



ULYSSE

ARE

LE MOT DU PRÉSIDENT  
**\_03**

LE JURY  
**\_04**

LE HAUT PATRONAGE  
**\_05**

LES SPONSORS  
**\_06 / 07**

L'INTERVIEW  
**\_08 / 09**

LES CANDIDATS  
**\_10 / 15**

LA SOIRÉE  
**\_16 / 19**





**Jean-Dominique  
Daudier de Cassini**  
Président

## L'efficacité et la réussite des retournements français

Chers amis,

La France a connu en 2015 des épreuves dramatiques, qui ont tout particulièrement touché notre jeunesse. Il est malheureusement à craindre que ces douloureux événements ne soient pas sans suite.

Face à l'adversité, c'est le vœu de tous de se retrouver unis et de croire à l'espoir qui anime les hommes et femmes de bonne volonté pour faire face aux épreuves de leur vie.

Notre association unit des professionnels d'horizons différents. Les membres de l'ARE sont confrontés chaque jour, certes dans des conditions beaucoup moins dramatiques, à des situations de crise qui nécessitent tout leur savoir-faire, leur capacité d'écoute et de compréhension des autres.

Au-delà de l'évolution de notre droit et de son adaptation aux contraintes économiques – la loi Macron et sa suite attendue – la complexité des situations auxquelles doivent faire face les entreprises, qu'elles appartiennent à des groupes ou qu'elles soient aux mains de

leur exploitant-fondateur, nécessite une action concertée de tous.

Sous l'impulsion du Bureau et des Présidents qui m'ont précédé, l'association s'est fortement développée ces dernières années. Elle atteint aujourd'hui une taille qui l'oblige à se structurer différemment notamment autour de commissions. Ces commissions seront les forums permettant à chacun de s'exprimer et surtout d'apporter ses talents dans ses domaines de compétence.

La tâche du Bureau, mais surtout de chacun d'entre nous, sera de faire vivre ces commissions et de les rendre force de propositions et d'actions.

Il est à craindre que notre économie rencontre de graves soubresauts en 2016. Je suis persuadé que tous les membres de l'ARE répondront présents à ce challenge.

*Excellente année à tous.*

## QUALIFIÉS ET PASSIONNÉS, LES MEMBRES DU JURY

Composé de personnalités unanimement reconnues, choisies pour leur expérience et leur expertise, le jury représente toute la diversité du secteur du retournement : administrateurs judiciaires, membres de tribunaux de commerce, entrepreneurs, investisseurs, banquiers, avocats, etc. On y trouve également d'anciens lauréats du prix et des membres des instances dirigeantes de l'ARE.

La diversité de leurs parcours et de leurs profils garantit des débats passionnés, mais aussi l'indépendance du choix et la qualité du futur lauréat.

\_04



**Jean-Dominique Daudier de Cassini**  
Président de l'ARE  
et président du Jury



**Alain Bloch**  
Directeur d'HEC  
Entrepreneurs



**Walter Butler**  
Président de Butler  
Capital Partners



**Pierre-François Catté**  
Président de CPI Group



**Philippe Jeannerot**  
Trésorier du Conseil  
National des Administrateurs  
et des Mandataires Judiciaires



**Yves Lelièvre**  
Président de la Conférence  
Générale des Juges  
Consulaires de France



**Fanny Letier**  
Directrice exécutive  
de Bpifrance, direction  
Fonds Propres PME



**Thomas Reviel**  
Secrétaire Général  
du Comité Interministériel  
de Restructuration  
Industrielle



**Benoît Sellam**  
Président du directoire  
du FCDE



## LE PATRONAGE DE M. EMMANUEL MACRON

*Ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique*

Le Prix Ulysse bénéficie depuis sa création en 2011 du soutien des pouvoirs publics : aider les entreprises à prévenir les difficultés et accompagner celles qui traversent des crises contribue en effet à la consolidation du tissu économique du pays, et prend toute son importance en période de crise.

Pour sa sixième édition, la remise du Prix Ulysse se tiendra sous le haut patronage de Monsieur Emmanuel Macron, ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique.

2009

\_05



2007

# L'ARE REMERCIE LES SPONSORS DU PRIX ULYSSE POUR LEUR CONFIANCE ET LEUR SOUTIEN.



**EIGHT  
ADVISORY**

Eight Advisory est un cabinet indépendant de conseil financier et opérationnel qui regroupe aujourd'hui 200 collaborateurs dont 20 associés experts dans leurs domaines. Les dirigeants, les actionnaires, les banques et les investisseurs potentiels peuvent être accompagnés par Eight Advisory dans leurs décisions en matière de transactions, restructurations, mesure et amélioration de la performance opérationnelle.

L'activité Restructuration d'Eight Advisory va de la restructuration financière à l'accompagnement des restructurations opérationnelles. L'équipe Restructuration d'Eight Advisory, ce sont surtout des hommes et des femmes très expérimentés et de grands professionnels qui allient technicité, écoute, conseil et réactivité. [www.8advisory.com](http://www.8advisory.com)

## McKinsey & Company Recovery & Transformation Services

McKinsey Recovery & Transformation Services (RTS) est une division de McKinsey, fondée en 2010, qui se concentre exclusivement sur les opérations de transformations et de restructurations opérationnelles. Nous associons des professionnels expérimentés de l'industrie, du private equity et de l'écosystème du restructuring avec le réseau mondial d'experts de McKinsey. En France, l'équipe est dirigée par Helen Lee Bouygues. McKinsey RTS travaille aux côtés de ses clients en tant que conseil opérationnel ou en tant que management de transition afin d'améliorer les processus et le changement avec comme but l'amélioration de l'EBE et/ou de la trésorerie. [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)



Banque du rebond de référence en France, la Banque Themis accompagne ses clients vers un nouveau départ. Spécialiste du financement des entreprises en difficulté, elle inscrit ses relations avec administrateurs judiciaires, avocats et experts comptables dans une optique de partenariat durable, au service des entrepreneurs. Adossée à un groupe bancaire de premier plan, Themis est une banque à taille humaine qui privilégie la proximité au travers de ses délégations régionales. Ses experts résolvent rapidement des problèmes complexes, dans un souci constant de respect de la confidentialité et de l'intérêt du client. [www.themisbanque.com](http://www.themisbanque.com)



**CONSEIL  
NATIONAL**  
des Administrateurs Judiciaires  
& des Mandataires Judiciaires

Le Conseil national des administrateurs judiciaires et des mandataires judiciaires est un établissement d'utilité publique doté de la personnalité morale

• Rendre compte de l'accomplissement de ces missions dans un rapport qu'il adresse chaque année au Garde des Sceaux, Ministre de la Justice.

[www.cnajmj.fr](http://www.cnajmj.fr)

## Deloitte.

Deloitte est un leader dans les domaines de l'audit, de la fiscalité, du consulting et du financial advisory. L'équipe Restructuring (40 professionnels) conseille et accompagne dans leur restructuration financière et opérationnelle, tant en mode amiable que judiciaire, les entreprises en difficulté afin de favoriser leur retournement. Ses interventions apportent, dans un contexte d'urgence, une vision objective et structurée de la situation financière et opérationnelle. Elles couvrent un périmètre complet avec une dimension conseil éprouvée, comprenant notamment : définition et mise en place de plans de retournement, restauration de performances opérationnelles, levée de fonds privés et intermédiation de dettes secondaires, IBR & cash forecast, accompagnement du débiteur en situation de rupture, distressed M&A, amélioration du cash/BFR. [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)



**EY**  
Building a better  
working world

EY est un des leaders mondiaux de l'audit, du conseil, de la fiscalité et des services transactionnels. Son département Transaction Advisory Services s'appuie sur un réseau international de 9 000 collaborateurs dans plus de 96 pays, dont 350 et 35 associés en France. Le rapprochement d'EY en 2015 avec Ricol Lasteyrie Corporate Finance a permis la création d'un acteur unique en conseil stratégique, financier et opérationnel en France. Aujourd'hui, EY TAS accompagne ses clients sur tout le cycle de la transaction et les aide à optimiser et sécuriser leurs opérations. L'équipe Restructuration animée par Guillaume Cornu et Philippe Héry est l'une des plus importantes et la plus expérimentée du marché. Intégrée au sein du département TAS, elle bénéficie d'une large palette d'expertises sectorielles ainsi que d'une approche transverse adaptée aux problématiques de plus en plus complexes des entreprises. [www.ey.com](http://www.ey.com)



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

Grant Thornton, groupe leader d'Audit et de Conseil, rassemble en France 1 700 collaborateurs dont 122 associés dans 22 bureaux, en se

positionnant sur 5 métiers : Audit, Expertise Conseil, Conseil Financier, Conseil Opérationnel & Outsourcing, et Conseil Juridique et Fiscal. La ligne de services Prévention & Restructuration, animée par Clotilde Delemazure, est une offre du métier Conseil Financier qui apporte des solutions créatrices de valeur répondant aux préoccupations premières des entreprises et des investisseurs : transmission, amélioration des performances, financement des projets et traitement des difficultés.. [www.grant-thornton.fr](http://www.grant-thornton.fr)

## INTERACTIS

Interactis apporte aux entreprises en difficulté son savoir-faire en ingénierie financière de haut de bilan dans la structuration de solutions permettant de sortir de situations de crise, avec une forte expérience de conseil en fusions-acquisitions, levée de capitaux et restructuration de dette à destination des entreprises, fonds d'investissement, family offices, etc. Notre intervention s'appuie sur un diagnostic de la situation conduisant à proposer des schémas d'évolution (recherche de partenaires, cessions d'actifs...) que nous mettons ensuite en place. INTERACTIS est un groupe indépendant de conseil en haut de bilan pouvant mobiliser 30 professionnels de tous horizons. [www.interactis.com](http://www.interactis.com)



Jeantet accompagne les entreprises, leurs actionnaires et leurs partenaires dans les procédures amiables et judiciaires de traitement des difficultés. Nous conseillons également les investisseurs dans leurs projets d'accompagnement et de reprise d'entreprises en difficulté. Nous assistons les mandataires de justice (administrateurs et mandataires judiciaires) lors du déroulement des procédures comme dans la gestion des contentieux qui en découlent. Nous disposons d'une expertise de premier plan en droit social des restructurations qui nous conduit à intervenir sur la conception et la mise en œuvre des restructurations sociales d'entreprises en difficulté. [www.jeantet.fr](http://www.jeantet.fr)



PricewaterCoopers accompagne ses clients via des missions d'audit et de conseil en France, autour de 4 300 professionnels, et dans le monde, avec plus de 208 000 personnes dans 157 pays. Nos équipes proposent des perspectives innovantes et des conseils adaptés à chaque problématique. PwC s'adresse à des entreprises de toutes tailles, publiques et privées, privilégiant des

approches sectorielles et assurant confiance et valeur ajoutée. L'expérience des situations complexes, de leurs intervenants et de leurs usages constitue un gage de succès pour l'entreprise. [www.pwc.fr](http://www.pwc.fr)

## WHITE & CASE

White & Case est un cabinet d'avocats international présent dans 26 pays à travers 39 bureaux. Le bureau de Paris compte plus de 180 avocats apportant leur expertise et leur expérience dans l'ensemble des domaines du droit des affaires (corporate, bancaire, marchés de capitaux, contentieux, arbitrage, fiscal, concurrence, social, immobilier, propriété intellectuelle). L'équipe Restructuring menée par Céline Domenget-Morin accompagne les entreprises en difficulté, leurs actionnaires ou leurs créanciers, au stade de la prévention des difficultés ou dans le cadre de procédures collectives. L'équipe travaille en étroite collaboration avec les autres associés du cabinet permettant ainsi de répondre à l'ensemble des problématiques rencontrées et d'apporter des solutions innovantes. Elle s'appuie sur plus de 160 avocats spécialisés en restructuring en Europe et aux Etats-Unis, offrant ainsi une véritable expertise internationale. [www.whitecase.com](http://www.whitecase.com)



**Céline Domenget Morin**

Responsable du Prix Ulysse  
à l'ARE

## LES CLÉS D'UN RETOURNEMENT RÉUSSI : RÉACTIVITÉ, INNOVATION ET TRAVAIL D'ÉQUIPE

\_08

**Pour sa 6<sup>ème</sup> édition, le Prix Ulysse sera à nouveau parrainé par le Ministre de l'Économie Emmanuel Macron. Reconnu par les pouvoirs publics, bien accueilli par les professionnels du secteur, ce prix est désormais une institution. Pour autant, si les crises d'entreprises font toujours la une des journaux, on entend encore peu parler du retournement et de ses métiers. Y a-t-il une forme de tabou ? Qu'est-ce qui pourrait faire changer les choses ? Envisagez-vous de faire évoluer le Prix Ulysse pour lui donner encore plus de visibilité ?**

**Céline Domenget Morin :** Le Prix Ulysse est le premier prix français récompensant les entreprises qui ont su, à un moment difficile de leur existence, trouver les forces et activer les leviers nécessaires pour relever la tête et relancer leur activité de manière pérenne. Après cinq éditions remarquées, le Prix Ulysse est devenu le rendez-vous incontournable dédié au retournement des entreprises. Il réunit non seulement l'ensemble des

professionnels du retournement, mais aussi des représentants des pouvoirs publics, des entrepreneurs et des professionnels de l'investissement. Nous sommes très heureux que cette nouvelle édition soit parrainée par le Ministre de l'Économie, témoignant ainsi du caractère institutionnel de ce prix. L'idée fondatrice du Prix Ulysse était de mettre en avant, par l'exemple, l'importance de l'anticipation des difficultés et de leur traitement professionnel, message principal de l'ARE. Bien sûr, il est toujours plus facile de faire la une des journaux avec les faits divers et les crises qu'avec les belles histoires et les exemples de retournement. Néanmoins, le nombre toujours croissant de participants au prix, la qualité des dossiers que nous recevons et l'intérêt porté par les médias sont autant de signes montrant que le travail de fond mené est payant.

Cette année, nous avons noué un partenariat avec le magazine Challenges qui permet de présenter les différents nominés sur le site internet du magazine pendant les deux

semaines précédant la remise du prix, mettant ainsi en avant ces belles histoires de retournement. Les vidéos de présentation des cinq nominés seront ainsi mises en ligne afin de permettre aux visiteurs du site de voter pour leur candidat préféré. Un « prix du public » sera donc également attribué le jour de la cérémonie de remise du Prix Ulysse.

**Cette année, cinq candidats ont été retenus pour la phase finale de la compétition, dans des secteurs très divers : volailler, réseau de jardinerie, équipementier aéronautique, fabricant de casques, opérateur de téléphonie mobile. Quels sont les points communs à ces dossiers et en quoi sont-ils (ou non) représentatifs des difficultés et des défis des entreprises françaises ? Les problématiques sont-elles différentes des autres années ?**

**Céline Domenget Morin :** Cette année nous avons un cru représentatif de toutes les facettes du retournement. Les secteurs sont très variés, les tailles d'entreprise aussi, ainsi



^ L'entreprise ANOVO et le fonds Butler Capital Partners, lauréats du Prix Ulysse 2015, entourent Cédric Colaert, président de l'ARE.

\_09

que le mode de traitement des difficultés rencontrées. Trois des cinq dossiers ont dû passer par une procédure collective, probablement par manque d'anticipation, mais le travail d'équipe et la persévérance de l'équipe dirigeante se sont révélés payants. Plus de la moitié des nominés ont connu un changement d'actionnaire majoritaire qui a été déterminant dans le rebond de l'entreprise, démontrant une fois encore que le couple actionnaire/dirigeant est clé dans la réussite d'un retournement.

Ces dossiers sont la preuve que le retournement est le fruit d'une alchimie entre des hommes (les dirigeants, les partenaires de l'entreprise, leurs conseils) et un projet qui requiert travail et détermination mais également innovation technique ou juridique !

**Les candidats au Prix Ulysse sont majoritairement des entreprises de taille moyenne,**

**voire des PME. Y a-t-il des secteurs, des tailles (ou statuts) d'entreprises, ou des problématiques qui ne peuvent pas être traitées comme on le voit dans les dossiers des candidats ?**

**Céline Domenget Morin :** Le travail accompli depuis la création du prix porte ses fruits, les candidats sont toujours plus nombreux, permettant de retenir pour la sélection finale des dossiers de grande qualité, répondant aux différents critères du retournement (notamment retour pérenne à la rentabilité, impact social limité, contribution au maintien ou au renforcement du tissu industriel). Le comité du Prix Ulysse retient chaque année des dossiers de taille très différente, des PME ou des ETI dont le retournement apparaît de grande qualité. Ce sont ces exemples que nous souhaitons mettre en avant car ils démontrent

que réactivité, innovation, et travail d'équipe sont les clés d'un retournement réussi... Les grands groupes comme Air France, Areva ou Peugeot Citroën en son temps, font l'objet d'un accompagnement un peu particulier, qui, s'il peut être couronné de succès, a moins valeur d'exemple pour l'ensemble du tissu économique français. Néanmoins, nous n'avons fixé aucun critère de taille pour la sélection du dossier : seule compte la qualité du retournement.

# LES CINQ NOMINÉS AU PRIX ULYSSE 2016 : DOUX, HITIM, JARDILAND, SHARK ET SYMACOM



**ARNAUD  
MARION**

Entre 2012 et 2015, le groupe Doux est passé de plus gros dépôt de bilan français au plus important plan de continuation jamais conduit. Retour sur une aventure qui a vu une entreprise endettée et en perte redevenir profitable et attractive pour un repreneur, sans aucune aide publique.

Entreprise emblématique conjuguant succès à l'exportation et popularité de sa marque Père Dodu sur le marché français, le groupe familial Doux se voit confronté en 2012 à une crise majeure qui remet son avenir en question. En mai 2012, le volailler breton, qui s'était implanté au Brésil en 1998, est contraint de cesser cette activité et de la donner en location gérance au groupe brésilien JBS : déjà très endetté (1 milliard d'euros), le groupe perd en plus cette source de revenus. En juin 2012, sa situation est devenue intenable : le pôle « frais » est structurellement déficitaire (25 millions d'euros), le pôle « produits

élaborés » enregistre une perte annuelle de 2 millions d'euros, et le pôle export est faussement bénéficiaire, soutenu par des subventions européennes. Les dettes fournisseurs accumulées font courir le risque d'une rupture d'approvisionnement, le dialogue social est rompu et l'entreprise commence également à perdre le soutien des éleveurs et de sa banque, Barclays. Face à l'échec des négociations avec le créancier financier, Charles Doux choisit de déposer le bilan. Le 1<sup>er</sup> juin 2012, le groupe Doux est placé en redressement judiciaire. Il s'agit alors du plus gros dépôt de bilan français, qui entraîne une crise agro-alimentaire pour toute la région. Une « crise dans la crise » surgit également au cours de ce processus : les subventions européennes sont supprimées, faisant disparaître l'apport de 58 millions d'euros par an qui permettait d'équilibrer les résultats. Sans ces subventions, le déficit est de l'ordre de 20 à 40 millions d'euros par an.

Cinq jours avant la mise en redressement judiciaire, Arnaud Marion, spécialiste de la gestion de crise et des restructurations, a été appelé par Charles Doux sur les conseils de son avocat, Maurice Lantourne. Sa mission : mener en urgence une restructuration profonde, alors que les fournisseurs refusent de livrer céréales et soja nécessaires à l'alimentation des poulets et que le factor décide d'arrêter le financement des factures. Pour Arnaud Marion, assurer la pérennité du groupe passe par la résolution de trois problèmes : endettement

excessif, absence de rentabilité, et modèle économique reposant sur des subventions. Sa stratégie privilégie l'amélioration de la compétitivité et le retour à la rentabilité, qui permettra de s'attaquer au désendettement.



Un partenaire financier est donc recherché : D & P rachète la créance Barclays qui est alors incorporée au capital, et permet de débloquer la situation. On propose aux créanciers un paiement cash de 15 % de leurs créances contre abandon du solde, et le passif est étalé sur dix ans, dont 65 % payable les trois dernières années pour permettre à l'entreprise d'investir.

Un plan de restructuration drastique est engagé. La branche « frais » est liquidée,



et la branche « produits élaborés » (sous la marque Père Dodu) rationalisée en vue de son redressement : abandon des gammes les moins rentables, amélioration des achats et du sourcing, et optimisation des frais fixes. 30 millions d'euros sont ainsi économisés et 35 millions sont investis entre 2013 et 2015. À l'international, l'activité est également pérennisée en se recentrant sur les marchés où la marque Doux est leader.

Vital, un pacte social est rebâti avec les salariés, dont il fallait retrouver la confiance, et avec les éleveurs, dépendants du groupe. Leur adhésion unanime au plan de continuation, malgré 1 000 licenciements, a permis sa réussite.

En mars 2015, 18 mois après la sortie du redressement judiciaire, ces efforts sont salués par le ministre de l'Économie Emmanuel Macron, qui demande à la BPI d'accorder à Doux un prêt croissance de 5 millions d'euros pour l'aider dans son investissement productif. Ce sont les premiers financements extérieurs, le retournement de l'entreprise ayant été opéré par l'autofinancement généré au cours du redressement judiciaire. Les résultats sont passés d'une perte annuelle de 40 millions à plus de 28 millions d'euros d'EBITDA (sans subventions), l'endettement réduit de 900 à 80 millions d'euros, rendant l'entreprise à nouveau attractive. En janvier 2016, le groupe coopératif TERRENA associé à SOFIPROTEOL deviendra l'actionnaire

majoritaire du groupe Doux en reprenant la part détenue par D & P.



**FRANCK NAGY**

**PME spécialisée dans la mécanique de haute précision, HITIM pâtit des décalages dus à la crise**

à partir de 2008 et de l'arrêt du programme du Boeing 787 pour lequel elle avait réalisé un grand plan d'investissement. Sa structure financière robuste lui permet de tenir jusqu'en 2010 mais l'absence de reprise la contraint à demander une procédure de sauvegarde en avril 2011. Sa restructuration, engagée dans le cadre d'un plan de sauvegarde adopté en 2012, la remet sur les rails en seulement 24 mois.

Avant la crise financière de 2008, HITIM, entreprise rhône-alpine qui a pour clients SAFRAN, Hispano Suiza, Snecma, Messier Dowty Bugatti, Dassault, SOFRADIR, CEA, UTAS Ratier Figeac ou encore Schlumberger, affiche une belle santé avec 17 M€ de chiffre d'affaires, un carnet de commandes bien rempli et une expertise reconnue. Mais le ralentissement de la croissance la touche de plein fouet : les aviateurs répercutent sur leurs sous-traitants les reports de commandes des compagnies aériennes, et très vite HITIM, qui réalise 70 % de son activité

dans l'aéronautique, fait face à de lourdes pertes ainsi qu'à des difficultés de trésorerie liées à ses investissements, ses en-cours de production et aux stocks qu'imposent ces longs programmes. Le plan d'investissement engagé à partir de 2006 dans le cadre du programme du Boeing 787 pèse en particulier lourdement sur ses finances.

Contrainte de se séparer de 50 personnes (sur un effectif de 170) entre 2008 et 2010, l'entreprise joue immédiatement la carte de la transparence, vis-à-vis de ses salariés comme de ses partenaires. Des efforts sont nécessaires pour traverser cette crise sans perdre le savoir-faire et la capacité d'innovation essentiels pour rester dans la course dès que les projets seront relancés. Malgré les difficultés financières, HITIM continue d'investir en R&D, tout en cherchant des solutions



amiables (mandat ad hoc en 2009, conciliation en 2010). Mais un fort endettement s'installe, et le maintien d'un bas niveau d'activité contraint l'entreprise à s'orienter vers une procédure de sauvegarde.

Un plan de sauvegarde est adopté en juin 2012, qui prévoit notamment un étalement de la dette sur 10 ans, et une restructuration financière future (sous trois ans) avec une réduction de l'endettement préalable à tout nouvel investissement et tout nouveau financement du BFR de la croissance (BFR de l'ordre de six mois dans ce type d'activité). Fidèle à sa politique de transparence, HITIM parvient à préserver la confiance de ses partenaires financiers historiques (BNPP), de ses clients (Groupe Safran notamment) qui maintiennent leurs engagements de commandes, de ses fournisseurs et de ses salariés. La première phase du redressement, qui consiste en une restructuration de la dette et une simplification de l'organisation, permet à l'entreprise assainie, devenue HITIM Group en 2007, de se mettre à la recherche d'un nouveau partenaire financier à partir de 2014 pour l'accompagner dans son développement : la croissance du marché de l'aéronautique va en effet nécessiter de nouveaux investissements et du financement de BFR pour pouvoir honorer les contrats.

En 2015, l'entrée au capital du fonds Arve Industries Capital (Amundi PEF) et du Crédit Agricole des Savoie (CADS Capital) permet à HITIM de restructurer sa dette et la réduire de 6 M€, de 10,5 à 4,5 M€. BNP Paribas Développement, déjà présent, reste actionnaire, ainsi que les fondateurs dirigeants du groupe, toujours majoritaires. Les nouveaux fonds propres de l'entreprise sont désormais de 10 M€, lui donnant les moyens de se relancer durablement. L'objectif est en effet de

préserver son business model et son savoir-faire, et de faire croître l'entreprise. Associés depuis le début dans l'aventure, les salariés, revenus à leur nombre initial de 170 et préservés de tout plan social pendant la durée du retournement, acceptent en 2015 un plan de modération salariale accompagné de la mise en place d'un accord d'intéressement élargi sur trois ans, prouvant comme tout au long de la procédure leur attachement à l'entreprise et leur volonté de contribuer à l'effort de redressement. Fin 2015, le chiffre d'affaires d'HITIM est revenu à son niveau de 2008, et l'avenir semble à nouveau lui sourire.



**THIERRY SONALIER**

**Le sauvetage de Jardiland, en difficulté à partir de 2012, a nécessité une grande réactivité et une vision long-terme pour l'enseigne. Le redressement mené à bien, le groupe Jardiland est aujourd'hui passé à une phase de redéploiement et de croissance.**

Premier réseau français de jardineries, proposant une offre autour du jardin, de l'animalerie et de l'art de vivre, Jardiland s'appuie sur un réseau mixte de 195 magasins, intégrés et franchisés, et sur un site de vente en ligne. Solidement implanté en France et en Espagne depuis les années

1980, Jardiland fait pourtant face à des difficultés importantes à partir de 2012. À une conjoncture difficile, fruit d'un environnement économique déprimé et de conditions météorologiques défavorables en 2012 et 2013, s'ajoutent des problèmes internes : manque de réactivité managériale, démotivation des équipes, coûts de fonctionnement des structures centrales trop importants, mauvaise gestion des approvisionnements et manque de communication entre le siège et les franchisés. Les problèmes de liquidité font échouer toutes les tentatives de trouver un repreneur. En juin 2013, Thierry Sonalier, fort d'une expérience de développement et de redressement d'enseignes spécialisées (Grand Optical, Célio, Sephora, SFD, Habitat), est nommé à la tête de Jardiland. L'entreprise est placée en procédure de conciliation en août 2013 et, en janvier 2014, le fonds L-GAM entre comme actionnaire majoritaire, investissant 35 M€



pour la relance. La dette a été rééchelonnée pour laisser à l'entreprise toute la flexibilité requise pour son redressement et permettre un alignement d'intérêt entre la société, les créanciers et les actionnaires. Nouvel actionnaire de Jardiland, L-GAM est une société d'investissement dotée de 352 M€, fondée en 2013 par Yves Alexandre, Ferdinando Grimaldi et Felipe Merry del Val avec le soutien de la famille princière du Liechtenstein, et qui bénéficie d'un horizon d'investissement long-terme et d'un mandat de gestion flexible.

La première étape du retournement de Jardiland consiste en mesures d'urgence visant à assainir la situation et à juguler les pertes. Les pépinières, très déficitaires, sont cédées ou fermées, les baux des magasins sont renégociés, le siège social est restructuré (90 emplois supprimés), et le management recomposé. La politique d'économies porte ses fruits : 6 M€ sont économisés au siège, la cession des pépinières permet d'améliorer la marge de 3 M€ par an, l'assainissement du stock d'inventus rapporte 9 M€ de liquidités, le tout s'accompagnant d'une renégociation des conditions d'achat avec les fournisseurs. L'objectif de cette phase de redressement est atteint en deux ans, l'EBITDA consolidé passant de -2 M€ en 2013 à près de 18 M€ en 2015.

En parallèle, un grand chantier de repositionnement et d'efficacité opérationnelle est lancé. À l'aide du cabinet Bain & Company, un plan stratégique à trois ans est élaboré. Ce dernier redéfinit l'offre de produits et services, le merchandising, l'identité

visuelle de la marque, la stratégie de communication, la politique de fidélisation et le concept magasins (avec l'embauche de 150 personnes). Ce nouveau concept, testé dans deux magasins pilotes à partir du printemps 2015, rencontre immédiatement l'adhésion des clients (satisfaction en hausse, avec un impact clair sur le chiffre d'affaires magasin). Une stratégie multicanale est en cours de mise en place avec le développement d'un projet web 360° ; elle s'accompagne de la refonte des méthodes d'approvisionnement et d'une optimisation des processus d'achats. Le nouveau mode de fonctionnement du groupe est très collaboratif. Les salariés sont associés à la démarche et la culture d'entreprise est profondément modifiée, favorisant dialogue entre équipes et fierté d'appartenance. Les franchisés, dont les principaux sont devenus actionnaires aux côtés de L-GAM et du management, sont également partie prenante du projet d'entreprise. Ils participent à un comité stratégique mis en place pour renforcer la cohésion des réseaux. Ce travail de repositionnement montre déjà des résultats encourageants. Le chiffre d'affaires du réseau atteint 750 M€ en 2015 et le retour à une situation bénéficiaire permet de libérer les ressources financières nécessaires

pour investir dans la mise en place du nouveau modèle. Le socle du redéploiement est désormais constitué.



**PATRICK FRANÇOIS**

**La transition de société familiale à société sous LBO n'est pas toujours sans douleur. Shark, fabricant de casques de moto, en a fait l'amère expérience à partir de 2005. Cumulant ses difficultés à la crise de 2008, l'entreprise est cédée à Perceva en 2011 qui, en apportant des fonds propres, permet à Shark de se relancer et d'asseoir en quatre ans sa position de leader sur un marché élargi.**

Créée par d'anciens pilotes, la société Shark est à l'origine une entreprise familiale basée à Marseille. Spécialisée dans les casques de moto moyen et haut de gamme, elle a construit sa réputation sur des innovations produit alliant performance et sécurité. En 2005, les frères Teston, actionnaires historiques, cèdent une participation majoritaire à la société d'investissement Atria dans le cadre d'une opération de LBO. Dès l'année suivante, des difficultés industrielles et managériales apparaissent. Les changements de dirigeants déstabi-





\_14

lisent le management, et, malgré un maintien de son chiffre d'affaires, l'entreprise perd ses capacités d'innovation et de développement car soumise à un poids de sa dette trop important. En 2008, alors que la crise économique amplifie les difficultés, Patrick François est nommé Président. Entre 2008 et 2010, le contexte économique général et la baisse des innovations font chuter le chiffre d'affaires, et la dette, malgré deux renégociations, est devenue insupportable. Atria et le management font alors le constat de la nécessité d'une injection de capital au niveau opérationnel, et, début 2011, Perceva devient actionnaire de référence du Groupe. Le soutien apporté par Perceva permet à l'équipe de management de conduire très rapidement son plan de redressement : l'approche marketing est entièrement modifiée, notamment via une nouvelle segmentation selon les besoins des clients et non plus selon les caractéristiques techniques des produits, les investissements en R & D et l'innovation produit sont relancés, la poli-

tique commerciale est revue, la productivité améliorée (avec aussi des réductions d'emplois dans les usines thaïlandaises et portugaises), et les synergies favorisées au sein du portefeuille de marques (en termes de marketing et de distribution). Toutes ces actions sont accompagnées d'un effort de communication pour obtenir l'adhésion des différentes parties prenantes, des salariés aux banques en passant par les clients et les fournisseurs. L'entreprise conserve la confiance de ses partenaires. Fin 2011, grâce à un nouvel investissement de Perceva, Shark saisit l'opportunité de reprendre les actifs de Holding Trophy (holding qui possède les marques Bering, Segura et Bagster) en plan de cession. Le

Groupe FIK s'agrandit avec un portefeuille de marques et de produits élargi à l'ensemble de l'équipement pour motards. Les mêmes méthodes sont appliquées avec succès sur la nouvelle acquisition. Cette professionnalisation de l'entreprise et le repositionnement opéré sur tous les éléments du mix ont permis au Groupe Shark de renouer avec la croissance et d'accroître sa rentabilité : la marge d'EBITDA atteint à nouveau un chiffre satisfaisant en 2014/2015, le chiffre d'affaires étant passé dans la même période de 26 M € à 66 M €, une forte croissance dont la moitié en croissance externe. Leader français et 3<sup>ème</sup> européen, le Groupe FIK ambitionne désormais le leadership mondial. Il est cédé en 2015 à Naxicap Partners, qui avait déjà accompagné Shark au début des années 2000, et qui apporte les moyens d'une politique active de croissance interne et externe.



**MESROP YEREMIAN**

**Opérateur mobile spécialisé dans les télécommunications low cost, Symacom voit sa croissance stoppée de plein fouet suite à une rupture de contrat unilatérale de la part d'un de ses principaux partenaires. Placée en redressement judiciaire, l'entreprise a retrouvé 18 mois plus tard sa bonne santé d'avant la crise.**

Créée en 2002 par Mesrop Yeremian, son président actuel, Symacom est un opérateur de téléphonie mobile ne possédant pas d'infrastructures propres (dit MVNO, Mobile Virtual Network Operator). Positionné sur le marché du low cost et des cartes prépayées, Symacom propose notamment des prix très attractifs pour les communications nationales et internationales. Vendus dans un réseau de proximité (bureaux de tabac, presse, etc.) sous la marque Syma, ses produits séduisent originellement une clientèle « communautaire », modeste ou d'origine étrangère. Acteur français de référence sur ce marché en pleine croissance que les opérateurs traditionnels peinent à atteindre, Symacom a construit son offre et son développement notamment sur la base d'un contrat d'exclusivité avec un opérateur d'envergure internationale pour les appels à l'étranger. Par un contrat cadre conclu en mai 2010, Symacom lui a confié la gestion exclusive des appels de ses clients vers l'international. Cet opérateur s'est également engagé à participer au BFR de Symacom par l'octroi de délais de paiement des factures qu'il émettrait. Ce contrat sera la cause principale des difficultés de Symacom. En janvier 2012, sans préavis et de manière unilatérale, cet opérateur rompt le contrat et suspend ses prestations de service de téléphonie. Un recours immédiat de Symacom devant le tribunal de commerce de Paris lui permet d'obtenir le rétablissement du service dès le mois suivant, mais les dégâts sont faits : des clients ayant eu à subir des blocages de carte SIM désertent, entraînant une baisse considérable du chiffre d'affaires de Symacom, tandis que son BFR augmente du fait de la diminution du crédit fournisseur, certains partenaires ne faisant plus confiance à l'entreprise. Symacom se trouve rapide-

ment dans l'incapacité de faire face à ses échéances, et opère dans l'urgence une restructuration sociale (réduction d'effectif de 36 à 15 salariés) pour adapter ses coûts d'exploitation à son chiffre d'affaires. En mars 2012, Symacom est placé en redressement judiciaire, et son plan de redressement adopté en novembre 2013. Pendant cette période, Symacom a engagé une restructuration financière et commerciale. Un repositionnement stratégique est opéré, avec l'abandon des offres de téléphonie fixe, et le développement de nouvelles offres mobiles visant à conquérir de nouveaux abonnés au-delà de la clientèle communautaire et à faire basculer les clients existants chez Symacom pour l'ensemble de leurs besoins en téléphonie mobile (pas uniquement pour leurs communications internationales). Des actions sont entreprises pour améliorer la marge de l'entreprise (renégociation des conditions d'achat auprès des principaux fournisseurs, nouveaux outils de suivi et

de pilotage, réduction du crédit offert inclus dans les cartes SIM), pour réduire les coûts fixes, et pour optimiser les coûts de conquête de nouveaux abonnés. Le passif fournisseur est renégocié dans le cadre du redressement judiciaire, et un accord transactionnel est conclu avec l'opérateur international, mettant fin au litige existant et permettant de poursuivre le partenariat. En 18 mois, Symacom retrouve son niveau de clientèle d'avant la crise et le dépasse, embauche à nouveau jusqu'à retrouver quasiment le même effectif (37 salariés), et peut poursuivre son développement. 2016 devrait notamment être l'année de son expansion internationale, qui débute avec l'ouverture d'une filiale espagnole dès le début d'année.

\_15



## EN 2015, LE PRIX ULYSSE A FÊTÉ SES CINQ ANS

1. Céline Domenget Morin, responsable du Prix Ulysse, et Cédric Colaert, président de l'ARE

2. Nicolas Pierron, de Radio Classique, animateur de la cérémonie.

3. Les nominés au Prix Ulysse 2015 rassemblés à la tribune.



Comme chaque année, les salons de l'Automobile Club de France, place de la Concorde à Paris, ont accueilli le 26 janvier 2015 la cérémonie de remise du 5<sup>ème</sup> Prix Ulysse décerné par l'ARE.

Devenue en quelques années seulement le rendez-vous incontournable des professionnels du redressement d'entreprise,

cette soirée toujours plus prestigieuse a attiré plus de 400 participants, parmi lesquels des représentants des pouvoirs publics et des diverses professions qui composent le milieu du retournement, et surtout de nombreux chefs d'entreprise. Si ce décor somptueux contraste avec la réalité quotidienne de ces managers et de leurs conseils, occupés sur le

terrain au jour le jour à sauver des entreprises en difficulté, il est avant tout une manière de donner au redressement d'entreprise au moins une fois par an la place qu'il mérite : celui de contributeur à la sauvegarde de l'emploi et des lieux de production partout en France, ainsi qu'au dynamisme des marques et des secteurs les plus variés.

Animée par Nicolas Pierron (journaliste économique que les habitués de la matinale de Radio Classique connaissent bien), cette soirée rythmée par les films de présentation des candidats a vu l'entreprise Anovo, leader européen de la gestion et régénération de produits technologiques, et le fonds Butler Capital Partners être récompensés pour leur

réactivité dans le traitement des difficultés de l'entreprise, la sauvegarde maximale de l'emploi lors de la restructuration, et les trois ans de croissance et rentabilité affichés fin 2014. Les trois autres candidats, Insert (affichage urbain), Le Bronze Industriel (alliages de métaux) et Parkeon (équipements de stationnement) avaient également présenté des

redressements convaincants, contribuant fortement à la qualité du prix remis à Anovo.

Cinq nominés composent la « short list » de candidats au Prix Ulysse 2016 : Doux (volailles), HITIM (mécanique de précision), Jardiland (jardineries et animaleries), Shark (équipement pour motard) et Symacom

1. Walter Butler (Butler Capital Partners), lauréat du Prix Ulysse 2015 pour la société Anovo.
2. Nominés, membres du jury et sponsors réunis pour la photo de famille.
3. Une assemblée attentive : ces cas de retournement sont des exemples pour tous.
4. Discussions animées et amicales après la cérémonie de remise du prix.



\_18

\_19

(téléphonie mobile low cost) ; cinq entreprises et cinq secteurs très différents, aux problématiques particulières, qui viennent encore enrichir les débats au sein du jury et promettent une édition 2016 très intéressante. 2016 voit aussi la naissance d'un « prix dans le prix » : celui attribué par les lecteurs du magazine Challenges, partenaire du Prix Ulysse,

par leur vote direct sur le site internet du magazine. Cette innovation, outre la visibilité supplémentaire qu'elle permet de donner à la cause du retournement d'entreprise, est avant tout l'expression de la volonté d'ouverture et de transparence de la part de l'ARE. Ce prix des lecteurs est remis par Pierre-Henri de Menthon, rédacteur en chef de Challenges,

en même temps que le prix du jury. Nul doute que le (ou les) lauréat(s) apprécieront cette confrontation directe avec l'opinion des décideurs et du monde des affaires, ainsi que les débats et échanges que l'attribution de ces deux prix vont susciter.

L'ARE REMERCIE LES PARTENAIRES DU PRIX ULYSSE

**McKinsey&Company**  
Recovery & Transformation Services



**THEMIS  
BANQUE**

**Deloitte.** WHITE & CASE



Grant Thornton  
L'instinct de la croissance

INTERACTIS



capital <sup>Les Echos</sup> **finance**

Challenge<sup>s</sup>

Option <sup>DR</sup> DROIT AFFAIRES

RADIO <sup>CLASSIQUE</sup> CLASSIQUE

[HTTP://WWW.PRIXULYSSE.ORG](http://www.prixulysse.org)

