

20 ans que l'ARE défend les couleurs du retournement

Créée en 2002 à l'initiative d'un quatuor de pionniers, l'Association pour le retournement des entreprises (ARE) porte depuis cette date une vision positive du redressement et de la transformation des entreprises, délibérément orientée vers le rebond. Les sept présidents qui se sont succédé à sa tête ont accepté de regarder – pour une fois – dans le rétroviseur.

Six hommes, une femme ; un investisseur, un banquier, deux conseils financiers, trois avocats, difficile de dessiner un portrait-robot sur cette base. Le retournement est pluridisciplinaire, du communicant de crise au spécialiste des négociations sociales, de l'administrateur judiciaire à l'expert en gestion de trésorerie. Il concerne filiales de grands groupes comme ETI familiales, multinationales ou entreprises régionales, et les sept présidents – anciens et actuel – nous diront que cette diversité de situations est la source intarissable de l'intérêt de leurs missions, que ce qui réunit toutes leurs professions est une même passion pour leur véritable métier : urgentiste.

Sortir de l'ombre

Nicolas de Germay, son premier président, se rappelle un déjeuner en 2001 avec Cédric Colaert. A l'époque, le marché est naissant, et on ne connaît des métiers du retournement que liquidateurs et administrateurs judiciaires dont l'image a du mal à s'affranchir des affaires sulfureuses d'une époque pourtant révolue. L'idée d'une association qui fasse connaître le versant positif du redressement germe, est testée auprès de personnalités indiscutables et recueille un avis positif unanime. En avril 2002, Jean-Pierre Bataille, Cédric Colaert, Guillaume Cornu et Nicolas de Germay rassemblent 11 autres grands professionnels autour d'eux et fondent l'ARE.

L'ARE est un club de professionnels reconnus, très sélectif, dont les premiers membres sont cooptés. Progressivement, au fur et à mesure que l'association se structure, les nouveaux membres sont accueillis sur dossier mais les critères de sélection restent rigoureux. Car, comme le rappellent Cédric Colaert et Nicolas de Germay, il était important de conserver non seulement l'excellence professionnelle de ces représentants du secteur, mais aussi le plaisir de se retrouver. De nombreux dossiers ont été résolus dans cet espace informel où l'on peut se parler librement, loin des postures, où l'humain s'allie au professionnel pour trouver des solutions.



La transparence est la règle dès le début de l'association, le tutoiement aussi, et l'annuaire des membres est public : pour sortir du redressement judiciaire et de la liquidation « à la papa », il est crucial que l'image un peu occulte qui colle aux métiers et aux dossiers disparaisse. A l'ARE, se rassemblent les meilleurs professionnels – parfois concurrents – dont le motto est la prévention des difficultés et le rebond. Pour l'illustrer, le prix Ulysse, qui récompense le meilleur retournement de l'année, est créé en 2011.

Les années 2010, l'expansion

En 2012, Guilhem Bremond succède à Nicolas de Germay. Ce passage de relais intervient à un moment charnière.

L'ARE compte désormais plus de 100 membres et s'est institutionnalisée. Le début des années 2010 correspond également à une bascule économique : la crise de 2008 s'éloigne, et avec la nomination d'Arnaud Montebourg, le ministère de l'Economie devient aussi celui du Redressement productif. Les projecteurs se braquent sur les restructurations, et l'ARE voit ainsi fructifier le travail de changement d'image accompli depuis 10 ans.

La gouvernance de l'association évolue alors pour accompagner son expansion, tout en cherchant à entretenir l'esprit convivial des débuts. Pour impliquer tout le monde, les initiatives personnelles (comme la création de nouveaux comités thématiques) sont soutenues et



De gauche à droite :
Olivier Marion,
Guilhem Bremond,
Virginie Verfaillie Tanguy,
Nicolas de Germay,
Benoît Desteract,
Cédric Colaert,
Jean-Dominique Daudier
de Cassini

prises en avant, et la présidence devient tournante tous les deux ans.

Lorsque Cédric Colaert prend le relais deux ans plus tard, l'ARE a continué de grossir. La demande des jeunes professionnels se fait pressante, mais il faut préserver cet esprit « club ». En 2015, l'ARE soutient donc la création de l'AJR (Association des jeunes professionnels du restructuring), qui sert de tremplin pour la rejoindre une fois un certain niveau de responsabilité atteint : l'ARE reste une association de décideurs. Les statuts de l'association sont consolidés, afin d'assurer sa stabilité en même temps que son développement. Car cette période correspond également à celle du rayonnement régional pour l'ARE : même si une majorité des membres est basée à Paris, les entreprises en difficulté se retrouvent sur tout le territoire et il est important de signifier que des solutions de proximité existent. Enfin, le développement des formations permet de générer des revenus qui garantissent son indépendance future.

Avec l'arrivée de Jean-Dominique Daudier de Cassini à sa tête, l'effort de stabilisation et de professionnalisation de l'association s'intensifie. Les nouveaux membres sont chaque année plus nombreux, l'enjeu devient donc de maintenir le niveau d'excellence. De nouveaux comités voient le jour (comme le comité international), des colloques sont organisés en région, et, contexte pré-électoral oblige, l'ARE franchit un cap en s'adressant directement au monde politique. Une commission prospective & présidentielle 2017 est créée, et une doctorante recrutée pour permettre, après consultation de l'ensemble des membres de l'ARE, l'élaboration et la rédaction de 10 recommandations présentées aux candidats à l'élection présidentielle. L'ARE est définitivement devenue un interlocuteur de référence auprès des pouvoirs publics, des politiques et du monde des affaires.

La décennie s'achève avec le premier président qui ne soit pas une « figure du restructuring », comme il le dit lui-même, Olivier Marion. L'ouverture aux nouveaux membres et aux jeunes s'accélère, ainsi que le développement en région, et l'ARE oriente son message de plus en plus vers celui de la prévention et de l'anticipation des difficultés. Ce message est notamment porté auprès des étudiants des filières management des grandes écoles ou des universités, dans le cadre d'un comité des partenariats universitaires qui implique beaucoup de membres (jusqu'à 40 en une année !), enthousiasmés par ces missions pédagogiques. Les formations dispensées par l'ARE s'institutionnalisent avec la création du comité formation, et s'ouvrent aux experts-comptables en partenariat avec le CCEF.

Enfin, un comité des lois et des bonnes pratiques est créé dans le prolongement de l'édition des 10 recommandations de 2017. L'éclosion de tous ces comités se fait sous l'impulsion des membres, soutenue par les statuts de

l'association qui garantissent l'autonomie des initiatives : c'est là que l'ARE montre à la fois sa différence avec une association professionnelle – dont la mission est de réguler l'exercice professionnel de ses membres – et la richesse de celles et ceux qu'elle rassemble.

Le tournant de 2020

En 2020, alors que Virginie Verfaillie Tanguy devient la première femme présidente, un certain coronavirus lui vole la vedette. Mais l'ARE ne rate pas l'occasion de prouver sa pertinence et sa réactivité. Alors que le gouvernement appelle à l'union sacrée, tous les membres de l'ARE répondent présent et se mobilisent. Une chaîne d'emails se crée pour partager l'information en temps réel, et, en partenariat avec d'autres associations dont l'AJR, le site sosentreprisescoronavirus.com est lancé pour aider les entreprises à ne pas céder à la panique et gérer « l'après », une fois que les aides de l'Etat s'interrompent. L'association est notamment engagée dans le groupe de travail initié par le député Romain Grau sur les entreprises en difficulté du fait de la crise sanitaire.

Les interventions à destination du monde politique prennent plus de place et en mars 2020, l'ARE rassemble les autres associations du restructuring autour d'une lettre ouverte adressée au gouvernement après « l'oubli » des tribunaux de commerce dans la circulaire du 26 mars relative aux dispositions prises dans le cadre de la crise sanitaire. En même temps, au sein de l'association, un changement de génération est en train de s'opérer.

Comment favoriser l'intégration des nouveaux, lorsque 25 candidats se présentent désormais à chaque commission d'admission ? Telle est la principale question dont hérite Benoît Desteract, président depuis le 1^{er} janvier 2022. Le rythme de développement de l'ARE, qui ne faiblit pas, impose d'envisager d'accélérer la professionnalisation de la structure : mettre en place de nouveaux outils de communication, institutionnaliser la formation, créer un comité régional pour animer le réseau des 70 membres qui sont engagés dans les comités de crise des départements mis en place dans le cadre du plan d'action sur l'accompagnement de sortie de crise. Et si l'ARE sortait des frontières et nouait des partenariats avec ses équivalents en Europe ?

Difficile de prédire l'avenir, mais les 20 années écoulées ont montré que chaque président a eu à faire face à des défis, dont l'association est sortie renforcée. Le club des débuts n'existe plus, mais l'équilibre entre ouverture et convivialité perdure. L'enjeu est de maintenir la passion et l'envie de s'investir dans une cause commune pour les 270 membres, que chacun non seulement trouve sa place mais arrive avec un projet pour faire progresser ce bien commun. ■

Christine Cavasa