

« APRÈS LE CREUX IMPORTANT DES DÉFAILLANCES EN 2020-2021, AVEC LA POLITIQUE DU « QUOI QU'IL EN COÛTE » ON OBSERVE AUJOURD'HUI UN EFFET RATRAPAGE »



*Entretien avec Xavier Bailly, Président de
l'Association pour le retournement
des entreprises (ARE)*



Crée en 2002, l'Association pour le Retournement des Entreprises (ARE) a pour vocation de diffuser une culture de la prévention des difficultés des entreprises et de valoriser les métiers du retournement.

Comment percevez-vous le marché en 2025 ?

Nous sommes bien occupés et je pense que c'est le cas de l'ensemble des professionnels qui composent l'ARE. Selon les statistiques du Conseil National des Administrateurs Judiciaires et Mandataires Judiciaires (CNAJMJ), au premier semestre 2025, le nombre de défaillances a atteint 34.920, soit 2,8% de plus qu'au premier semestre 2024 et 27,5% de plus par rapport au premier semestre 2019, avant la crise. En 2024, le CNAJMJ a enregistré 65.611 défaillances. Après le creux important des défaillances en 2020-2021, avec la politique du « quoi qu'il en coûte » (aux

alentours des 30.000 par an), on observe aujourd'hui un effet rattrapage.

Qu'en est-il des secteurs les plus concernés en France ?

Les secteurs les plus touchés sont ceux liés à la construction et à l'immobilier ainsi que les secteurs du commerce, de l'hébergement et de la restauration. Cette année, on observe un gros rebond de défaillances dans l'industrie. Protégées durant la période Covid, les industries manufacturières souffrent particulièrement sous l'effet combiné d'une consommation « difficile » et de l'inflation généralisée. Il y a un vrai ralentissement de consommation, y compris alimentaire. C'est un marqueur de crise important.

Quels sont les secteurs les plus touchés au niveau européen ?

Selon The Weil European Distress Index (WEDI), les secteurs les plus touchés au niveau européen sont le Retail

& Consumer Goods, l'industrie et l'immobilier / la construction.

Quelles sont, selon vous, les perspectives ?

L'accélération des défaillances ralentit. Nous sommes en train d'atteindre un plafond.

Qu'en est-il de la taille des entreprises concernées ?

En moyenne, la taille des entreprises qui font l'objet des défaillances est plus importante qu'avant la crise.

Quelles sont les principales tendances dans le domaine des entreprises en difficulté ?

Nous observons le retour des dossiers d'entreprises en difficultés liées à l'incapacité pour certaines entreprises de faire face à leur dette. Avec le ralentissement des résultats (lié à l'inflation et à la contraction de la consommation), des entreprises qui font l'objet de financements structurés ont du mal à faire face à leurs échéances. Pendant la période Covid et post-Covid, nous avons essentiellement traité des dossiers qui faisaient face à des difficultés opérationnelles importantes où la notion d'endettement avait davantage de solutions. Aujourd'hui, les financements d'avant-crise arrivent à maturité. La contraction des résultats fait en sorte que nous avons des dossiers de surendettement en nombre plus important que les années précédentes. D'autre part, nous avons plus de dossiers qui enchainent des procédures de prévention, comme mandat ad hoc / Conciliation, avec des mises en oeuvre en sauvegarde accélérée, y compris de gros dossiers, avec l'effet de la réforme d'octobre 2021 en utilisant les classes des parties affectées. Cette réforme a démarré timidement en 2022. Aujourd'hui, la question des classes des parties affectées se pose dans de nombreux dossiers, soit parce que les débiteurs sont au dessus des seuils déterminés dans le cadre de la réforme (250 salariés et 20 millions d'euros de chiffre d'affaires ou 40 millions d'euros de chiffre d'affaires), soit de manière volontaire pour permettre des traitements plus appropriés du passif des entreprises. Ce mouvement, qui a déjà commencé en 2025, s'accélère.

Aujourd'hui, on observe un rapprochement entre les logiques préventive et l'implémentation judiciaire des restructurations.

Quelles sont, selon vous, les nouvelles tendances de 2025 ?

Nous pouvons évoquer les débats d'opinion sur le sens du texte en lien avec les classes des parties affectées. Quel doit être le traitement de l'actionnaire dans les classes des parties affectées ? Ce traitement, doit-il tenir compte de ce que l'actionnaire apporte à la société ? Les derniers à avoir

accès à la valeur après les créanciers, ce sont bien les actionnaires. Le cas d'un actionnaire grande entreprise ou d'un actionnaire financier professionnel est différent de celui d'une entreprise patrimoniale familiale où bien souvent le patrimoine professionnel et personnel sont liés. On peut également avoir des cas où des actionnaires ont un apport déterminant dans la valeur de l'entreprise. En général, ces cas vont se présenter dans des entreprises en dessous des seuils, même s'il peut y avoir des exceptions. Cette prise en compte est un des sujets clés pour s'assurer que la restructuration mise en oeuvre préserve le meilleur intérêt de l'entreprise dans son ensemble. C'est un débat vif entre différents acteurs : certains étant très défensifs de l'actionnaire, d'autres de l'équilibre économique de la restructuration ... Le traitement des dossiers doit se faire au cas par cas, avec beaucoup de vigilance.

Le deuxième sujet concerne les très gros dossiers où il y a la tentation de se rapprocher des techniques de LME (*Liability Management Exercises*) aux Etats-Unis, une nouvelle pratique qui consiste à restructurer la dette en utilisant le marché secondaire.

Dans certains autres cas, lorsqu'on a des dettes de droit anglais, avec une entreprise française, une forme de concurrence s'installe entre les schémas de restructuration de dette anglais et français. Très forte par le passé (de nombreux créanciers demandaient des contrats de prêt de droit anglais), cette tendance était moins vraie depuis 4-5 ans (notamment avec la réforme liée aux classes des parties affectées) mais elle réapparaît aujourd'hui.

Quelles sont les principales activités de l'ARE en 2024-2025 ?

En 2024, l'ARE a accueilli 20 nouveaux membres, ce qui porte à 320 le nombre de membres aujourd'hui. Deux colloques ont été organisés. Ils ont réuni 340 personnes. La cérémonie de remise du prix Ulysse a réuni plus de 400 participants.

Créé en 2011, le Prix Ulysse de l'ARE distingue chaque année un retournement remarquable. Le Prix Ulysse est un témoignage extrêmement positif de dirigeants car tous les nommés ont fait la démonstration de retournement d'entreprises réussi. Cette année, il a été difficile pour le Jury de choisir le vainqueur de la 15^{ème} édition du Prix. C'est Setic Pourtier, entreprise spécialisée dans les machines rotatives de haute qualité destinées à la fabrication de câbles pour le transport de l'énergie et des données, qui a remporté le Prix Ulysse 2025. Le Prix des lecteurs des Echos revient à Centigon France, fabricant de véhicules blindés depuis 1948. La 3^{ème} entreprise nommée est le Groupe Pierre & Vacances – Center Parcs.

Réalisé en présence du Ministre chargé de l'Industrie et de l'Énergie, Marc Ferracci, cet événement a généré beaucoup d'intérêt pour notre discipline et pour le rayonnement des valeurs de rebond.

Le 30 juin 2025, un colloque a été co-organisé à Dijon par l'ARE et les acteurs locaux de la prévention des difficultés des entreprises à la Chambre de commerce et d'Industrie Côte-d'Or. Pour nous, cet événement est emblématique car il s'inscrit dans notre démarche qui consiste à faire connaître les outils et les bonnes pratiques de prévention des difficultés des entreprises dans les régions, au plus près des tissus économiques, car tout ne peut pas se faire à Paris.

En 2025, nous avons poursuivi nos efforts de formation et nos partenariats universitaires. Le 9 juillet, nous avons réalisé une formation sur l'actualité du droit social en lien avec la restructuration d'entreprises. Une dizaine de nouveaux membres nous ont déjà rejoint en 2025.

Le 13 novembre prochain, nous organisons un colloque national (volet local sur la pratique de restructurations d'entreprises) et international (pratiques comparées avec nos homologues). Ce colloque réunit les professionnels de la restructuration et les professeurs de droit.

Qui peut être membre de l'ARE ?

Peut être membre de l'ARE tout professionnel de la restructuration qui a une pratique établie depuis plusieurs années et une expérience établie, avec une éthique profes-

sionnelle irréprochable, et dont l'essentiel de l'activité est tourné vers la prévention et le retournement des entreprises. Font partie de l'ARE des communicants de crise, des entreprises de conseil après des salariés, des avocats en droit social spécialisés dans les entreprises en difficulté, etc.

Reviendrait-on au niveau de défaillances d'avant la crise ?

Certainement. Je ne m'attends pas à ce qu'on reste au delà des 60.000 défaillances par an. Mais la principale question c'est l'issue. Pour moi, passer par une procédure de sauvegarde ou de redressement judiciaire pour en sortir avec un plan et ne jamais y revenir, n'est pas un souci. Ce qui est problématique, c'est la proportion de liquidations judiciaires.

Quelles sont vos actions pour familiariser les professionnels avec les contrôles des investissements étrangers ?

Les professionnels sont de plus en plus familiarisés, notamment lorsqu'il s'agit d'une activité industrielle et stratégique. Les services de l'Etat se saisissent des dossiers lorsqu'il y a des enjeux stratégiques majeurs pour la France. On reste tributaires de la bonne volonté d'investisseurs nationaux ou européens pour sauver des entreprises et des emplois sur des activités stratégiques en France et en Europe. Dans un certain nombre de cas, on doit faire le constat de la pénurie de ce type d'investisseurs. La solution à court terme est souvent préférée à une liquidation.