

## Retours

ARE

N°12

Juin  
2012

## ÉCHOS

Dans ce numéro :

- **Mecachrome remporte le Prix Ulysse 2012**
- **Le métier d'investisseur dans les entreprises en difficultés**
- **Arrêt Viveo**  
par Gabriel Sonier, associé fondateur de Sonier & Associés
- **Formation crises et procédure**

## ÉDITO

## Les professionnels de l'ARE au centre du jeu



**D**epuis le début de l'année, pas une semaine ne passe sans que la défaillance d'une entreprise ne fasse la une des journaux.

Depuis l'élection présidentielle, le mouvement semble s'être encore accru. Le nouveau Ministère du Redressement Productif et sa cellule spécialisée sont sur tous les fronts. Le CIRI, depuis longtemps rompu aux situations de crise, est plus mobilisé que jamais. En face d'eux, ou plutôt à leurs côtés pour soutenir les entreprises touchées, ils trouvent régulièrement les professionnels de l'ARE, qu'ils soient conseils financiers, managers de crise, avocats, conciliateurs, prêteurs ou investisseurs.

Nous voici donc au centre du jeu avec un défi de taille, à la mesure de l'ampleur de la crise. Dans chaque situation, nous devons nous battre sans relâche pour imaginer et mettre en avant par la négociation des solutions instantanées pour apaiser la crise aiguë et la douleur humaine qui l'accompagnent (douleur des salariés comme celle d'entrepreneurs désarmés). Mais, nous devons également garder en tout temps la hauteur de vue qui doit nous guider afin de ne pas se satisfaire de solutions court-termistes mais de créer les vraies conditions d'un retournement pérenne au prix parfois de quelques sacrifices immédiats.

Le choix du courage est donc entre nos mains. Le redressement durable des entreprises françaises est à ce prix.

Pour agir et pour convaincre, nous pouvons nous appuyer sur les bons résultats de nos procédures de prévention. Les enseignements de l'indicateur ARE - Opinion Way sont à cet égard une fois de plus très éclairants. La dernière vague (avril 2012) montre en effet que si le nombre et la durée de traitement des dossiers augmente, le taux de succès reste très élevé, à près de 70%.

Et sous l'angle social, ce sont plus de 15 000 emplois qui ont été préservés dans les 25 entreprises sauvées sur le premier trimestre 2012.

Une référence à rappeler pour garder le cap par ces temps agités !

Guilhem Bremond  
Président de l'ARE

**Le Comité d'Admission du printemps 2012 a intégré neuf nouveaux membres au sein de l'ARE :**

- Bertrand Biette (avocat associé, Bird & Bird AARPI)
- Cécile Dupoux, (avocate associée, Linklaters)
- Jean-Pierre Farges (avocat associé, Ashurst)
- Tarek Hosni (managing director, Alvarez & Marsal)
- François Kopf (avocat associé, Scotto & Associés)
- Guillaume Requin (associé Mazars Financial Advisory Services)
- Marc Sénéchal (Mandataire de Justice, BTSG)
- Maxime Tuszyński (responsable Affaires Spéciales et Procédures Collectives, Banque Palatine)
- Jean-Pierre Tuvée (directeur Général Banque Thémis)

→ Contacts ARE :  
Ithaca de Boncourt  
Tél. : 01 56 43 16 60

**Les rendez-vous de l'ARE à ne pas manquer :**

→ **1<sup>er</sup> juin 2012** : le séminaire annuel de travail à Saint Paul de Vence

→ **5 juin** : journée de formation (cf. p 5) sur la gestion de Crise : Anticipation et Contrôle, au cabinet Weil, Gotshal & Manges

→ **7 juin, 12h45** : déjeuner mensuel à l'ACF (92€TTC)

→ **21 juin, 8h30 - 10h00** : réunion trimestrielle au Pavillon Le Doyen. Intervenant M. Gentin : Président du Tribunal de Commerce de Paris

→ **5 juillet, 12h45** : déjeuner au Polo de Paris (92€ TTC)

→ **6 septembre, 12h45** : déjeuner au Polo de Paris (92€ TTC)

PRIX ULYSSE

## Mecachrome remporte le Prix Ulysse 2012



ULYSSE

→ L'ARE a salué un retournement d'entreprise exemplaire.

Pour sa seconde édition, le Prix Ulysse a remporté un franc succès auprès des acteurs du retournement d'entreprise. Les professionnels du secteur sont venus nombreux le 30 janvier dernier pour saluer le gagnant du prix Ulysse. Après CPI en 2011, c'est Mecachrome qui a su convaincre par l'exemplarité de son retournement le Grand Jury. Fleuron de la mécanique de précision, cette entreprise conçoit et fabrique depuis plus de soixante dix ans des pièces et des ensembles de structure à forte valeur ajoutée. En 2008, la crise financière, le décalage des programmes A380 et A400M, la contraction du marché automobile, ainsi que la baisse d'activité dans le sport automobile, ont engendré la diminution de l'activité du groupe. En outre, la pression forte du service de la dette a mis l'entreprise dans l'incapacité de rembourser les intérêts de sa dette. En 2008, la Direction Générale prend conscience des difficultés financières et des menaces qui pèsent sur l'entreprise.

Mecachrome a alors mené de concert des solutions juridiques astucieuses en France (plan de sauvegarde) et au Canada (régime C36, équivalent du chapitre 11 américain) qui lui ont permis de conserver le contrôle de ses



opérations. En outre, l'entreprise a mené un complet retournement industriel, recentrant son activité sur le client, renégociant tous ses contrats. Tous les acteurs étaient convaincus du potentiel de Mecachrome et de son avenir prometteur, autre facteur clé du succès de ce retournement. Enfin, le management opéré par Julio de Sousa a été un autre levier de cette réussite. Entré dans l'entreprise en 1980, Julio de Sousa a gravi tous les échelons jusqu'à en devenir le Président. Connaissant aussi bien les machines que les hommes il a su mener toute l'entreprise vers un seul objectif : la sortie de crise. Mecachrome a effectué un retournement exemplaire et pérenne. La société a racheté début 2012 Mecahers afin de renforcer sa position dans son secteur. Mecachrome représente un espoir pour les ETI et un exemple à suivre pour les retournements d'entreprise.

Julio de Sousa, président de Mecachrome et Guilhem Bremond, président de l'ARE, lors de la soirée de remise du Prix Ulysse 2012 à l'ACF.

*Mecachrome représente un espoir pour les ETI et un exemple à suivre pour les retournements d'entreprise.*

## ÉCHOS

**Le mur de la dette**

Linklaters a publié le 14 mars 2012 un rapport révélant que le montant du mur de la dette arrivant à échéance entre 2012 et 2016 en Europe, approche les 550 milliards de dollars. En France, le volume de LBO à refinancer sur cette période est de 86 milliards de dollars dont presque 23 milliards en 2014. Les secteurs les plus impactés sont le BTP et le textile. Lors des trois premiers trimestres de 2011, 56 milliards de dollars de LBO ont été refinancés en Europe. Les difficiles conditions du marché ont été accompagnées d'une baisse au quatrième trimestre avec seulement 700 millions de dollars de refinancement. Le cabinet estime que les fonds de *private equity* ont un rôle à jouer, car ils disposent d'une capacité financière estimée à 937 milliards de dollars.

**Vague 13 de l'indicateur ARE**

D'après l'étude réalisée par Opinion Way pour l'ARE, le premier trimestre 2012 a vu notre indicateur baisser à 240 contre 280 le trimestre précédent. Grâce aux réponses des membres interrogés, on observe une hausse de 65% du nombre de dossiers traités. Les secteurs les plus touchés sont les services et l'Industrie - BTP. On constate également une baisse de 35% sur les dossiers fermés et surtout 69% de ces dossiers sont des entreprises dont le retournement a réussi. On en retient pour conséquence principale 15136 emplois sauvés. En revanche, l'étude montre que les experts du secteur restent pessimistes sur l'avenir proche : 91% des personnes interrogées pensent que la crise n'est pas terminée et 83% estiment que les entreprises auront plus de problèmes de crédit à l'avenir. La profession reste donc très vigilante.

## FOCUS SUR...

## Le métier d'Investisseur dans les entreprises en difficultés

Le Capital Investissement consiste à prendre des participations (majoritaires ou minoritaires) dans le capital d'entreprises. Cette action peut participer à financer le démarrage, la croissance, la transmission et parfois le redressement et la survie d'une entreprise.

Les investisseurs membres de l'ARE s'occupent précisément de cette dernière catégorie. C'est d'ailleurs là que peut résider toute la difficulté du métier. En effet, selon Gilles Roland, Président fondateur de Fin'active, la complexité du métier d'investisseur dans les entreprises en situation spéciale tient dans le fait qu'il faut trouver l'adéquation parfaite entre les besoins de l'entreprise - qui sont généralement disproportionnés - et les objectifs de l'investisseur.



### Pourquoi une telle disproportion entre les besoins d'une entreprise et l'attente des investisseurs ?

Contrairement aux pays anglo-saxons qui font davantage preuve d'anticipation sur les difficultés à venir d'une entreprise ou sur l'avenir d'un secteur, les entrepreneurs français ont tendance à attendre trop longtemps avant de faire appel à un investisseur. Le temps ainsi perdu en recherche de solutions alternatives peut aggraver une situation déjà délicate. Thomas Rottner, Managing Partner chez Platina Partners LLP, souligne en outre que la perte de contrôle de l'entreprise ressentie par le rachat des parts peut être assez mal vécue par le dirigeant, ce qui freine évidemment le recourt à l'investisseur.

**L'investisseur**

L'investisseur est caractérisé par sa capacité à agir vite. Selon Olivier Boyadjian, Président exécutif de H.I.G., l'investisseur

est « un médecin urgentiste, apporteur de solutions. Pragmatique, il doit être à même de comprendre les raisons des difficultés et analyser ses capacités à y remédier en un temps particulièrement restreint ». C'est en réalité un métier mal connu et sujet aux amalgames. Perçu →

*La complexité du métier d'investisseur dans les entreprises en situation spéciale tient dans le fait qu'il faut trouver l'adéquation parfaite entre les besoins de l'entreprise - qui sont généralement disproportionnés - et les objectifs de l'investisseur.*



→ comme celui qui « profite » d'une situation délicate, l'investisseur est rarement apprécié « du grand public » comme celui qui aide à la sauvegarde d'une entreprise et d'emplois. Et pourtant, si l'investisseur dans les entreprises en difficultés ne fait pas dans le social ou la charité, il travaille néanmoins à la réussite d'un retournement avec toutes les conséquences sociales et financières que cela implique. Nicolas de Germay observe une évolution de la pratique de l'investissement dans les entreprises en difficultés. « La grande variabilité de l'économie actuelle et la croissance atone – prévue à 1%<sup>(1)</sup> par an pour les neuf prochaines an-



nées – entraînent un vrai changement de paradigme : l'investisseur devra davantage s'intéresser au redéploiement de l'entreprise plutôt qu'à une réduction des coûts. » De ce fait, le regard porté sur cette profession évoluera également : l'investisseur apparaîtra alors comme un acteur institutionnel et respecté.

### Le retournement d'entreprises

Chaque année, les investisseurs reçoivent une quantité importante de dossiers, vecteurs d'espoir pour une entreprise. Tous attendent le sésame de l'expert alors que ce dernier se voit obligé de répondre par la négative la plupart du temps. En effet, 1% des dossiers seulement recevra l'appui de l'investisseur. Les critères de sélection sont multiples : le temps et les moyens à mettre en œuvre, les ressources humaines évidemment, l'évolution du marché sous-jacent, le potentiel de l'entreprise et sa rentabilité future. C'est à ce niveau que le facteur humain joue

encore un rôle primordial. Si Gilles Roland précise qu'il ne faut pas trahir les espoirs déportés sur l'investisseur, Thomas Rottner explique en outre que la charge sociale de ce métier est immense. Il faut être persuadé que l'entreprise peut s'en sortir, pour insuffler cette nouvelle dynamique au management de l'entreprise. Nicolas de Germay explique qu'il aborde la faisabilité d'un sauvetage du point de vue

*La grande variabilité de l'économie actuelle et la croissance atone - prévue à 1% par an pour les neuf prochaines années - entraînent un vrai changement de paradigme : l'investisseur devra davantage s'intéresser au redéploiement de l'entreprise plutôt qu'à une réduction des coûts.*

du secteur industriel. La première question serait : quel industriel pourrait travailler avec l'investisseur pour assurer à l'entreprise un retournement efficace? Le partage des savoir-faire est primordial. Réunir la meilleure équipe est un facteur de réussite. C'est aussi la garantie pour l'investisseur de sortir rapidement de l'entreprise. Si un industriel participe au retournement d'une entreprise dans son secteur, il y a fort à parier qu'il rachètera les parts lui-même. Dans les autres cas, l'investisseur doit faire preuve de patience et de compréhension. Si les décisions doivent être rapides, le redressement d'une entreprise ne se fait cependant pas en deux jours. De même, ce n'est pas parce que tous les moyens sont mis en œuvre pour qu'elle réussisse que l'entreprise transformera l'essai. C'est ainsi que l'investisseur peut, en plus d'argent, donner du temps : il donne du temps à l'entreprise pour se redresser et il s'implique lui-même profondément en son sein pour assurer sa réussite et la pérennité du retournement.

(1) Statistiques OCDE

## ACTUALITÉ

## → ARRÊT VIVEO

## Pas de nullité du PSE en cas d'absence de motif économique

La Cour de cassation a publié le 3 mai 2012 son arrêt dans l'affaire Viveo.

L'enjeu était l'annulation possible de toute procédure de restructuration/délocalisation, non fondée sur un motif économique réel et sérieux.

La chambre sociale casse la décision de la cour d'appel de Paris et rappelle que, dans la ligne de nombreux précédents, l'article L.1235-10 du code du travail ne permet d'annuler une procédure de licenciement pour motif économique qu'en cas d'absence ou d'insuffisance du plan de sau-

vegarde de l'emploi et que cette nullité ne peut en conséquence être prononcée au motif que la cause économique du licenciement n'est pas établie.

La cour d'appel ne pouvait donc déclarer nulle la procédure de licenciement sans constater l'absence ou l'insuffisance du plan de sauvegarde de l'emploi établi par l'employeur.

Cette délimitation du champ de la nullité résulte de la prise en

compte de la volonté du législateur qui, par la loi du 27 janvier 1993, entendait faire du plan de sauvegarde de l'emploi le moyen d'éviter des licenciements, l'absence de cause économique n'ouvrant droit qu'au paiement de dommages-intérêts au bénéfice du salarié licencié, en application des articles L. 1235-3 et L.1235-5 du code du travail. A suivre...



**Gabriel Sonier**  
Avocat  
associé fondateur de  
Sonier & Associés

*Gabriel Sonier est l'avocat du comité ad hoc des porteurs d'obligations FRN (obligations Senior à taux variable) dans le dossier Belvédère. Avec Retours, il a voulu faire un point sur les avancées de ce dossier et sur la nécessité d'une réflexion générale sur le contentieux de l'admission des créances.*

## JOURNÉE DE FORMATION

## Formation crises et procédures

Le 5 juin dernier, l'ARE a organisé au cabinet Weil Gotshal & Manges une journée de formation abordant les différents aspects de la gestion de crise à travers six conférences :

François Guichot-Perere et Jean-Dominique Daudier de Cassini ont entamé la formation par « La définition de la crise et le choix des procédures » (9h-10h), mettant en valeur les bénéfices de l'anticipation et de la clairvoyance en matière de diagnostic de crise.

Cédric Colaert et Rodolphe Pacciarella ont abordé le « Traitement et l'Utilisation de l'Information en période de crise » (10h00-11h15).

La matinée s'est achevée avec Alexandra Bigot et Fabrice Patrizio qui sont entrés dans les détails de la « Gestion d'une procédure amiable et/ou semi-amiable » (11h30-12h45). Le déjeuner s'est tenu entre 12h45 et 14h15 a été l'occasion d'un débat autour des dernières évolutions et perspectives du retournement.

Reprise des conférences à 14h15 avec Philippe Jeannerot et Vincent Gladel qui ont

traité de la « Gestion d'une sauvegarde et/ou d'un redressement judiciaire » (14h15-15h30).

Puis Jean-Bernard Masselin et Fanny Letier ont évoqué le « Rôle des différents intervenants » dans le traitement des difficultés de l'entreprise (15h30-16h30).

Le cycle des conférences s'est terminé par les « Procédures Européennes », conférence animée par Ellen Delzant et Jean-Pierre Farges qui ont donné un éclairage sur la bonne application du règlement européen (16h45-17h45).

Guilhem Bremond a clos la journée en évoquant les perspectives économiques et l'évolution probable des procédures de restructuration.

**Renseignements et inscriptions aux formations ARE :**

Ithaca de Boncourt, ideboncourt@are.fr