Shanghai • Tokyo

Simmons & Simmons

CONTACT
SIMMONS & SIMMONS LLP PARIS
5 boulevard de la Madeleine
75001 PARIS
Tél. 01 53 29 16 29 - **Fax** 01 53 29 16 30
Site : www.simmons-simmons.com

© Fotolia

••• *une attitude d'anticipation et de responsabilité exemplaire*, explique Daniel Cohen, du cabinet Zalis. *Il a fait appel à nous début 2010 en anticipant des difficultés de trésorerie pour l'automne 2011, soit 18 mois avant ! Or, il nous a fallu 12 mois de travail pour renégocier un profil de dette avec un allongement de la durée et une baisse des taux, rechercher un partenaire financier de référence, qui vient de rentrer, et accompagner le management à réduire les coûts et à revoir la gouvernance.* »

Le redressement, pour éviter le pire

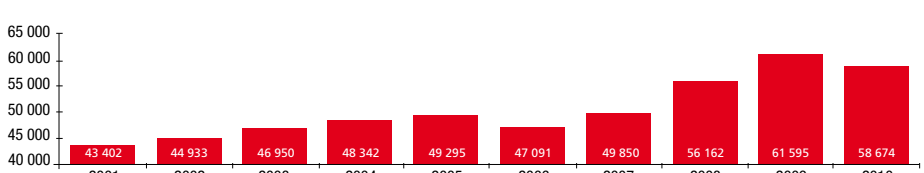
Malheureusement, toutes les équipes dirigeantes n'ont pas ce sens de l'anticipation. Quand la crise s'est installée, l'objectif sera le redressement de l'entreprise, pour éviter le dépôt de bilan puis poser les bases d'une reprise saine de l'activité. « *Dans le cas d'une restructuration*, explique Patrick Coupeaud, du cabinet Dirigeants et investisseurs, *le dirigeant fixe – ou se voit fixer – un projet et des objectifs, notamment économiques. Il dispose des moyens financiers et humains nécessaires et il sera jugé sur sa capacité à réussir la mise en œuvre du plan de restructuration dans les conditions et les délais définis.* » Mais dans le cas du redressement, en situation de crise, le contexte est tout autre. Les moyens financiers dont dispose l'entreprise sont déjà insuffisants pour assurer sa seule exploitation. « *Chaque ressource disponible doit être affectée à la restauration de la trésorerie*, poursuit Patrick Coupeaud : *inverser la tendance, passer d'une consommation de cash à une génération de cash, devient vital et constitue la seule priorité.* » Il convient alors d'effectuer les achats en volumes juste nécessaires et au meilleur moment, d'améliorer la productivité, de réduire les dysfonctionnements et de supprimer les gâchis, de raccourcir les délais de règlements-clients et de diminuer les stocks, d'assurer la relance de l'animation commerciale. « *Ce n'est qu'après l'utilisation à bon escient de ces principaux leviers que l'on pourra s'attacher à définir des économies de frais généraux*, conclut Patrick Coupeaud. *La réussite passe alors par l'établissement d'un plan d'actions qui va recréer à court terme de la trésorerie, par l'adhésion du corps social à ce plan d'actions et la mobilisation des ressources humaines, et par la conviction des partenaires externes – banques, fournisseurs, État… – sur la crédibilité et la faisabilité du plan de retournement.* »

L'État au rendez-vous

Pour aider les entreprises à faire face aux difficultés qu'elles rencontrent, l'État a pris, avant même la crise de 2008, des mesures importantes, dans le cadre de la loi de Sauvegarde du 26 juillet 2005. Ce texte affine les modalités des procédures de conciliation et de mandat ad hoc, et institue la procédure de sauvegarde, afin de permettre au chef d'entreprise de se donner de l'air pour reprendre la situation en mains sans pour autant risquer de perdre le contrôle de l'entreprise. La crise est venue montrer la pertinence de ces nouveaux outils. L'État a également créé des fonds de soutien, et apporté un nouvelle arme à l'arsenal anti-crise avec la procédure de sauvegarde financière accélérée, en place depuis le 1er mars dernier, et qui constitue un moyen terme entre la conciliation et le plan de sauvegarde pour les chefs d'entreprise en difficulté ayant le soutien de leurs créanciers et ayant mis en place un plan de redressement.

Objectif : geler les dettes financières - mais pas les dettes créanciers, contrairement à ce qui se passe avec la sauvegarde classique, pour ne pas empêcher l'entreprise de travailler avec ses partenaires et éviter les défaillances en chaîne dans l'environnement de l'entreprise. « *L'État a fait de très gros efforts ces dernières années, résume Maurice Lantourne, associé de* •••

ÉVOLUTION DES DÉFAILLANCES (RJ/LJ) EN FRANCE SUR 10 ANS



Source : « Altarès, BILAN 2010, défaillance et sauvegarde d'entreprises en France.»

PECH DE LACLAUSE, BATHMANABANE & ASSOCIÉS

Les atouts et avantages d'un cabinet résolument tourné vers le droit de l'entreprise

Civil, commercial, public, pénal, social, sociétés… il est aujourd'hui indéniable que le cabinet Pech de Laclause, Bathmanabane & Associés a une expertise globale en droit des affaires. Mais sa grande originalité est d'offrir le panel de prestations des grandes structures, tout en ayant la réactivité et la proximité d'un cabinet de taille moyenne.

Un panel d'activités diversifié, des compétences pointues

Référencé par le guide international Chambers comme étant un des 10 Leading Individuals en matière de contentieux des affaires, Philippe Pech de Laclause a fondé le cabinet en 2005.

S'appuyant désormais sur des compétences généralistes en droit des affaires, le cabinet s'articule aujourd'hui autour de plusieurs domaines d'activités spécialisés apportant ainsi à ses clients un regard à la fois en conseil et en contentieux fort apprécié.

Autre atout de taille ? L'éventail des compétences du cabinet, adossé à son expérience transversale dans les différents domaines de la responsabilité civile, pénale, administrative et sociale ainsi que dans les domaines particuliers de la santé, la sécurité, l'environnement… et les restructurations d'entreprises.

« Les opérations de restructuration tendent à adapter les structures juridiques ou opérationelles d'une société, ses actifs ou son passif à un ou plusieurs objectifs financiers ou stratégiques spécifiques », résume Nicolas Blanchenay, avocat associé spécialiste de la question.

Les objectifs financiers sont les plus évidents : améliorer les performances de l'entreprise, optimiser la situation fiscale, dégager des flux de trésorerie positifs…

Pour les actions stratégiques et industrielles, il s'agira d'opérations d'acquisition de concurrents ou d'intégration d'activités complémentaires, la filialisation ou la fermeture d'une branche d'activité, la réorganisation d'un groupe ou d'unités de production en vue d'une cession, l'entrée d'investisseurs au capital…

Pour les entreprises en difficulté, les opérations de restructurations sont guidées par les impératifs de sauvegarde de l'emploi et de l'activité. Elles consistent notamment en des opérations de restructuration financière, conduisant à des accords avec les mandataires et les créanciers, ou en l'élaboration et l'exécution de plans de cession ou de continuation.

Quelques exemples d'opérations réussies

Parmi les réussites du cabinet en la matière, certaines méritent particulièrement d'être retenues.

Ainsi, la réorganisation des filiales françaises d'un équipementier automobile américain, la cession de la branche « Environnement » d'un grand groupe industriel français dans le cadre d'une cession de participation et d'actifs à un consortium franco-allemand, la restructuration de la dette d'une société de plateforme de vente… sont autant de succès à l'actif du cabinet.

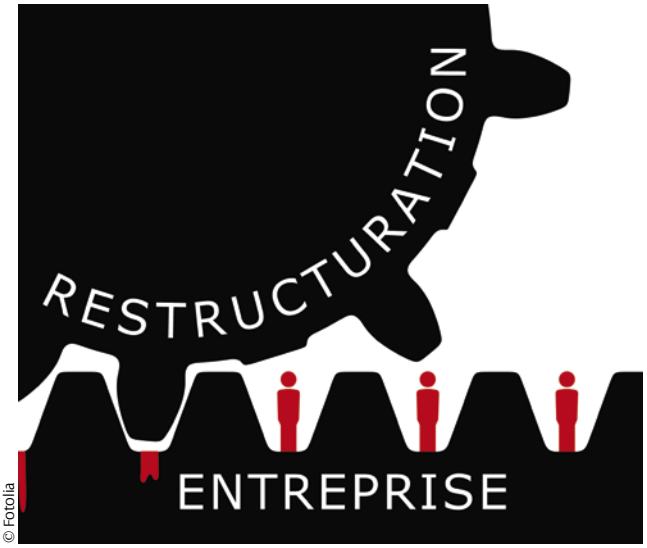
Sous l'angle du droit social, Pascal Bathmanabane, docteur en droit et avocat associé, a également su se spécialiser dans le domaine technique des restructurations d'entreprises. Il anticipe et accompagne l'impact social des restructurations au regard d'une législation et d'une jurisprudence particulièrement rigoureuses pour l'entreprise, en gérant notamment les mesures de réduction d'effectif de façon positive.

Côté citations et trophées, le cabinet a notamment été classé parmi les meilleurs en droit pénal des affaires en 2007, 2009 et 2010… et c'est loin d'être fini ! Selon Legal 500, Pascal Bathmanabane est reconnu comme « un avocat très pointu en contentieux ».

PECH de LACLAUSE, BATHMANABANE & ASSOCIÉS

CONTACT

PECH de LACLAUSE, BATHMANABANE & ASSOCIES
8, place Vendôme - 75001 PARIS
Tél. 01 44 94 98 98 - **Fax** 01 44 94 98 99
Site : www.pechdelaclause.com



© Fotolia

••• *Wilkie, Farr & Gallagher. Le Comité interministériel de restructuration industrielle, pour les entreprises de plus de 400 salariés, est très impliqué, et dispose d'un pouvoir important de négociation avec l'administration, pour les dettes sociales et fiscales, mais aussi avec les banques. Sa voix porte car il a une position objective et éthique, mais aussi parce que l'État a secouru les banques au début de la crise. Les préfets et les médiateurs du crédit interviennent aussi très efficacement, et des fonds comme le FSI pour l'industrie, le FMEA pour l'automobile, et le FCDE pour les PME, mis en place sous l'impulsion de l'État, sont très utiles.* » « *Le recours à la prévention – mandat ad hoc, conciliation – est devenu plus acceptable pour les chefs d'entreprises, poursuit Alexandra Bigot, également associée de Willkie Farr & Gallagher. Nombre de PME y sont venues par l'intermédiaire de la médiation du crédit. Les entreprises, heureusement, réagissent de plus en plus tôt, mais il y en a toujours qui viennent nous voir exsangues, quand elles n'ont plus de marges de manœuvre pour dégager des liquidités. Les dirigeants pensent qu'ils vont se refaire, font appel à leurs ressources internes pour négocier avec leurs banquiers et obtenir des délais de paiement temporaires, mais sans avoir défini une stratégie d'ensemble, pris le recul nécessaire et, en l'absence de conseils spécialisés en restructuring, sans connaître les leviers à actionner. Et quand l'accumulation de mesures temporaires s'avère insuffisante ou que la négociation avec tel ou tel banquier échoue, il n'y a pas de plan B.* » En effet, d'excellents chefs d'entreprise peuvent ne pas être de bons gestionnaires de crises… et des spécialistes de la gestion de crise ne sauront pas forcément gérer le long terme. « *À chacun son métier. Mais le rôle du dirigeant est de savoir accepter les renforts quand, et là où ils sont nécessaires, de constituer une équipe pour dépasser la crise, pour être à même d'en sortir renforcé* », explique Francis Dreval, Directeur Général de Company Partners. Une responsabilité importante vis-à-vis de ses salariés, de ses actionnaires, et de toutes les parties prenantes de l'entreprise.

SYLDY : le redressement par la relance

Eddy MAURO, directeur de Syldy

Avec 226 entreprises redressées, le cabinet Syldy a une expérience qui le pousse à privilégier la relance des recettes à la réduction des coûts.
Pour permettre à l'entreprise de préserver ses forces et de repartir durablement.

« Depuis 17 ans que je suis au chevet des entreprises, j'ai toujours été surpris de voir que la première parole d'un conseil en redressement est de réduire les coûts, et trop souvent, avant tout les charges de personnel, explique Eddy Mauro, directeur de Syldy. Sans doute pour avoir une bonne écoute de la part des financiers. Pourtant, dans bien des cas, il vaut mieux ne pas diminuer la force de frappe de l'entreprise et chercher des pistes de développement, pour mobiliser les effectifs au lieu de les réduire. »

Chercher l'erreur…

Dans l'approche Syldy, la priorité est de bien comprendre la demande et de vérifier l'adéquation de l'offre aux évolutions du marché, mais aussi de travailler sur la communication, les prix et les marges. Car les erreurs de marketing sont l'une des quatre grandes causes internes des difficultés des entreprises, avec les erreurs financières, stratégiques et de management.
« Nos interventions sont calquées sur le process médical, explique Eddy Mauro : recherche de symptômes, diagnostic, traitement et suivi, car après la guérison il faut profiter du mouvement créé pour faire de la prévention, c'est-à-dire s'appuyer sur la motivation des troupes et sur la confiance retrouvée pour opérer des changements profonds. »
Syldy compte 24 collaborateurs et partenaires, et réalise sur demande une étude gratuite et sans engagement des chances de succès d'un plan de redressement, en toute confidentialité. Outre le redressement, Syldy intervient pour la création et le développement de A à Z d'entreprises et de filiales.

SYLDY consulting — Conseil en gestion d'entreprises — Vous n'êtes plus seul !

CONTACT
SYLDY - Conseil en gestion d'entreprises
34, av. des Champs-Élysées - 75008 PARIS
Tél. 03 21 78 52 10 - **Fax** 03 21 20 76 30
E-mail : contact@cabinet-syldy.com
Site : www.cabinet-syldy.com

Management de transition d'ERG EUROPE

Une question d'excellence

Leader du management de transition international et de restructuration, cofondateur de l'Association Française du Management de Transition, l'excellence d'ERG a déjà été reconnue par plus de 100 sociétés, depuis sa création en 1997. Voici comment.

L'équipe d'ERG EUROPE

Typologies d'intervention :

- Management de crise.
- Restructuration pour stabiliser une situation.
- Direction d'un projet stratégique ou opérationnel.
- Remplacement d'un Dirigeant pour une période déterminée.

Expertise des dirigeants :

- Expérience opérationnelle, internationale et multiculturelle, avec des managers de transition qui sont des hommes et des femmes de terrain.
- Intervention rapide en Europe dans des actions ciblées en tant que PDG, DG, DAF, DRH, Directeur des Opérations, Directeur de Business Développement.

Nos Clients :

Les Grands Groupes Multinationaux, les Fonds d'investissement et les PME de plus de 100 M€

Deux "Success Stories" :

• 18 mois, Allemagne

Enjeux : Restructuration et préparation à la vente d'une division (CA 400 M€) d'un leader mondial dans la construction.

Résultat : Cession à un Fonds d'Investissement.

• 24 mois, France

Enjeux : Restructuration et amélioration des performances (élimination des foyers de perte, fermeture des sites déficitaires, transfert des productions) pour une entreprise de mécanique en redressement judiciaire.

Résultat : Vente à des repreneurs industriels, avec 3 emplois sur 4 sauvegardés.

Un principe gagnant/gagnant

Assurer ponctuellement des missions de management, avec succès, est un véritable métier… et ERG Europe n'échappe pas à cette règle. « Chez nous, tout commence en s'adressant aux besoins du Client, à travers des managers de transition qui ont fait leurs preuves au niveau national et international, pour assurer une vraie Valeur Ajoutée. », déclare Jacques Sciammas, Président d'ERG Europe.

Actuellement un noyau dur de 10 associés, polyvalents, assurent eux-mêmes de nombreuses missions et puisent, si nécessaire, dans un réseau disponible d'une quarantaine d'exécutifs, en fonction du type d'opération à mener. Leur profil ? Très ciblés vers l'international et capable de réaliser un projet plus vite et plus efficacement, sous la direction de J. Sciammas, toujours très présent.

Labellisé Bureau Véritas, ERG Europe a réalisé une croissance de 65 % en 2010 ; est-il besoin d'autre preuve ?

Des succès toujours mesurables

Apporter de la valeur ajoutée aux entreprises en leur présentant « the right executive at the right time » est le premier engagement que prend ERG Europe. « La force de notre équipe est de démontrer l'impact mesurable des retombées et résultats d'une mission, avant même d'en accepter l'exécution », souligne J. Sciammas.

« Nos domaines d'excellence vont de l'amélioration des performances opérationnelles aux restructurations et redressements d'entreprises, en passant par l'accompagnement des directions générales, les missions d'administrateurs indépendants et d'experts », précise-t-il.

Côté succès récents, le cabinet ERG Europe s'est distingué auprès de LVMH en mettant en place une stratégie industrielle pointue. Il a également été aux commandes de GANTOIS, entreprise française spécialisée en tôlerie, en lui trouvant un repreneur. Bien d'autres exemples sont à son actif sans pour autant se ressembler !

ERG

The Right Interim Executive at the Right Time

BUREAU VERITAS Certification

CONTACT

Jacques SCIAMMAS, Président
ERG EUROPE
68 rue de Miromesnil - 75008 PARIS
Tél. +33 (0) 1 45 63 78 46
E-mail : Jacques.sciammas@ergeurope.com
Site : www.ergeurope.com

Le médiateur du crédit

Un recours gratuit, simple, ouvert à tous

La Médiation du crédit est ouverte à toutes les entreprises qui rencontrent des difficultés de financement bancaire, d'assurance crédit ou du fait de leurs fonds propres, dès lors que leurs établissements financiers refusent un financement lié à une activité professionnelle. Son but est double : aider les entreprises à dépasser leurs problèmes de trésorerie ou de financements, et veiller au respect des engagements pris par les banques dans le cadre du plan de soutien à l'économie, après qu'elles ont été soutenues par l'État durant la crise.

Un médiateur pour qui ?

Quelle que soit sa taille, son statut, sa date de création, une entreprise a le droit de recourir au médiateur. Les artisans comme les entrepreneurs individuels, les associations soumises aux impôts commerciaux comme les professions libérales, réglementées ou non. Y compris si l'entreprise est en procédure collective, auquel cas la médiation se fait en lien et avec l'accord du mandataire ou de l'administrateur judiciaire.

Mode d'emploi

La saisine du médiateur se fait en cinq étapes :

1. Remplir votre dossier, sur www.mediateurducredit.fr ;
2. Dans les 48 h, le médiateur départemental, qui est le directeur départemental de la Banque de France, contacte l'entreprise, qualifie le dossier et définit avec vous un schéma d'action ;
3. Les établissements financiers sont informés de l'ouverture de la médiation et ont cinq jours ouvrés pour revoir leurs positions ;
4. Après ces cinq jours, le médiateur fait le point avec vous et, si les difficultés perdurent, contacte personnellement vos partenaires financiers pour résoudre les points de blocage. Il peut également consulter d'autres acteurs financiers ;
5. Vous êtes informé des solutions envisagées. Si vous ne les jugez pas satisfaisantes, vous pouvez demander la révision de votre dossier. ■

Pour en savoir plus : 0 810 00 12 10 (N° Azur, prix d'un appel local).

CHIFFRES CLEFS

Au 31 mai 2010

	Année 2010	Depuis novembre 2008
Dossiers déposés en médiation	4 562	25 063
Dossiers acceptés	3 703	20 607
Dossiers instruits et clos	3 479	17 673
Médiations réussies		
Taux de réussite	*62%*	*63%*
Nombre d'entreprises confortées	*2 141*	*11 166*
Encours débloqués (K€)	*881 909*	*2 826 135*
Emplois concernés	*27 383*	*202 092*

Source : Médiateur du crédit aux entreprises

Cabinet SULLIVAN & CROMWELL LLP

Une expertise globale en droit des affaires

François Kopf (gauche) et Dominique Bompoint (droite)

© William Nathan

Présent dans 7 pays, le cabinet Sullivan & Cromwell LLP (S&C) compte aujourd'hui 750 avocats, dont 25 à Paris. Il est réputé pour son expertise en droit des affaires, notamment en droit français en matière de fusions-acquisitions, marchés de capitaux, restructurations et fiscalité, à la fois en matière de conseil et de contentieux.

Un cabinet spécialisé dans des dossiers complexes

Le domaine des entreprises en difficulté s'étant fortement sophistiqué avec le temps, les avocats du cabinet accompagnent leurs clients dans des dossiers à la complexité grandissante, demandant des compétences de plus en plus pointues. « Nous utilisons le savoir-faire que nous avons acquis sur les opérations de marchés financiers pour assister nos clients dans ce genre de dossiers », explique D. Bompoint, avocat associé.

Complexité liée au caractère international des sources de financement, sophistication des financements existants ou à mettre en œuvre dans le contexte de restructurations de dettes, nécessité de pouvoir concevoir et réaliser des solutions innovantes et souvent empruntées aux techniques utilisées dans les opérations de marché de capitaux, enjeux importants nécessitant une implication forte d'avocats très expérimentés.

« L'intervention du cabinet a été déterminante dans un dossier complexe où un acteur d'envergure internationale réfutait toute prise de responsabilité », souligne Maître Christophe Basse, mandataire judiciaire à Nanterre…

Fort de ses connaissances techniques financières et reconnu comme étant capable d'intervenir dans les affaires complexes, le cabinet a assisté un nombre croissant de clients au cours des dernières années.

WRAGGE & CO PARIS

Une spécificité inégalée dans le domaine du restructuring

Faisant partie des tous premiers avocats à avoir compris, bien avant la crise actuelle, l'importance du restructuring, Maître Jourdan est reconnu comme ayant une réelle expertise sur le sujet. Ses compétences pointues, jointes à sa connaissance approfondie de ce milieu particulier, font du cabinet Wragge & Co Paris l'un des acteurs incontournables en la matière. Explications.

Maître Laurent Jourdan

Une activité à la pointe de l'actualité

« Mieux vaut prévenir que guérir », dit le proverbe… si ce dernier reflète bien la réalité dans le monde médical, il est également d'actualité pour les entreprises traversant une période difficile.

Le nombre de restructurations notamment d'entreprises sous LBO ne cessant d'augmenter depuis quelques années, le Cabinet Wragge & Co a fait de l'accompagnement des managers et des fonds, son fer de lance. « Les possibilités de rebondir sont réelles si les problèmes sont évalués et traités suffisamment tôt », explique Maître Jourdan, avocat associé du cabinet et enseignant à la Sorbonne et à Sciences Po. « Pour cela, nous disposons d'un pôle entièrement dédié au droit des entreprises en difficulté, capable d'intervenir dans tout type de situation dès qu'une entreprise, ou un groupe d'entreprises est confrontée à des difficultés économiques, juridiques ou financières. De même, les banques et les créanciers font appel à nous pour le réaménagement des dettes et les reprises d'actifs. Enfin, nous représentons, également, les dirigeants dans les contentieux risquant de les exposer à des sanctions ».

Une dynamique professionnelle éprouvée

Maîtrise parfaite de l'ensemble des procédures préventives et judiciaires, prise en charge totale des diligences nécessaires à l'ouverture des procédures amiables et judiciaires de traitement des difficultés des entreprises, pratique unique des procédures cross-border au sein de l'Union Européenne, contacts privilégiés avec les professionnels du droit des entreprises en difficultés… Bénéficiant d'une longue expérience dans ce domaine, les avocats de Wragge & Co Paris démontrent, tous les jours, leur force de frappe opérationnelle.

Côté restructuring, une équipe de cinq avocats spécialistes traite de façon spécifique et globale les aspects financiers, corporate et procéduraux du droit des entreprises en difficulté. Leur expérience unique des LBO et une force doctrinale reconnue leur assurent un succès grandissant dans la profession.

Côté contentieux, huit avocats du cabinet sont spécialisés dans les relations commerciales, les risques industriels, les contentieux haut de bilan et de la responsabilité des dirigeants, afin de résoudre tous les litiges des entreprises. Forts de leur expertise en contentieux et arbitrages internationaux, ils assurent une information en continu sur l'évolution des dossiers et font preuve, en toutes circonstances, d'une combativité à toute épreuve.

À titre d'exemple, les avocats sont intervenus avec succès lors d'une opération de retournement d'un groupe industriel implanté dans différents pays et exerçant 4 activités distinctes. Wragge & Co a réussi à créer une conciliation unique pour toutes les entités devant le même Tribunal de commerce, la cession d'une des activités, la renégociation du management package, la renégociation de la dette senior et de la dette LBO, ainsi que la mise en place de new money, afin qu'il puisse non seulement assumer ses dettes mais également continuer à investir et demeurer leader sur ses marchés.

« Au cabinet, l'union fait notre force », conclut Maître Jourdan. « Dès qu'un dossier nous est confié, nous mobilisons nos équipes internes afin de traiter tous les aspects juridiques nécessaires à l'affaire en même temps ».

Wragge&Co

CONTACT

Laurent JOURDAN, Avocat, associé
WRAGGE & CO
Tél. direct : + 33 (0) 1 42 99 35 40
Fax : + 33 (0) 1 42 99 35 01
Standard : +33 (0) 1 42 99 35 00
E-mail : laurent_jourdan@wragge.com
Site : www.wragge.com
140, avenue des Champs Élysées
75008 PARIS

BELLOT MULLENBACH & Associés

“C’est le dirigeant qui redresse l’entreprise”

Thierry Bellot

Si les dirigeants ont besoin en période de crise de soutien technique et parfois psychologique, c’est eux qui restent à la base du succès du redressement, explique Thierry Bellot, associé de Bellot Mullenbach & Associés. Les intervenants extérieurs ne sont que des facilitateurs… et c’est déjà beaucoup !

La première responsabilité d’un dirigeant d’entreprise en difficulté n’est-elle pas de rechercher du soutien à l’extérieur ?

Thierry Bellot : En effet, un dossier sur deux que nous traitons aurait connu une meilleure évolution s’il s’était présenté quelques mois ou parfois quelques semaines plus tôt. La prévention est essentielle, et les chances de succès d’un redressement sont directement corrélées à la précocité de la réaction du dirigeant.

Malheureusement, le chef d’entreprise a toujours de façon plus ou moins consciente un peu honte de rencontrer et surtout d’afficher des difficultés, alors que bien souvent elles proviennent de circonstances qu’il maîtrise peu. Mais d’énormes progrès ont été faits pour lever ces réticences, notamment grâce à la loi de Sauvegarde de 2005 et à l’importante communication qui l’a accompagnée, qui ont fait avancer l’idée qu’il est naturel et responsable de rechercher rapidement des soutiens en temps de crise. Il faut toutefois se rendre au tribunal de commerce, et les dirigeants ont alors toujours la double crainte de perdre le contrôle de leur entreprise et d’être jugés, au sens non juridictionnel du terme. Or ces craintes ne deviendront réalité que s’ils ne font rien, ou engagent une procédure trop tardivement !

Comment intervenez-vous quand un chef d’entreprise fait appel à vous ?

T. B. : Lors de notre première rencontre avec le dirigeant, il faut lui faire comprendre que la crise fait partie du vivant. Tous les individus, tous les groupes humains, dont les entreprises, connaissent de la crise. Il faut donc l’affronter et, si possible, en profiter pour progresser en sortant de cette crise avec une entreprise et un dirigeant revitalisés.

Et techniquement, comment doit-on agir ?

T. B. : Redresser une entreprise se fait en trois phases. D’abord le business : il faut faire un diagnostic de toutes les fonctions (ressources humaines, marketing et commercial, production, système d’information…) pour appréhender le positionnement de l’entreprise sur son marché, ses atouts et ses faiblesses. Le diagnostic sert de base à la définition d’un plan d’action visant à améliorer l’offre et la profitabilité.

Ensuite, il faut traduire en termes financiers le coût et les profits attendus de ce plan, et rechercher les ressources – internes, actionnariales, bancaires, publiques… – permettant d’assurer l’équilibre financier global, souvent dans le cadre d’une démarche itérative.

Enfin, il faut, tout au long du processus, traduire en termes juridiques les décisions prises, dans le cadre de la procédure judiciaire adaptée, ce qui ne pose généralement pas de problème au regard de leur nombre limité et de la souplesse dont font preuve les juges consulaires dans leur application. Le diagnostic de l’entreprise, et l’introspection individuelle et collective que les difficultés imposent, permettent en effet de prendre des mesures structurantes dont la nécessité ou tout simplement l’intérêt ne sont pas mis en évidence dans la vie courante.

En conclusion ?

T. B. : Le chef d’entreprise prévoit l’avenir, les intervenants extérieurs le rendent possible.

BM&A

CONTACT
BELLOT MULLENBACH & ASSOCIÉS
11, rue de Laborde - 75008 PARIS
Tél. 01 40 08 99 50
Fax 01 40 08 99 99
E-mail : bma@bma-paris.com
Site : www.bma-paris.com

EIGHT ADVISORY

Des entrepreneurs au service des entrepreneurs

C'est le cabinet qui monte : créé par des anciens des Big 8, il y a près de deux ans, Eight Advisory compte 110 consultants en conseil financier et accompagnement opérationnel. Leur recette : esprit d'entreprise, indépendance et diagnostics sans concession.

Cédric COLAERT

Ils étaient 8 associés à travailler ensemble chez Ernst & Young, anciens d'Arthur Andersen qui se connaissaient depuis plus de quinze ans pour certains. « Nous avons décidé de créer un cabinet indépendant, avec comme démarche fondamentale celle d'être des entrepreneurs au service des entrepreneurs », explique Cédric Colaert, l'un des huit associés fondateurs d'Eight Advisory, en charge de la sous performance et du restructuring. Cette équipe, experte dans la recherche de solutions de retournement, est impliquée sur les dossiers de restructuration depuis vingt ans auprès du management des sociétés, des actionnaires et/ou des banques. Elle couvre toutes les demandes, avec une double compétence opérationnelle et financière, dans un contexte amiable ou judiciaire.

Un cabinet d'entrepreneurs

Cette entreprise connaît d'ores et déjà un beau succès avec près de 360 opérations traitées à son actif et une première place des cabinets indépendants spécialisés sur la restructuration et les due diligences financières dès sa première année. Aujourd'hui, Eight Advisory compte 110 consultants.

Eight Advisory recrute les meilleurs profils avec une culture d'audit bien ancrée ou ayant eu une première expérience en entreprise. Et sait en plus attirer les talents. « Je n'ai pas rejoint Eight Advisory pour la sécurité de l'emploi, plaisante Sari Maalouf, Senior Manager en Restructuring. J'ai été tenté par le challenge : on savait ce que valaient les associés fondateurs sur le marché, et on avait envie de participer à la réussite du cabinet. »

Une réussite qui s'appuie sur l'implication : « Nous menons les missions comme si c'était nos sociétés et nos capitaux propres, indique Cédric Colaert. Nous étudions les placements des investisseurs comme s'il s'agissait de nos investissements. »

Une indépendance viscérale

Eight Advisory, pour assurer son indépendance, refuse de prendre des missions de commissariat aux comptes. Et son capital est détenu par ses associés. « Nous fournissons un diagnostic totalement indépendant, sans conflit d'intérêt possible », résume Cédric Colaert.

Cette indépendance est la condition de l'excellence. « L'important est de dire au dirigeant non pas ce qu'il a envie d'entendre, mais ce qu'il a besoin d'entendre, précise Cédric Colaert. Être à l'écoute, savoir le servir et savoir lui dire non. »

LES 8 CONSEILS POUR ÉVITER LES CRISES…

- Se doter d'outils de reporting permettant de détecter les difficultés **au plus tôt**
- Mettre en place un suivi sur les **bons outils de prévision budgétaire**
- Gérer sa **trésorerie** immédiate **(12 semaines)** comme à **12-18 mois**
- Anticiper et garder des **marges** de manœuvre
- Ne pas hésiter à partager ses hésitations et problèmes
- S'entourer des meilleurs conseils spécialisés et bénéficier de leur analyse **situationnelle**, de leur **expérience** et de leur **réseau**
- Utiliser les procédures de prévention
- Se rappeler qu'on ne meurt pas (tout de suite) d'une crise **d'Ebitda**… mais d'une **crise de liquidités**

EIGHT ADVISORY

CONTACT

EIGHT ADVISORY
40, rue de Courcelles - 75008 PARIS
Tél. +33 (0) 1 45 61 88 88
Fax +33 (0) 1 45 61 72 00
E-mail : contact@8advisory.com
Site : www.8advisory.com

BROADVIEW PARTNERS

Redressement : « Notre méthode marche à tous les coups »

Tout le monde vous le dira : les managers en situation de crise manquent de visibilité sur la vraie rentabilité des opérations de leur société. En leur rendant une vision claire de la rentabilité réelle des opérations secteur par secteur, Broadview Partners permet d'augmenter l'Ebit jusqu'à 5 points en 12 à 18 mois.

Comment faites-vous pour y voir clair dans la rentabilité détaillée des opérations en quelques semaines seulement ?

Patrick Dolisie : Dans la plupart des entreprises, les ERP ne savent pas communiquer avec les différents logiciels métiers. L'information est là, mais elle n'est pas connectée à la bonne maille. Ce que l'on sait au niveau de la DG ne correspond pas à ce que l'on sait au niveau des Directions Opérationnelles. De mauvaises décisions sont prises tous les jours à cause de cela. Nous sommes une équipe composée de seniors expérimentés, qui « connecte » le détail métier des Opérations à la vue Financière, et en quelques semaines seulement au lieu de plusieurs années parfois. Nous ne sommes pas prestataires en IT, nous utilisons la puissance de calcul des outils pour asseoir la recherche d'améliorations de l'Ebit. Nous utilisons assez intensivement SQL Server qui est à Excel ce qu'Airbus est à un avion de tourisme. Et notre particularité est d'allier cela au conseil en stratégie et en management. Nous reconstituons intégralement la performance financière de l'entreprise, pour identifier les zones d'amélioration, et agir rapidement avec les équipes client.

En quoi cela permet-il le retour des bénéfices ?

Jean-Dominique Rey : Quand vous savez pourquoi un produit ne marche pas bien financièrement ou quelles sont les opérations qui détruisent la marge, vous pouvez agir. Le plan d'action est notre spécialité et la génération des gains notre passion. Nous sommes là pour exploiter ces données que nous avons reconstituées, aux côtés de la Direction Générale. Notre système Trackfin (Tracking et finance) s'applique aux domaines les plus complexes (industrie, distribution, VPC…) pour tracker toutes les opérations au niveau le plus fin et rapprocher cela des comptes comptables. Nous sommes des spéléologues qui explorons les systèmes des entreprises et remontons avec une cartographie d'une précision redoutable qui identifie les leviers à actionner…

La marge est le gène business de l'entreprise, sa structure et ses ressorts ne sont jamais les mêmes, et c'est pour cela que nous sommes des consultants business avant tout.

À titre d'exemple, nous aidons actuellement le leader français dans la distribution de produits culturels à clarifier ce que lui rapportent les linéaires qu'il alloue à chaque fournisseur : ce sont des milliards de lignes de données. Nous avons calculé la marge quotidienne, par magasin et par article. C'est très opérationnel. Nous ne laissons aucun angle mort et les leviers sont apparus évidents : avec des millions à la clé !

Patrick DOLISIE

Jean-Dominique REY

Quels taux de réussite avez-vous ?

Patrick Dolisie : C'est bien simple, notre méthode est tellement exhaustive qu'elle marche à tous les coups. Nous n'avons connu que des succès sur tous les projets utilisant cette approche.

Et à qui vous adressez-vous en priorité ?

Patrick Dolisie : Aux entreprises entre 100 et 2 000 millions d'euros de CA – et aux Fonds de retournement tels que Butler Capital par exemple –, et qui ont une certaine éthique d'entreprise car nous souhaitons n'utiliser que des leviers « propres ». Notre volonté est non seulement d'obtenir des résultats pérennes mais également de maintenir l'emploi localement.

BROADVIEW partners

CONTACT

BROADVIEW PARTNERS
62, rue François - 1er - 75008 PARIS
Tél. +33 (0)1 83 62 33 73
E-mail : contact@broadview-partners.com
Site : www.broadview-partners.com

WILLKIE FARR & GALLAGHER
Résolument du côté de l'entreprise

Au sein du bureau parisien du cabinet de Wall Street, Willkie Farr & Gallagher LLP, une dizaine de professionnels dédiés se consacre au restructuring, jusqu'au contentieux le cas échéant, avec une forte expertise sur les LBO en difficulté.

Alexandra Bigot

Maurice Lantourne

« Nous intervenons essentiellement aux côtés de l'entreprise en difficulté, des actionnaires et investisseurs, et très peu du côté des banquiers, explique Alexandra Bigot, associée du cabinet. C'est un choix. Ce n'est pas le même travail : pour les PME comme pour les groupes, il y a en plus de la dimension juridique un aspect stratégique, financier, mais aussi psychologique. »

Créé en 1921, le bureau parisien de Willkie Farr & Gallagher compte près de 70 avocats et dispose, entre autres, d'une grande expérience en LBO. Le cabinet a, depuis le début des années 2000, également développé une activité dédiée au restructuring, en capitalisant sur la pratique de son bureau américain dans ce domaine.

Des compétences complémentaires

L'expertise accumulée des associés en matière de LBO et de restructuring a un double avantage. Au niveau du diagnostic, la maîtrise des LBO permet d'analyser la documentation, de comprendre la situation et de l'expliquer au dirigeant, pour l'aider dans un premier temps à définir une stratégie « accessible », avant de trouver les moyens nécessaires à sa mise en œuvre. Ensuite, elle permet d'analyser et de gérer au mieux les rapports de force avec les banquiers, dans un cadre généralement consensuel, sans toutefois exclure des recours contentieux si cela s'avère nécessaire.

« Les chefs d'entreprise en difficulté doivent le plus souvent négocier avec les banquiers, leurs principaux créanciers, rappelle en effet Maurice Lantourne, également associé en restructuring. Pour cela, il faut préparer une stratégie, définir les capacités réelles de remboursement, négocier des modifications des contrats bancaires, de préférence dans le cadre d'une procédure amiable. La procédure de sauvegarde est principalement utilisée comme arme de dissuasion lorsque certains banquiers minoritaires bloquent le processus amiable. »

Une réputation gage d'efficacité

L'expérience, la réputation et les connaissances techniques des associés de Willkie Farr & Gallagher sont aussi de précieux atouts lorsqu'il s'agit de trouver des fonds, ou de renégocier la dette sociale et fiscale avec l'État. « La restructuration est un travail d'équipe, explique Maurice Lantourne. Il faut par exemple s'entourer d'auditeurs financiers, mandataires ad hoc, crédibles et reconnus. » Alexandra Bigot ajoute : « Le fait d'être connu et reconnu dans le métier, d'avoir une crédibilité sur les dossiers que nous défendons, facilite grandement les choses, pour activer les leviers tant privés que publics. » C'est donc en toute confiance que les entreprises, en difficulté ou non, se tournent vers Willkie Farr & Gallagher.

WILLKIE FARR & GALLAGHER LLP

NOS DOMAINES D'INTERVENTION

- Private equity
- Fusions & acquisitions
- Droit de la concurrence
- Restructuration & sauvegarde des entreprises
- OPA/OPE
- Marchés de capitaux
- Droit bancaire et financier
- Droit public des affaires
- Grands projets d'infrastructure et d'énergie
- Fiscalité
- Contentieux et arbitrage
- Droit pénal des affaires
- Droit de l'environnement

CONTACT

WILLKIE FARR & GALLAGHER LLP
21-23, rue de la Ville-l'Evêque
75008 PARIS
Tél. +33 (0)1 53 43 45 00
Fax +33 (0)1 40 06 96 06
E-mails : mlantourne@willkie.com
ou abigot@willkie.com
Site : www.willkie.com

COMPANY PARTNERS
Des hommes de terrain

Les six experts de Company Partners sont tous des intervenants seniors et des hommes de terrain, car tous ont été eux-mêmes chefs d'entreprise. Ils savent tirer le meilleur des équipes et prendre les décisions qui s'imposent.

Denis CHARVERIAT

Francis DRÉVAL

Frédéric FINES

Jean PELUX

Cecllio SAENZ

Jean VALENTIN

Créé en 2008 par Frédéric Fines et Francis Dréval, son Directeur Général, Company Partners réunit six anciens chefs d'entreprises (dont un en Espagne) passés du côté du retournement, et ayant mené une centaine de missions. « Nous avons décidé de nous mettre au service d'autres chefs d'entreprises confrontés à des situations de sous-performance ou de crise, explique Frédéric Fines, son Président. Nous avons pour cela non seulement les compétences, mais aussi l'expérience, car nous avons nous-mêmes été confrontés personnellement à des situations de crise que nous avons su résoudre. »

Redonner la confiance

Quelle est la mission première d'un dirigeant de crise quand il arrive dans une entreprise ? « Nous sommes là pour restaurer la confiance, résume Francis Dréval. Nous nous investissons totalement dans l'affaire, en y mettant notre tête, nos tripes et notre cœur, et entraînons les gens avec nous. » Les experts de Company Partners commencent toujours les missions à deux, pour aller plus vite et avoir une approche complémentaire. Puis, l'un des deux prend les commandes de l'entreprise ou se place aux côtés du dirigeant. Leur intervention débute par un diagnostic opérationnel, pour trouver les bons leviers et remettre l'entreprise dans le droit chemin, avec une vision stratégique, un plan d'actions, des moyens, un calendrier.
« Compte tenu de la diversité de nos formations et de nos expériences vécues, poursuit Jean Valentin, l'un des six partenaires, nous sommes capables de mettre le doigt où il faut, d'appréhender toute la dimension humaine de l'entreprise et de mener les équipes, en associant le personnel au plan d'actions, pour faire ressortir le meilleur des collaborateurs. Car la plupart du temps, les solutions sont dans l'entreprise. »

DES DUE-DILIGENCES ÉCONOMIQUES

Les experts de Company Partners sont régulièrement sollicités par des fonds d'investissements envisageant de placer des capitaux dans une entreprise. « Pour l'analyse financière, ils ont leurs propres ressources, explique Francis Dreval, mais ils nous chargent d'une étude de fond de l'entreprise commençant par un volet stratégique, commercial et marketing, suivi d'un aspect industriel et logistique, complété par un volet humain et organisationnel. Nous faisons, ainsi, en amont, une due-diligence économique. Et nous intervenons aussi après une acquisition, dans les cent jours et au cours de la vie de leur participation, pour optimiser la performance. »

Bâtir une équipe

Les intervenants de Company Partners peuvent concentrer leur intervention sur le diagnostic, ou bien l'étendre à l'accompagnement du dirigeant, voire le remplacer, soit parce que l'actionnaire décide de se séparer de lui, soit parce qu'il n'est plus crédible dans son environnement. « Nous prenons alors la direction de l'entreprise, avec le cas échéant un mandat social, explique Francis Dréval. Nous allons alors mettre en œuvre le plan de redéploiement, les montages financiers, gérer les aspects humains, bâtir l'équipe pérenne qui va nous succéder, en recrutant au sein de l'entreprise ou à l'extérieur. » Les experts de Company Partners sont intervenus dans toute l'Europe, en Amérique du Nord et en Amérique latine. Ils ont également l'expérience de la création de filiales en Asie.

Company Partners

CONTACT

COMPANY PARTNERS SAS
68 bis, boulevard Péreire - 75017 PARIS
Tél. +33 (0)1 44 01 40 60
Fax +33 (0)1 40 54 99 77
E-mail : dreval@company-partners.com
Site : www.company-partners.com

BRUNSWICK - Société d'avocats
Maîtriser le droit et le chiffre

Autour de Serge Pelletier, l'équipe de Brunswick intervient en pleine connaissance du système.

Philippe BRUNSWICK

Serge PELLETIER

C'est une approche à la fois juridique et financière du traitement des difficultés des entreprises que propose l'équipe d'avocats de Brunswick dédiée au restructuring qui compte cinq membres, dont Philippe Brunswick, fondateur de ce cabinet, et Serge Pelletier, associé en charge de ce département. L'équipe intervient de façon bien particulière sur les dossiers.

En effet, avant de se consacrer au droit, Serge Pelletier a été successivement collaborateur d'administrateur judiciaire - comme Philippe Brunswick - puis auditeur financier chez Arthur Andersen. Cette culture transversale, partagée par tous les avocats de l'équipe, permet à ces derniers de dialoguer de manière fluide et constructive aux côtés de leurs clients avec tous ceux dont l'intervention aura une influence sur l'avenir de l'entreprise : dirigeants, investisseurs, créanciers, mandataires de justice ou juridictions.

Le cabinet Brunswick, ce sont notamment cinq types d'interventions :

- Accompagnement des entreprises dans le cadre de la prévention et du traitement de leurs difficultés ;
- Accompagnement des capital investisseurs dans le traitement de leurs participations en difficulté ;
- Suivi des repreneurs dans leurs projets de reprise d'entreprises en difficulté ;
- Assistance des créanciers ou financiers dans la défense de leurs intérêts ;
- Concours aux administrateurs et mandataires judiciaires dans la mise en œuvre des plans de cession d'actifs et dans la conduite de procédures contentieuses.

Réduire les coûts

« Dans le cadre de nos dossiers, résume Philippe Brunswick, nous apportons une assistance juridique dans la négociation du passif et dans la mise en œuvre des solutions d'amélioration du résultat d'exploitation. » Pour cela, aux côtés de l'entreprise, l'équipe use de toutes ses ressources spécifiques. « Après un diagnostic intégrant la préconisation de la procédure adaptée à la situation financière du client (mandat ad hoc, conciliation, sauvegarde, ou redressement judiciaire), explique Serge Pelletier, nous aidons le dirigeant à prendre la décision ; à choisir, parmi les pistes dont il dispose, celle qui va optimiser les performances financières de l'entreprise. Ainsi, pour construire une solution pérenne aux difficultés, nous lui donnons le cadre légal dans lequel il mènera sa restructuration, y compris sociale, au moindre coût financier, négocier avec ses créanciers et trouver de nouvelles ressources. »

Traiter le passif, trouver de nouvelles ressources

Il faut ainsi négocier avec les créanciers, notamment les financiers, le Trésor et les caisses sociales pour tenter d'obtenir des abandons ou des délais de règlement, voire des soutiens, dans le cadre de discussions essentiellement confidentielles, lorsque la procédure est amiable (mandat ad hoc, conciliation). Tous les contrats, notamment bancaires, sont ainsi examinés pour en discuter utilement le réaménagement. Lorsque la procédure est collective (sauvegarde ou redressement judiciaire), la négociation est durcie et tous les moyens légaux, notamment la contestation des créances dont la déclaration doit respecter un formalisme strict, sont à exploiter.

Ensuite, s'il faut mettre en œuvre des solutions passant par l'apport d'argent frais ou des opérations de haut de bilan, les associés de Brunswick spécialisés en fusion-acquisition et en private equity, interviennent avec leurs équipes.

Enfin, assistant parfois des créanciers ou des administrateurs judiciaires, l'équipe sait intégrer leurs approches respectives.

Ainsi, devant les interlocuteurs financiers, comme devant le juge consulaire, à qui il faut exposer les difficultés puis, après les négociations, les solutions envisagées, le fait de savoir manier tour à tour le droit et le chiffre est un atout pour maîtriser l'ensemble du système. « Nos avocats sont aussi des entrepreneurs, conclut Philippe Brunswick, et nous sommes présents à toutes les grandes étapes que l'entreprise traverse : depuis sa création, son développement et les difficultés qu'elle rencontre, financières ou juridiques. C'est cette sensibilité qui nous permet d'en comprendre la situation et d'apporter toutes les solutions auxquelles le client a droit. Les maître-mots sont ainsi proximité et anticipation des demandes et des risques, y compris, éventuellement, en matière de responsabilité des dirigeants. »

BRUNSWICK
SOCIETE D'AVOCATS

CONTACT
BRUNSWICK – Société d'avocats
153 bis, avenue Charles-de-Gaulle
92200 NEUILLY-SUR-SEINE
Tél. +33 (0) 1 78 99 43 99
Fax +33 (0) 1 78 99 43 90
E-mail : contact@brunswick.fr
Site : www.brunswick.fr

EUREKA CONSULTING

Une stratégie pluridisciplinaire pour les étapes clés de la vie de l'entreprise!

L'équipe d'EUREKA CONSULTING accompagne les dirigeants dans les moments clés de la vie de leur entreprise : Création, Développement, Acquisition, Accompagnements aux difficultés (prévention, sauvegarde, redressement, liquidation), Transmission familiale, Cession.

Afin de proposer des solutions adaptées aux changements et à l'évolution des entreprises, il offre à ses clients une approche économique et stratégique globale.

Des prestations à haute valeur ajoutée : Toutes les prestations sont effectuées par une équipe pluridisciplinaire. Ainsi tous les domaines (fiscal, social, juridique, patrimonial, financier, stratégique) sont regroupés au sein d'un même cabinet lui permettant de gérer plus efficacement les missions qui lui sont confiées.

Pascal WELZ, Dirigeant d'Eureka Consulting

Autre atout et particularité du cabinet : son principe de rémunération. Basé sur le modèle anglo-saxon, les « success fees », Eureka Consulting ne facture qu'en cas de réussite de l'opération. Toutes les conditions sont donc réunies pour fournir une prestation de qualité, reconnue par tous.

Sa satisfaction, M. Dillman, associé d'une société alsacienne de mécanique l'exprime ainsi : « Après un blocage complet de plus d'un an du côté de mon partenaire, j'ai confié en décembre 2010 un mandat pour rechercher un repreneur solvable. M. WELZ et son équipe me proposèrent leurs solutions qui permirent, après des négociations serrées, de débloquer la situation et de trouver un bon accord : j'ai pu partir à la retraite début avril. Je suis impressionné par les compétences comptables, juridiques et fiscales ainsi que l'efficacité de l'équipe d'Eureka. »

EUREKA CONSULTING
PARCE QUE VOTRE ENTREPRISE VIT DES MOMENTS CLÉS
GROUPE FINANCIERE W AND CO

CONTACT

Pascal WELZ
EUREKA CONSUTING
Espace Européen de L'Entreprise
19, rue de la HAYE - BP 30040
67013 STRASBOURG CEDEX,
Tél. 03 90 22 73 13 - **Fax** 03 90 22 73 01
E-mail : pwelz@eureka-consutling.fr
Site : www.eureka-consulting.fr

NC PARTNERS
CONSEIL EN RECRUTEMENT

NC Partners est le seul cabinet de recrutement exclusivement d di aux m tiers du conseil

NC Partners est un cabinet de conseil en recrutement par approche directe. Nous intervenons pour le compte des cabinets de conseil en stratégie, management et restructuration ainsi que pour les directions stratégie et organisation de grands groupes. Nous aidons nos clients à identifier et recruter les meilleurs consultants, managers et associés, grâce à notre très bonne connaissance du marché.

NC PARTNERS : 20 rue Cambon - 75001 Paris - **www.ncpartners.fr**
• **CONTACT CANDIDATS :** Nathalie Nahon - 01 44 50 40 78 - nathalie.nahon@ncpartners.fr
• **CONTACT CLIENTS :** Pascal Colson - 01 44 50 40 77 - pascal.colson@ncpartners.fr

KOMPASS
Connects business to business

Offrez à votre entreprise sa vidéo et développez votre business grâce à :

UNE BANDE-ANNONCE ORIGINALE

UNE QUALITÉ HAUTE DÉFINITION

UN RÉFÉRENCEMENT OPTIMISÉ

UNE UTILISATION À VOLONTÉ

La Vidéo, votre nouvel outil de communication professionnelle sur le web !

Pour toute information, contactez-nous au 01 43 34 34 34
ou par mail à infos@kompass.com

flashez-moi !

web

Rejoignez nous sur et viadeo pour retrouver toute notre actualité !

KOMPASS
Connects business to business