

Cela commence par l'annonce aux collaborateurs de la décision de restructuration, l'explication des raisons qui poussent l'entreprise à déclencher un tel processus et l'exposé du détail du plan d'action prévu. En externe, les sous-traitants, prestataires occasionnels ou partenaires techniques, scientifiques ou académiques, doivent eux aussi être informés.

Cette étape, même si elle peut soulever des émotions, voire de vives réactions, est la première pierre de la déstructuration de l'ancienne organisation. Dès lors, il faut se montrer le plus honnête possible mais aussi être en mesure de rassurer en démontrant les intérêts de la restructuration. Cela permettra *in fine* de connaître les résistances aux changements et de les désamorcer dans le temps avant que la nouvelle organisation ne soit opérationnelle.

Phase 3 : la désintégration

La désintégration et l'étape suivante sont les deux phases de changement. L'emploi de termes comme désintégration ou déstructuration peut interpellier voire effrayer. Mais il s'agit bien de montrer la profondeur de la transition qu'implique une restructuration tant concernant l'implication des dirigeants et managers qu'en matière d'organisation du travail et de relations humaines.

Bien sûr l'anticipation aura permis d'accompagner au mieux ces modifications, mais le soutien et le professionnalisme d'acteurs externes, spécialisés dans le



© AdobeStock

management de transition par exemple, peuvent venir en appui et scruter de manière transversale, l'apparition d'éventuels symptômes de stress, liés à la perte de repères.

Phase 4 : la reconstruction

C'est la phase d'après la déstructuration, celle qui va permettre de restructurer donc. Autrement dit, les changements vont alors s'opérer et les collaborateurs peu à peu prendre place dans la nouvelle organisation. Ils vont parfois découvrir de nouveaux postes, assurer de nouvelles responsabilités. Un stade qui peut révéler un besoin d'ajustements.

Il se traduit également par la nécessité de remporter l'adhésion des équipes. Au cours des étapes de déstructuration et de reconstruction, le dirigeant et/ou les managers peuvent profiter de la transition pour impulser de nouveaux modes d'échange et pourquoi pas de travail. En favorisant des rencontres face à face régulières, des prises de décision plus collaboratives ou

l'autonomie des collaborateurs [télétravail, mission dans des tiers-lieux...]. À ce moment-là encore, l'écoute est primordiale et la confiance, voire la création d'une certaine émulation collective, nécessaire.

Phase 5 : l'intégration

Vient enfin l'ultime phase d'une restructuration, celle de l'intégration. Une étape qu'il est difficile d'appréhender car suivant les entreprises, la réorganisation menée et les individualités, elle s'achèvera plus ou moins rapidement.

À ce moment de la restructuration, l'entreprise ancre donc ses nouvelles racines. Elle doit donc entraîner tous les collaborateurs. L'accompagnement par des professionnels permettra notamment de diffuser tous les éléments de langage et les pratiques qui motiveront chacun à se tourner vers demain.

On parle alors de futur, d'ambitions, d'objectifs, d'innovation. Le temps est venu de se remettre en action et si chacun se sent valorisé, c'est évidemment un atout. Aussi, une restructuration, quelle qu'en soit la raison et quelle que soit l'entreprise concernée, doit toujours être abordée comme un processus long. Un processus qui compte des changements comptables, des procédures administratives ou un déménagement, mais surtout des impacts humains. Et pour les appréhender aux mieux, éviter stress ou conflits et clarifier ses priorités pour l'avenir, le soutien d'acteurs spécialisés s'avère particulièrement précieux.

BREDIN PRAT

Une approche globale et pluridisciplinaire au service des entreprises en difficulté

Cessions d'entreprises en difficulté, restructuration de dette, procédures collectives, contentieux... Bredin Prat intervient sur l'ensemble des sujets concernant les entreprises en difficulté. Olivier Puech et Nicolas Laurent, responsables du département Restructuring reviennent sur la force de cette approche globale.



Nicolas Laurent, associé

Comment le marché évolue-t-il ?

Nicolas Laurent : Le nombre des procédures collectives est en recul constant depuis 2008 avec 55 000 ouvertures en 2017, mais les procédures amiables concernant des entreprises moyennes ou de grande taille restent en nombre important. Dans ces dossiers où les enjeux – qu'ils soient stratégiques commercialement ou liés à l'emploi – sont élevés, notre approche globale nous permet d'accompagner l'ensemble des acteurs des entreprises en difficulté, dans les aspects transactionnels comme judiciaires s'il le faut.

Areva, Fraikin, Groupe Flo, Camaïeu... vous êtes au cœur de dossiers hors normes !

Olivier Puech : Nous sommes effectivement intervenus auprès d'Areva dans le cadre de sa restructuration



Olivier Puech, associé

financière et sociétaire : dossier exceptionnel, extrêmement sensible pour l'ensemble de la filière énergétique française. Mais il ne faut pas réduire notre activité à ce type de dossiers. La complexité est présente dans tous les dossiers, que ce soit parce que l'entreprise emploie 5 000 salariés, comme Groupe Flo que nous avons assisté également, ou par la complexité des structures financières, comme les dossiers de LBO que vous citez.

N. L. : Des dossiers de plus petite taille peuvent en effet comporter des enjeux fondamentaux, comme le dossier Saint Mamet où le sort de l'ensemble d'une filière arboricole était en jeu.

Face aux restructurations de LBO défaillants, votre pluridisciplinarité est un véritable atout.

N. L. : Effectivement. Les

« [...] notre approche globale nous permet d'accompagner l'ensemble des acteurs des entreprises en difficulté. »

restructurations de Fraikin et de Camaïeu sur lesquelles nous sommes intervenus en sont de beaux exemples. Ces dossiers nécessitent une coopération étroite entre nos différentes équipes, en particulier le financement. Du côté prêteurs, il faut disposer d'équipes aguerries pour accompagner les nombreuses institutions impliquées suite aux syndications importantes des crédits. Du côté de l'entreprise ou des actionnaires, il faut aussi apporter un soutien stratégique et fournir une analyse des responsabilités.

Quels sont les secteurs les plus touchés ?

O. P. : L'agroalimentaire bien évidemment. La distribution paie aussi un lourd tribut. Certaines entreprises n'ont pas su relever à temps le défi de la transformation digitale ou n'ont pas la puissance de leurs grands concurrents de la distribution en ligne, comme Amazon évidemment.

BREDIN PRAT
www.bredinprat.fr

CAIRN PARTNERS

La boutique qui digitalise le distressed M&A

Restructuring, Distressed M&A et levée de fonds, Cairn Partners apporte un conseil stratégique et financier aux problématiques de croissance et de redéploiement. Focus sur cette boutique avec Julien Sanier, son fondateur.

Face aux opérations de restructuring financier, votre expertise financière et opérationnelle est un atout.

Julien Sanier : Les membres de l'équipe les plus seniors possèdent une expérience opérationnelle réussie à des postes de direction générale ou financière. Cela leur permet d'appréhender efficacement les difficultés rencontrées par les clients et d'y répondre avec pragmatisme. C'est un facteur différenciant en effet, car ces opérations complexes qui représentent près de 80 % de notre activité se caractérisent par un contexte économique et social sensible, un cadre juridique contraignant et des exigences de précision de l'information financière élevées. Dans ce contexte d'urgence, les équipes ont besoin d'avoir le recul nécessaire pour aller à l'essentiel et apporter aux acteurs impliqués la bonne information au bon moment. Cette double expertise nous permet d'accompagner avec efficacité le management, les actionnaires, les repreneurs et les investisseurs dans l'analyse financière de l'historique, la modélisation des prévisions financières et la gestion du processus de cession dans un contexte « distressed ».

Quel est l'objet de votre plateforme M&A ?

J. S. : Nous sommes persuadés que les sociétés en situation spéciale représentent une réelle opportunité



Julien Sanier, associé fondateur de Cairn Partners

de croissance externe et nous avons créé Cairn Lab afin de permettre à de nouveaux acteurs de réaliser ce type d'opérations. Cairn Lab permet de mettre en relation des sociétés en situation spéciale ou en difficulté avec un panel d'acteurs ou de repreneurs potentiels sélectionnés et compatibles. Notre solution a notamment été bien perçue par les fonds d'investissement qui souhaitent réaliser, pour le compte de leurs participations, des opérations de croissance externe aussi bien dans un contexte amiable que judiciaire.

Quelle est la nature de votre intervention en matière de distressed M&A ?

J. S. : Nous intervenons pour le compte de sociétés en difficulté ou d'investisseurs, dans le cadre d'opération de recherche de partenaires financiers ou stratégiques, de gestion de processus

« Cairn Lab permet de mettre en relation des sociétés en situation spéciale avec des repreneurs compatibles. »

d'acquisition et de cession et de restructuration de dette. À titre d'exemple, dernièrement nous avons géré le processus d'adossment dans le cadre d'un « prépack cession » d'une société spécialisée en événementiel avec un groupe côté, peu familier des procédures amiables et judiciaires, mais aussi accompagné un groupe de BTP réalisant 40 M€ de chiffre d'affaires dans le cadre de la restructuration de sa dette Senior et la recherche de nouveau financement.

CAIRN PARTNERS

Tél. +33 [0]1 83 75 66 64
jsanier@cairnpartners.com
www.cairnpartners.com

DEGROUX-BRUGÈRE

Une vision stratégique du restructuring

Anticiper les impacts des stratégies déployées et sécuriser les investissements, une double dimension qui signe la spécificité de Degroux-Brugère. Retour sur cette approche d'orfèvre avec Valéry Diaz-Martinat, associée en charge du département restructuring.

Qu'est-ce qui a présidé à la création de ce département en 2016 ?

Valéry Diaz-Martinat : Ce département est issu d'une rencontre humaine qui a mis en exergue des valeurs communes et un accompagnement des clients fondé sur les mêmes principes directeurs : excellence, professionnalisme, efficacité et réactivité. La nécessité de proposer une offre pluridisciplinaire aux clients du cabinet a motivé sa création. Là où beaucoup ont vu le marché des procédures collectives comme un problème à gérer, nous, nous l'avons très rapidement considéré comme une réelle opportunité pour nos clients français et étrangers.

Au-delà de votre offre pluridisciplinaire, qu'est-ce qui fait votre différence sur les dossiers « restructuring » ?

V. D.-M. : Depuis sa création, notre équipe est intervenue dans les « dossiers de place » [MIM, William Saurin, Maranatha...], mais nous souhaitons surtout assister et trouver des solutions pour les PME/ETI qui font fonctionner l'économie de notre pays. Ainsi, côté débiteur, nous commençons toujours par comprendre l'environnement de l'entreprise en visitant le site et en rencontrant l'équipe des opérationnels qui vont mettre en œuvre, avec notre assistance, la solution que nous proposons dans le calendrier que nous définissons. Nos préconisations intègrent notamment la communication avec les salariés,



Valéry Diaz-Martinat, associée responsable du département Restructuring de Degroux-Brugère entourée de ses associés, Frédéric Hennes, Augustin Fleytoux et Nicolas Ballet (de gauche à droite)

la relation avec les fournisseurs, le cycle de production, les besoins de financement, la possible mise en jeu de la responsabilité des dirigeants.

Côté repreneur, notre connaissance des différents acteurs de la procédure collective nous permet d'être à l'initiative d'opportunités pour mieux maîtriser le calendrier de la procédure.

Vous traitez les dossiers de vos clients avec une vision globale et stratégique, pouvez-vous m'en dire plus ?

V. D.-M. : Nous sommes une « boutique » composée d'avocats capables de proposer des solutions innovantes grâce à une expertise qui intègre pour chaque dossier le droit fiscal, le corporate/M&A, le droit commercial et une véritable pratique contentieuse. En

prévention comme en procédure collective, nous disposons d'une connaissance approfondie des mécanismes de financement des sociétés, ainsi que des enjeux corporate et fiscaux auxquels sont confrontées les entreprises. En étant en capacité d'appréhender la problématique sous différents angles, nous pouvons mesurer rapidement les impacts financiers de notre stratégie sur le moyen terme. Et répondre à notre objectif 1^{er} qui est de sécuriser le business de nos clients.

DEGROUX
AVOCATS — LAW FIRM
BRUGÈRE

Tél. +33 [0]1 42 65 70 81
vdiazmartinat@degrouxbrugere.com
www.degrouxbrugere.com