

Le **Magazine** des  
**AFFAIRES**  
Pour une meilleure information des professionnels

*N° Spécial*



RESTRUCTURING :

**LE CALME...**

AVANT LA TEMPÊTE ?

**Les rencontres d'experts**  
Le calme, avant la tempête ?

**Culture cash :**  
la nouvelle priorité des entreprises dans un  
monde post-crise

**Panorama des acteurs & classements**  
Avocats, Banques, fonds, Managers...

**Coordonnées du Magazine des Affaires**

**Info Eco SAS**

**Siège social :**  
8 rue Louis Philippe  
92200 Neuilly-sur-Seine  
**TEL : 01 47 22 63 13**  
<http://www.magazinedesaffaires.com>

**Dépôt légal à la parution**  
**N° de commission paritaire :**  
0922 T 86585  
ISSN : 1770-4103

**Directeur de publication**  
Olivier Bénureau

**Impression :**  
Imprimerie Jouve  
733, rue St Léonard  
53100 Mayenne

**Directeur de la Rédaction :**  
Olivier Bénureau  
([ob@magazinedesaffaires.com](mailto:ob@magazinedesaffaires.com))

**Journaliste :**  
Bilal Chenoune  
([bchenoune@magazinedesaffaires.com](mailto:bchenoune@magazinedesaffaires.com))

**Maquettiste, Infographiste :**  
Maroua, Nadine de Lène Mirouze  
([m.delenemirouze@magazinedesaffaires.com](mailto:m.delenemirouze@magazinedesaffaires.com))

**2022, l'année de vérité**



Les bonnes nouvelles pleuvent sur l'économie française...du moins si l'on considère les récents chiffres publiés. Le taux de chômage est désormais à 7,6%, soit deux points de moins qu'à la période d'avant crise, ce qui en fait le taux de chômage le plus bas depuis 13 ans. Bien aidée par des mesures d'aides de l'Etat, les défaillances ont également chuté de façon spectaculaire. Le volume des jugements est ainsi deux fois inférieur au niveau d'avant Covid. Surtout, l'économie française a créé près de 500.000 emplois nets au cours de l'année 2021 et le PIB a progressé de plus de 6% cette année.

A l'heure des bilans de fin d'années, ces chiffres font du bien d'autant que si on se replace quelques secondes en Avril 2020, alors que notre activité était à l'arrêt, c'était loin d'être gagné. Mais derrière ces très bons chiffres, la situation économique est elle aussi flatteuse qu'elle n'y paraît ? Le meilleur est-il à venir ?

Rien n'est moins sûr. Malgré la bonne résistance des secteurs, certaines activités présentent des signes de fragilité comme la restauration, le tourisme... Et les tensions sont exacerbées par les difficultés d'approvisionnements, de recrutement et la reprise rapide qui alourdit les besoins de fonds de roulement. Un clivage s'opère donc entre les entreprises qui terminent 2021 avec un niveau de trésorerie solide, au prix d'un endettement parfois fort, et les entreprises qui manquent déjà de cash pour financer la reprise. Aussi, beaucoup de sociétés au bilan déséquilibré ne seront pas en mesure de finir l'année 2022 aussi bien. Et certains professionnels prédisent déjà un retour à la normal en matière de défaillances, c'est-à-dire autour de 50 000 par an. La bonne nouvelle, c'est que les prêts garantis par l'Etat ont donné du temps aux acteurs pour se transformer en profondeur, que ce soit dans leur chaîne de production, la digitalisation ou en cédant une partie de leur activité. De bons augures pour la suite. ■

*Olivier Bénureau*  
Directeur de la Rédaction

# RETOURNEMENT TRANSFORMATION TRANSACTIONS

Alvarez & Marsal est un cabinet de conseil international, historiquement positionné sur les métiers de la restructuration et qui a fortement diversifié ses activités sur la dernière décennie. Le cabinet comprend 5 500 personnes au niveau mondial dont plus de 1 500 en Europe.

Au cours de ces trois dernières années, le cabinet a connu une croissance exponentielle de ses activités en France. Ses effectifs parisiens sont passés d'une quinzaine de collaborateurs en 2018 à près de 130 aujourd'hui. Les équipes d'A&M à Paris proposent une offre pluridisciplinaire qui couvre à la fois les activités de restructuration (opérationnelle et financière), de « due diligences » (financières, opérationnelles, IT, ESG, Tax), et de transformation d'entreprises. Le cabinet travaille auprès d'une clientèle de grandes entreprises et de fonds de Private Equity.

Le positionnement d'A&M se veut unique. Son modèle repose sur des équipes expérimentées, combinant expertises opérationnelles et financières, vitesse d'exécution, et engagement. L'approche des équipes A&M se traduit par des résultats tangibles avec un impact direct sur la valeur.

15 rue de Laborde, 75008 Paris | +33 1 44 50 01 10 | [www.alvarezandmarsal.com](http://www.alvarezandmarsal.com)

Follow A&M on:   

**ALVAREZ & MARSAL**  
LEADERSHIP. ACTION. RESULTS.™

**TARIFS D'ABONNEMENTS 2021 (TVA à 2,1%)**

→ **Abonnement Premium** : 10 numéros dont les guides du CAC 40, SBF 120, ETI et accès à notre base documentaire et aux derniers numéros du MdA à travers un code d'accès personnalisé :  
**Tarif** : 1200 € HT soit 1225,2 € TTC ( TVA = 2,1%).

→ **Abonnement Entreprise** (5 abonnements) : 10 numéros dont les guides du CAC 40, SBF 120, ETI et accès à notre base documentaire et les derniers numéros du MdA à travers des codes d'accès personnalisés :  
Cet abonnement permet également de publier des articles dans le Magazine des Affaires tout au long de l'année:  
**Tarif** : 2000 € HT soit 2042 € TTC ( TVA = 2,1%).

Payer par virement ou chèque à l'ordre de :

Info Éco SAS - 8 rue Louis Philippe 92200 Neuilly-sur-Seine

# SOMMAIRE

Spécial restructuring - Édition 2021

MDA N° 169 - Décembre 2021

## ACTUALITÉS

P6. Les Operating Partners s'installent durablement chez les fonds

P10. RGREEN INVEST développe sa solution de stockage sur le marché britannique

P11. Premier closing pour la stratégie infra d'Andera Partners

P12. Pourquoi les fonds de Private Equity ont-ils recours à l'affacturage ?

P13. Patrick Puy et Pascal Lebard à la tête d'un nouveau fonds

P14. Les ETI marquent une pause dans leur transformation digitale



## DOSSIER SPÉCIAL

### ■ Restructuring

P17. En septembre 2021, le nombre de défaillances sur un an s'élève à 27 359 soit un recul de 25,1 %.

P22. 2021/2022 : L'analyse des principaux acteurs du marché.

P26. Schéma récapitulatif des différents stades de la nouvelle directive européenne.

P28. Culture cash : la nouvelle priorité des entreprises dans un monde post-crise.

## LES RENCONTRES D'EXPERTS

### ■ Table ronde restructuring

P30. Le calme...avant la tempête ?



## RÉPERTOIRE DES ACTEURS

### ■ Répertoire des acteurs

P46. Panorama des acteurs du restructuring, avec un focus sur leur positionnement et leurs dossiers récents.



## CLASSEMENTS RESTRUCTURING

P100. Banques d'affaires  
P101. Fonds de retournement  
P102. Conseils financiers  
P103. Conseils opérationnels  
P104. Les cabinets d'avocats en prévention des difficultés  
P105. Les cabinets d'avocats en procédures collectives  
P106. Administrateurs judiciaires  
P107. Les cabinets d'avocats en PSE  
P107. Mandataires judiciaires  
P108. Managers de transition  
P108. Managers de crise



## LES OPERATING PARTNERS

s'installent durablement chez les fonds

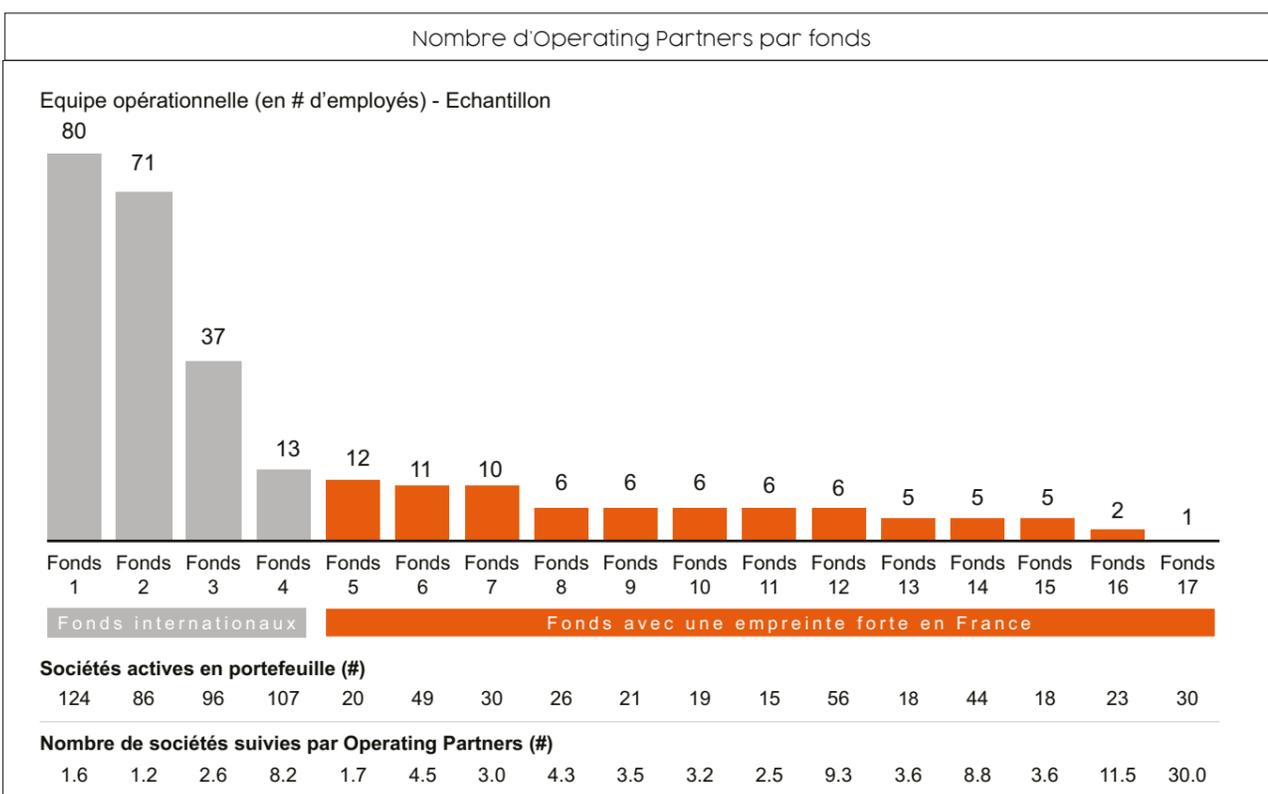
Rattrapant leur retard sur leurs homologues anglo-saxons, de plus en plus de fonds d'investissement français et européens recrutent des équipes opérationnelles en leur sein. Objectif : multiplier la création de valeur de leurs participations pour se différencier sur un marché hyper-compétitif. Point sur ce rôle particulier à l'occasion de la sortie du Livre Blanc des Operating Partners publié par France Invest.

France Invest et Bain & Company dressent un état des lieux du rôle et de la fonction d'Operating Partner, un rôle qui monte en puissance depuis quelques années au sein des investisseurs de l'Hexagone. « La pratique est plus poussée dans les pays anglo-saxons, mais elle existe en France depuis une dizaine d'années », remarque **Nicolas Requillart**, Operating Partner au sein

du fonds d'investissement Siparex et cofondateur du Club des Operating Partners de France Invest. Et le rôle est de plus en plus en vogue sur la place française. « D'ici quelques mois, nous devrions être au moins 400 professionnels ».

A ce jour, 41% des 80 plus grands fonds de Private Equity français ont embauché en interne au moins un

Operating Partner pour accompagner leurs participations - ils n'étaient que 28% en 2016. Le bond est encore plus grand chez les fonds de capital-risque : alors que seulement 12% du Top 25 français possédait une équipe opérationnelle à l'époque, ils sont désormais plus de la moitié (56%) à avoir intégré ce rôle dans leur fonctionnement.



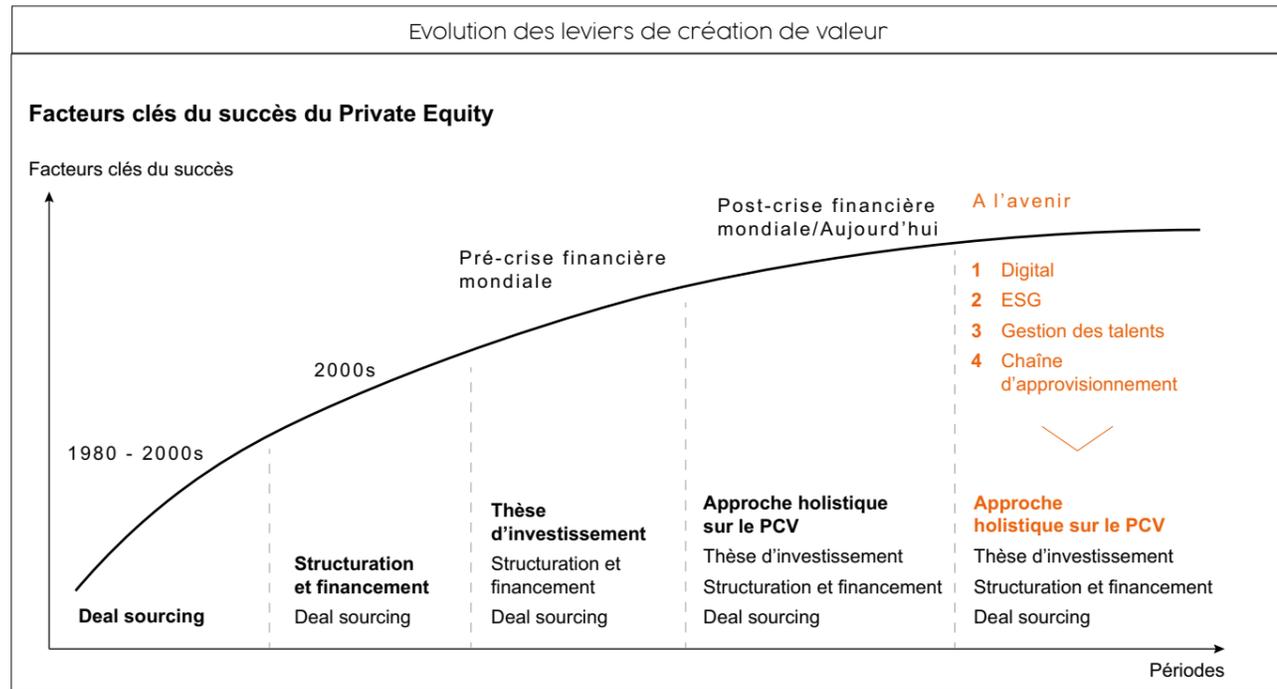
Derrière cette hausse, une explication simple : la croissance du marché du capital-investissement, appuyée par l'augmentation du capital alloué à ses différentes classes d'actifs, a entraîné l'accroissement de la concurrence entre les fonds, notamment dans des secteurs spécifiques tels que la santé et le numérique, ainsi qu'une hausse des valorisations et des multiples mis sur la table par les gérants. Résultat : en 2021, le multiple moyen en France a atteint le sommet inédit de 13,4x, tandis que la moyenne européenne est passée de 9,7x à 12,7x en cinq ans. « Pour se différencier dans ce contexte ultra-compétitif, il ne suffit plus de bien investir, explique **Emmanuel Coque**, Associé de Bain & Company. Il faut aussi être capable de sécuriser et d'améliorer la performance opérationnelle de chaque investissement. Pour répondre à cela,

de nombreux fonds d'investissement se sont équipés d'Operating Partners. »

### DES MODÈLES EN ÉVOLUTION

Si la pratique s'est étendue à de nombreux acteurs de la place, les méthodes appliquées diffèrent d'un fonds à l'autre, les profils des équipes opérationnelles devant s'intégrer à des stratégies d'investissement diverses. « Les Operating Partners peuvent être "à la barre", "sur le pont" ou "en vigie", détaille **Cyril Perrier**, également associé chez Bain & Company. Chacun de ces trois modèles correspond à une philosophie, un engagement et une structure d'équipe spécifique allant respectivement d'une implication très intense au sein de l'entreprise à un soutien sur-mesure sur des thématiques très spécialisées. »

« Un Operating Partner intervient dans les participations pour travailler aux côtés des équipes sur les leviers de création de valeur de l'entreprise, l'amélioration des marges et des multiples, mais aussi l'intégration de thématiques spécifiques comme le recrutement, la transformation digitale, la performance ESG ou encore la génération et l'exploitation de la data », souligne **Johann Dupont**, associé en charge de l'équipe opérationnelle d'Abénex depuis 2013. Et si la ressemblance est troublante, le métier n'a cependant rien à voir avec le rôle de Senior Advisor, également en vogue ces dernières années : « là où un Senior Advisor aura une vision très large, avec une présence au conseil d'administration par exemple, l'Operating Partner est au quotidien au contact des N-2, N-4... Il est, en quelque sorte, le visage du fonds dans



l'entreprise et le sparring partner du management.»

L'Operating Partner se différencie également de consultants extérieurs par son travail en binôme avec l'équipe d'investissement en charge, et un engagement sur l'intégralité de la durée de détention du fonds. Ainsi, les Operating Partners dit "À la barre" se retrouvent le plus souvent au sein de fonds qui ont une stratégie d'investissement orientée vers les actifs en difficulté, complexes ou nécessitant une importante transformation. Leur démarche ? Travailler sur les priorités, aux côtés des équipes de l'entreprise et ce au quotidien, avec une approche opérationnelle systématique et structurée afin d'apporter une amélioration rapide de la performance, à partir de leviers de création de valeur clairement définis.

Ceux "Sur le pont", modèle majoritaire, accompagnent les entreprises en début de cycle d'investissement. Ils sont généralement présents dès la Due Diligence et, dans tous les cas, dans les 24 mois suivant l'acquisition, afin de contribuer à l'élaboration, au

lancement et à l'exécution du Plan de Création de Valeur et l'évaluation du management. Dans les deux cas, l'équipe opérationnelle est-elle alors composée de généralistes accompagnés de quelques experts thématiques. Le modèle "En vigie" est celui généralement adopté par les fonds dont la stratégie d'investissement repose sur des actifs aux fondamentaux solides. Ces entreprises en portefeuille ont principalement besoin, lors de la phase d'investissement, d'une expertise dans un secteur précis. Ce modèle se caractérise par des équipes de taille réduite, qui apportent un soutien sur mesure.

### UN RÔLE APPRÉCIÉ

Les Operating Partners diffèrent selon leur appartenance à une classe spécifique du Private Equity. « Dans le Capital Venture, leur rôle est plutôt d'aider au recrutement des talents et au développement de relations avec les grands groupes, pour contribuer à la croissance des startups », relate **Cyril Perrier**. Au sein du LBO, ils aident plutôt l'entreprise sur des sujets de transformation digitale, de

cybersécurité ou d'intégration ESG pour accélérer la transformation de l'entreprise. « Les souscripteurs jugent ce rôle de plus en plus important, même si le TRI reste le critère N°1, tandis que le management apprécie ce catalyseur de vitesse dans les opérations primaires ». Leur valeur a particulièrement été reconnue lors de la crise du covid, où les dirigeants ont profité de leur aide pour réagir et mettre en place les mesures nécessaires. Même les équipes d'investissement apprécient la chose. « La complexité n'est plus la même sur un ensemble de sujets pour un entrepreneur, et donc l'accompagnement est aussi plus complexe qu'il y a dix ou vingt ans, rappelle **Emmanuelle Flahault**, d'Iris Capital. Aujourd'hui il faut le digital, la cybersécurité, l'ESG, les enjeux climatiques, la rétention des talents... Le métier d'investisseur professionnel demande d'être au plus haut niveau d'accompagnement, il faut donc qu'il se transforme pour répondre à ces besoins des entrepreneurs. »

Peu surprenant, donc, que les méthodes appliquées soient très similaires. Les équipes opérationnelles

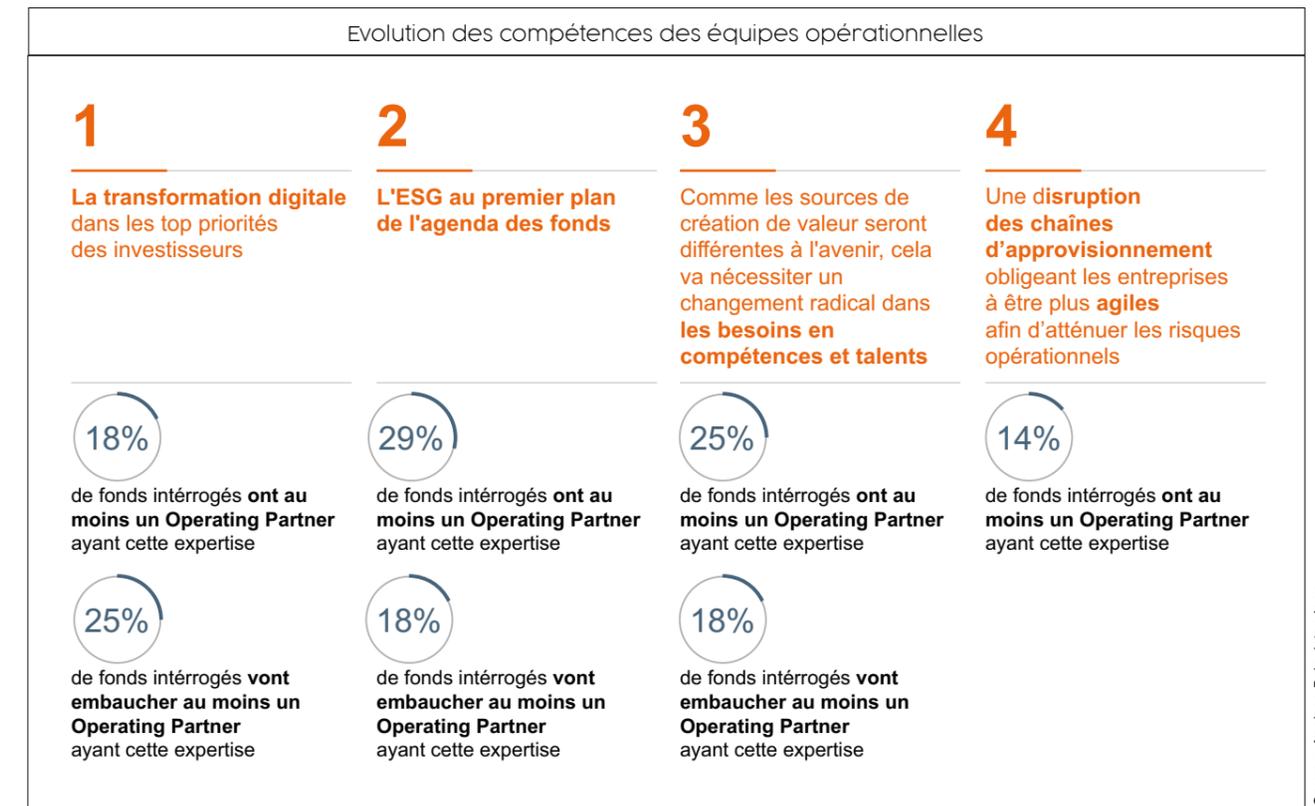
doivent s'impliquer le plus tôt possible dans la période d'investissement pour identifier les risques et les thèses d'investissement les plus importants - c'est le cas pour 65% d'entre eux, selon France Invest. Une présence qui leur permet aussi de concevoir et formaliser un plan de création de valeur, avec une priorité sur certaines initiatives. « Il faut également bien définir la répartition des rôles entre Operating Partners, équipe d'investissement et management. Ils sont là pour aider à la structuration des plans et pas pour faire le travail à la place du management », pointe **Cyril Perrier**.

La gestion des talents et de la supply chain devenant des sujets clés, ils doivent aussi aider l'entreprise à investir dans des personnes clés, en adéquation avec la stratégie d'investissement du fonds et les besoins de ses participations. Le fonds, de son côté, doit aussi les

récompenser en offrant une structure de rémunération en cohérence avec ceux des équipes d'investissement - la plupart sont ainsi rémunérés sur le pool du carried interest. Au risque de froisser ? Pas vraiment, juge **Johann Dupont**. « Nous n'avons généralement pas les mêmes parcours que les financiers, ce qui peut diviser. Mais au final notre objectif est le même : la création de valeur, permettre aux sociétés d'aller plus vite et plus loin. Nous sommes un prolongement naturel de l'équipe d'investissement ». « A partir du moment où nous générons de la valeur, le sujet se détend avec les équipes d'investissement parce que l'alignement est le même », confirme **Nicolas Réquillart**.

Désormais, les équipes opérationnelles font face à trois types d'enjeux majeurs pour les prochaines années. Sur les 28 fonds interrogés, 18% se sont déjà dotés de compétences en

transformation digitale ces 3 dernières années, et 25% prévoient de le faire d'ici à 2025. L'ESG est également très prégnant dans les esprits, avec 29% des fonds étant prêts en interne et 18% prévoyant de le faire à court terme. Même constat pour le défi soulevé par la rareté des talents, notamment dans l'environnement du Capital Venture : 25% disent être prêts, et 18% prévoient de l'être d'ici 2025. ■ B.C.



## RGREEN INVEST DÉVELOPPE SA SOLUTION de stockage sur le marché britannique

Fort d'un closing final de 670 millions d'euros pour son quatrième véhicule d'infrastructure en juillet dernier, le fonds dirigé par Nicolas Rochon réalise son premier investissement au Royaume-Uni dans le stockage énergétique par batteries.

C'est un quasi premier pas Outre-Manche pour les équipes de RGREEN INVEST : la société de gestion spécialisée dans le financement de la transition énergétique et de l'adaptation au changement climatique vient de faire l'acquisition de quatre projets de centrales de stockage d'électricité par batterie au Royaume-Uni. "C'était une opportunité sur laquelle nous collaborons depuis plus d'un an", relate **Sébastien Rondel**, directeur d'investissement au sein du fonds. "Le Royaume-Uni a une politique assez agressive pour atteindre la neutralité carbone, et ses larges investissements dans les énergies éoliennes font qu'il existe un énorme besoin en batteries de stockage". En cours de construction par la société britannique Smith Brothers, ces actifs situés à Chesterfield, Rochdale, Plymouth et East Sussex ont été acquis auprès de Arlington Energy pour une somme confidentielle et doivent représenter à terme une capacité totale de 110 MW. Prévus pour être opérationnels entre le premier trimestre 2022 et le troisième trimestre 2022, ils sont intégrés dans le fonds INFRAGREEN IV, quatrième génération de son véhicule d'investissement, qui a levé 670 millions d'euros en juillet dernier portant les encours sous gestion de RGREEN INVEST à 1,3 milliard d'euros. L'opération, financée par une dette en cours de négociation, ne



Nicolas Rochon



Sébastien Rondel

devrait pas voir son gearing dépasser les 50%. "Sur ce type d'actif qui est assez cyclique, nous avons préféré ne pas prendre un ratio trop agressif. Ce n'est de toute façon pas dans notre philosophie d'investissement", note **Sébastien Rondel**.

### EVOLUTION STRATÉGIQUE

Pour rappel, le véhicule a déjà engagé plus de 400 millions d'euros dans divers projets d'infrastructures vertes à travers l'Europe, et doit engager 25% supplémentaires d'ici la fin de l'année 2021. "Le pipeline est sécurisé. Nous faisons les annonces avec un décalage par rapport au closing", glisse **Nicolas Rochon**, à la tête du gérant. Le stockage devrait par ailleurs représenter à terme 30% des investissements du fonds, une part plus élevée que prévue initialement. Ce changement de stratégie s'explique par "une accélération due aux nouveaux business

models des ENR qui s'insèrent dans l'immobilier, les transports, le milieu agricole... Cela ouvre de nombreux sujets d'investissements, dont la question du stockage pour la gestion des réseaux." Il devrait également être intégré dans le cinquième fonds de Rgreen Invest pour son lancement au printemps 2022, avec un objectif de 50% du fonds dédié à l'adaptation des réseaux aux nouvelles sources d'énergie renouvelables. "Au fur et à mesure que les ENR remplacent les énergies traditionnelles utilisant des turbines, les services qui étaient rendus à la grille doivent être proposés par d'autres équipements, créant des opportunités sur les marchés où le taux de pénétration des ENR est le plus élevé, tels que l'Allemagne, le Royaume-Uni ou encore l'Espagne." Parallèlement, le gérant vient de finir le premier closing du fonds INFRABRIDGE III à 105 M€, soit plus de la moitié de son objectif cible. ■ B.C

## PREMIER CLOSING POUR LA STRATÉGIE infra d'Andera Partners

Un peu moins d'un an après avoir intégré Guy Auger et Prune des Roches pour créer une nouvelle verticale infra en son sein, Andera Partners signe un premier closing de 84 M€ pour son fonds d'infrastructure à impact.

Il n'aura fallu que peu de temps à Andera Partners pour convaincre les investisseurs du bien fondé de sa nouvelle stratégie. Alors que la société de gestion annonçait en février 2021 l'intégration des co-fondateurs de Zaist Capital Partners, en vue de porter ses actifs sous gestion à plus de 5 milliards d'euros d'ici 2025, la nouvelle verticale infrastructure du gérant signe aujourd'hui un premier closing de 84 millions d'euros pour son véhicule Andera Smart Infra 1, un fonds d'infrastructure à impact dédié à la transition énergétique, pour un hard cap cible de 200 millions d'euros et des tickets d'investissements oscillant entre 5 et 30 millions d'euros. Parmi les premiers souscripteurs du fonds, on retrouve la Banque des Territoires, l'assureur BTP L'Auxiliaire, la CARCDSF ou encore l'Union Mutualiste Retraite (UMR). "Nous sommes très fiers d'accueillir ces partenaires de premier plan au sein de notre fonds Smart Infra. En accompagnant les développeurs d'infrastructures de la transition énergétique, le fonds va contribuer à déployer des centaines d'infrastructures écologiques, ayant ainsi un impact environnemental et territorial majeur", commente **Guy Auger et Prune des Roches**.

Du fait de son positionnement à impact, Andera Smart Infra 1 intègre une mesure de ce dernier lors de l'entrée dans l'actif et la sortie, avec



Prune Des Roches

Guy Auger

une rémunération des équipes basée sur la performance financière et inclut une pénalité sur la rémunération des associés en cas de détérioration. Côté stratégie, les activités d'Andera Infra se concentreront sur le secteur de la production et le stockage d'énergie propre, les solutions de mobilités (électriques et hydrogène) et les centres de données écologiques - une stratégie d'investissement jusqu'ici rare sur le marché français, qui devrait représenter 70 % des investissements du fonds.

Une première opération a été mise en place au mois de juin avec Clean Planet Energy, constructeur britannique actif depuis 2018, en vue de développer trois nouvelles usines de transformation de déchets plastiques non recyclables

en carburant circulaire propre sur le territoire français.

Pour rappel, Prune des Roches est passé chez la banque d'affaires RBC Londres, mais aussi chez le développeur Canopy et le fonds Demeter avant de rejoindre Andera Partners, tandis que Guy Auger a lui évolué pendant plus de 15 ans dans le secteur des énergies renouvelables, passant chez Eolfi et Véolia avant de lancer sa propre société de gestion d'actifs, Greensolver en 2013. Comme pour tous les secteurs couverts par Andera Partners, la nouvelle équipe, qui devrait compter huit membres une fois le closing final atteint, reste indépendante des autres thématiques d'investissement. ■ B.C

## POURQUOI LES FONDS DE PRIVATE EQUITY

ont-ils recours à l'affacturage ?

Depuis une dizaine d'années, l'affacturage est de plus en plus présent dans l'univers du Private Equity. En effet, les fonds d'investissement étudient désormais régulièrement la pertinence de cette solution pour accompagner le développement de leurs participations et optimiser leur financement.

**P**ourquoi mettre en place une ligne d'affacturage dans des contextes Private Equity :

- ➔ Pour sécuriser le financement des opérations de croissance organique ou externe de la participation ;
- ➔ Pour augmenter l'autonomie financière d'une participation, notamment après un spin off ou un carve out ;
- ➔ Pour faciliter la remontée de dividendes post closing ou plus tard dans le cycle d'investissement ;
- ➔ Pour refinancer tout ou partie de la dette d'acquisition ;
- ➔ Pour limiter le ratio d'endettement

### L'AFFACTURAGE : UN OUTIL DE FINANCEMENT DU BAS DE BILAN QUI INTÉRESSE LES FONDS D'INVESTISSEMENT

L'augmentation de l'utilisation de ce type de financement s'explique premièrement par la capacité à déconsolider la ligne (affacturage sans recours). Cette déconsolidation est majoritairement requise par les sponsors et souvent nécessaire compte tenu de la documentation de la dette (basket autorisé). Le commissaire aux comptes de la participation valide ensuite le caractère sans recours du programme en fonction des normes comptables en vigueur (IFRS, French GAAP ou US GAAP). Ce montant n'impacte donc pas le ratio d'endettement du groupe et permet une optimisation du DSO et de la

trésorerie, le tout à un coût all-in concurrentiel (entre 1 et 2% par an). La plupart du temps, cette ligne vient en complément d'une ligne de crédits confirmés (revolving credit facility ou RCF). Pour sécuriser le remboursement de la dette et préparer la sortie de l'actionnaire, une confirmation dans la durée de la ligne d'affacturage peut être négociée (jusqu'à 5 ans maximum), ainsi qu'une clause de changement de contrôle la plus souple possible. Il est conseillé d'anticiper la mise en place du programme via une étude du potentiel de financement disponible. Cette étude peut être réalisée en amont du closing (validation de l'activité, du périmètre géographique, des clients éligibles...). La partie opérationnelle nécessitera l'intégration de l'équipe Finance car cela reste un financement structurant dont la mise en place prend entre 2 et 4 mois.

### UN FINANCEMENT PÉRENNE ET ÉVOLUTIF

Les fonds LBO majoritaires et impliqués dans leurs participations ont souvent recours à ce mode de financement. Ces fonds d'investissement sont à la recherche de solutions pour sécuriser le remboursement de la dette d'acquisition et accompagner la croissance. L'avantage de l'affacturage réside dans sa capacité à être maintenu quelle que soit l'évolution de l'activité. A l'opposé d'un RCF souvent assorti d'une clause exigeant le remboursement anticipé, la ligne d'affacturage peut subsister

même en cas de difficultés (procédures amiables ou collectives).

Enfin, comme la ligne de financement est généralement non plafonnée et basée sur le montant du poste clients, elle peut croître et s'adapter à l'augmentation de l'activité de l'entreprise, qu'il s'agisse de croissance organique, ou de croissance externe, en France ou à l'étranger - notamment Europe et Amérique du Nord.

### LES FONDS DE PRIVATE EQUITY ONT RECOURS À CE MODE DE FINANCEMENT À TOUT MOMENT

La mise en place d'un programme d'affacturage peut intervenir à différents stades du processus d'acquisition :

➔ Avant le signing : Grâce aux documents présents en dataroom, il est possible d'évaluer la capacité de financement dont la cible d'acquisition peut bénéficier en mobilisant ses créances commerciales, de valider l'appétit du marché. Cela permet également de négocier un basket suffisant avec ses prêteurs pour éviter un waiver.

➔ Entre le signing et le closing : La mise en place opérationnelle peut intervenir à ce moment-là si le premier financement est souhaité rapidement après le closing. Il faut cependant avoir accès au management.

➔ Post closing : L'affacturage peut être négocié et mis en place ultérieurement dans la vie de la participation, que cela

soit pour accompagner des projets de croissance externe, de développement export, ou bien dans le cadre de refinancement.

➔ Avant une cession : pour préparer l'arrivée d'un nouvel acquéreur, il est possible de mettre en place une ligne d'affacturage avec une clause de changement. ■

#### Biographie



➔ **Thibaut Robet** - Directeur Général de Chateaudun Crédit  
Thibaut Robet a travaillé de nombreuses années dans le financement spécialisé chez BNP Paribas Lease Groupe puis Factorem (aujourd'hui appelé BPCE Factor). En 2006, il a co-créé Chateaudun Crédit, première société de courtage spécialisée dans l'affacturage et l'assurance-crédit en France.

## PATRICK PUY ET PASCAL LEBARD

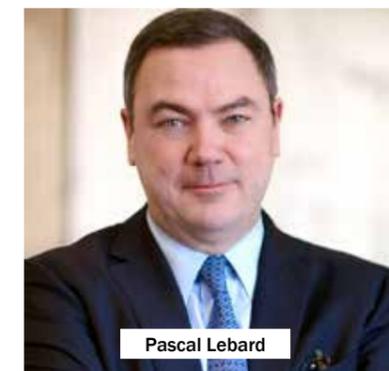
à la tête d'un nouveau fonds de retournement

**S**e préparer durant le calme avant la tempête : tel pourrait être le credo de Patrick Puy, spécialiste de retournement bien connu pour son travail auprès des groupes Vivarte, Kidiliz ou encore Moulinex, qui vient de lancer Equerre Capital Partners, un fonds de retournement pour les PME et ETI. Pour une réussite totale de l'entreprise, Patrick Puy a décidé de s'allier à Pascal Lebard, ancien dirigeant et actionnaire du groupe papetier Sequana (liquidé en 2019), et qu'il a justement rencontré sur le dossier de Vivarte.

Derrière ce lancement, une stratégie simple : le début d'année prochaine sera celui d'un violent retour de bâton une fois arrivée la fin des perfusions étatiques et des mesures d'exceptions lancées au cours de la crise sanitaire - et notamment le début des remboursements des Prêts garantis par l'Etat (PGE) dès le mois de mars, sans compter tous les différés accordés par l'URSSAF sur les charges sociales, les reports de l'administration fiscale ou encore les renégociations avec les bailleurs. Pour rappel, le montant total des PGE en France est de 143 milliards d'euros. "L'injection massive d'argent public a permis de stabiliser l'économie et de passer le choc, mais



Patrick Puy



Pascal Lebard

nous allons voir arriver dans les deux années qui viennent des sociétés qui ont consommé cette trésorerie et qui se retrouvent désormais avec un bilan alourdi et l'impossibilité, au moins auprès des établissements bancaires classiques, de contracter de nouvelles dettes" remarque Lionel Spizzichino, Associé en charge du département Restructuring de Willkie Farr & Gallagher.

### TICKETS DE 30 MILLIONS D'EUROS

Ce nouveau fonds de retournement, créé fin septembre, vise à lever entre 300 et 500 millions d'euros à injecter dans les ETI et PME en difficulté, et aurait déjà 150 millions d'euros prêts à être sponsorisés par des investisseurs

institutionnels ou des fonds de Private Equity n'ayant pas l'intention d'ouvrir leur propre fonds de retournement. Plus précisément, la stratégie du fonds verra Equerre Capital Partners investir annuellement en majoritaire dans une ou deux sociétés à travers des tickets de 30 millions d'euros en moyenne..

Si les secteurs attendus sont connus (petites compagnies aériennes, opérateurs du tourisme, spécialistes du transport, retail...), certains pourraient aussi créer la surprise du fait de l'inflation rampante et de la hausse massive des prix de l'énergie et des matières premières ces derniers mois, à l'image de l'imprimerie, laminé ces derniers années et subissant la flambée des prix du papier. ■ B.C

## LES ETI MARQUENT UNE PAUSE dans leur transformation digitale

Si le défi de la transformation digitale des entreprises est toujours au programme de 65% des dirigeants d'ETI, l'édition 2021 du Baromètre digital des ETI publié par Apax Partners, EY et le METI montre un ralentissement d'ensemble, les entreprises faisant désormais de la cybersécurité leur priorité.

Coup de froid dans la vague digitale ? La cinquième édition du Baromètre digital des ETI, que viennent de publier EY et Apax Partners avec le soutien du Mouvement des Entreprises de Taille Intermédiaire (METI) semble indiquer des changements majeurs dans la conduite de la transformation digitale des ETI à la suite de la pandémie. Le premier marqueur de ce changement se trouve dans les taux d'avancement des entreprises interrogées : si 74% des ETI indiquent ainsi avoir activement engagé leur transformation digitale, soit 4 points de plus qu'en 2020, elles sont bien moins nombreuses à assurer maîtriser ces sujets (14%, contre 25% en 2020). "Il y a désormais une vraie lucidité sur les enjeux numériques et sur le chemin qu'il reste à parcourir pour arriver à maturité sur ces sujets", note Florence Naillat, directrice générale adjointe du METI. "2021 est l'année d'une prise de conscience chez les dirigeants".

Ces derniers sont d'ailleurs de plus en plus au cœur du réacteur : 57% des directions générales portent désormais les initiatives de transformation digitale dans les ETI, une hausse de 13 points par rapport à l'année précédente. "Cet engagement permet d'embarquer le collectif dans le projet de transformation, même si quelques freins demeurent, notamment dû faite d'un manque d'adaptation du

management intermédiaire pour près de la moitié des entreprises", remarque Alban de l'Espinay, Associé EY.

### INVESTISSEMENTS RALENTIS

Si la crise a joué un rôle d'accélérateur des investissements dans le digital pour 70% des dirigeants interrogés (+13 points), l'étude montre que l'engagement réel est au contraire en baisse, 65% des dirigeants souhaitant accélérer leur investissements, contre 82% en 2018. Pour Florence Naillat, cette chute s'explique par plusieurs facteurs. "D'abord, il faut prendre en compte que de nombreuses ETI ont déjà fait évoluer leur modèle opérationnel et voient donc leurs investissements dans le digital arriver

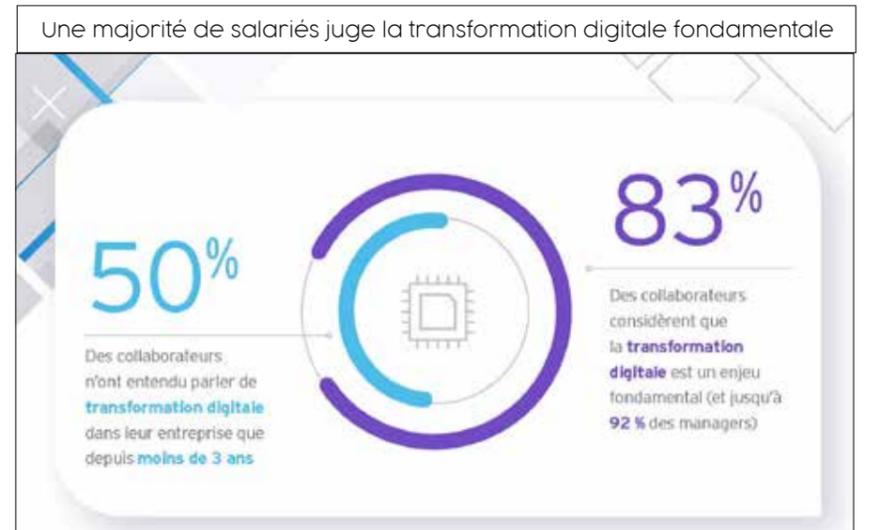
à terme. Ensuite, nous remarquons une approche plus pondérée de la transformation digitale à la suite de la crise sanitaire : l'an dernier, il y a eu un engouement pour les nouveaux modes d'organisation digitaux, mais une fois le retour au présentiel permis, les dirigeants ont pu comparer les avantages et défauts du tout digital et du tout-présentiel. L'heure est au bilan et à la recherche d'un modèle hybride, marqué par une transformation moins radicale qui puisse profiter au collectif." Le baromètre 2021 note ainsi un recul sensible des sujets digitaux liés à l'organisation du travail, qu'il s'agisse de la réduction des déplacements entre sites (53%, -26 points), du télétravail (48%, -13 points) ou du développement de l'e commerce (43%, -16 points). Ce changement de cœur est étrange alors que le développement



du digital est en deçà des enjeux malgré les investissements réalisés ces dernières années. Concrètement, seules 13% des ETI ont atteint un stade maîtrisé en « marketing digital, CRM, connaissance client et écoute client », alors que les dirigeants y ont consacré d'importants moyens ces dernières années, et l'axe client représente un domaine d'investissement prioritaire pour seulement 23% des ETI - moitié moins qu'en 2018. On constate le même phénomène de réduction des investissements prioritaires dans tous les domaines clés de la digitalisation, tels que l'innovation, dans l'approche des marchés : -27% en 2 ans. Pour Grégory Salinger, Operating Partner Digital & Sustainability chez Apax Partners, "cette décélération s'explique par la réalisation chez les dirigeants qu'il y a en fait encore beaucoup de travail pour atteindre une vraie maturité digitale. Si l'on regarde les intentions d'investissement, on voit qu'on est sur un faux plat post-covid plutôt qu'un vrai ralentissement, notamment parce qu'il y a actuellement des tensions macros fortes et des difficultés de recrutement dans les métiers liés au digital et à la tech." Seule la cybersécurité résiste et devient le sujet prioritaire pour 44% des répondants, 35% des dirigeants indiquant avoir subi une cyberattaque au cours des 12 derniers mois.

### DES COLLABORATEURS PLUS IMPLIQUÉS

Les collaborateurs tirent leur épingle du jeu dans cette nouvelle dynamique : 83% des collaborateurs considèrent que la transformation digitale est un enjeu fondamental. "Il y a clairement un consensus sur l'aspect stratégique", juge Alban de l'Espinay. "Mais si la nécessité de la transformation digitale n'est pas remise en cause, on voit cependant une différence notable dans la perception de son implémentation." Ainsi, du point de vue des collaborateurs, le sujet devrait être principalement porté par les



Directeurs des Système d'Information ou les Chief Digital Officer (50%) plutôt que par la direction générale (37%), "signe qu'il y a peut-être un manque d'incarnation à la tête des entreprises malgré un intérêt plus marqué". Ce manque de confiance envers les dirigeants vient peut-être également de la prise de conscience très récente des dirigeants de l'importance du sujet. 51% des collaborateurs interrogés assurent ainsi avoir entendu parler de transformation digitale dans leur entreprise depuis moins de trois ans. "Une majorité juge tout de même que leur entreprise est en cours de transformation (66%) et encourage l'usage des outils digitaux (77%), avec des implications tangibles au quotidien (65%) et des sensibilisation

à la cybersécurité (71%)." Si seulement 68% des ETI de l'industrie estiment avoir atteint un niveau de maturité élevé concernant leur transformation digitale, contre 81% pour les sociétés de services, avec un retard marqué sur la digitalisation des processus métiers critiques et l'intelligence artificielle, le rattrapage des milieux industriels sur le secteur des services est remarquable. Pour Florence Naillat "l'écart d'investissement entre l'industrie et les autres secteurs s'est réduit de -12% à -4% entre 2020 et 2021, signe que le gap de maturité digitale est en train de se combler". Plus spécifiquement, ce sont les entreprises de B2B qui sont les plus avancées dans leur digitalisation, avec une maturité plus importante par rapport au B2C. ■ B.C



## EN SEPTEMBRE 2021, LE NOMBRE DE DÉFAILLANCES

sur un an s'élève à 27 359 soit un recul de 25,1 %

- Les redressements judiciaires de PME de 10 à 19 salariés grimpent de 30 %
- Malgré la bonne résistance des secteurs, certaines activités présentent des signes de fragilité
- Derrière la baisse apparente des défaillances dans l'ensemble des régions, de nombreux départements en alerte

Avec 5 311 procédures collectives ouvertes, en recul de 20,8 % par rapport au 3e trimestre 2020, le volume des jugements est deux fois inférieur au niveau d'avant Covid. Des signaux de fragilisation émergent pour les PME de 10 à 19 salariés qui étaient encore épargnées au 2e trimestre 2021 : elles observent une augmentation de 30 % des redressements judiciaires. Si la quasi-totalité des secteurs semble résister, plusieurs activités, telles que l'industrie manufacturière et le transport routier de fret, présentent des signes de fragilité. De même, si les défaillances sont en baisse dans l'ensemble des régions, cette amélioration ne doit pas masquer l'augmentation des ouvertures de procédures dans de nombreux départements. Thierry Millon, directeur des études Altares : « Depuis le printemps 2019, soit un an avant le début de la crise sanitaire, le nombre des défaillances d'entreprises recule chaque trimestre. Un vaccin contre la défaillance aurait-il été trouvé ? Rien n'est moins sûr. Ce 3e trimestre 2021 vient en effet nous rappeler que les règles de l'économie et des échanges commerciaux se rétablissent progressivement au rythme de la fin du « quoi qu'il en coûte ». Si le volume des défaillances reste deux fois inférieur à celui de 2019, quelques activités présentent tout de même des signes de fragilité. Leurs tensions



Thierry Millon, Directeur des études Altares

sont exacerbées par les difficultés d'approvisionnements, de recrutement et la reprise rapide qui alourdit les besoins de fonds de roulement. Un clivage s'opère donc entre les entreprises qui terminent 2021 avec un niveau de trésorerie solide, au prix d'un endettement parfois fort, et les entreprises qui manquent déjà de cash pour financer la reprise. Quant aux activités telles que la restauration ou le commerce, aidées plus longtemps du fait de leurs fermetures successives, elles tiennent encore et comptent sur un retour durable des consommateurs. Sur le dernier trimestre 2021, les défaillances devraient pouvoir être

encore contenues sous le seuil des 10 000 avant que 2022 n'ouvre la voie à des tendances bien moins favorables.»

**SUR LES SEULS TROIS MOIS D'ÉTÉ, 17 500 EMPLOIS ÉTAIENT MENACÉS PAR LES DÉFAILLANCES CONTRE 26 600 À LA MÊME PÉRIODE 2020.**

En données lissées sur un an, la tendance reste favorable : 28 000 jugements ont été prononcés à fin septembre contre 37 400 un an plus tôt (-25 %). Un taux de liquidations directes toujours élevé chez les TPE 159 procédures de sauvegardes (+2,6 %) ont été ouvertes au cours du 3e trimestre 2021, pour 1 292 entreprises placées en redressement judiciaire (-11,9 %) et 3 860 liquidations judiciaires directes (-24 %). Le taux de jugements de procédures de sauvegarde (3 %) reste donc faible au regard de l'ensemble des ouvertures mais tout de même au plus haut, signe que la sensibilisation sur les dispositifs de prévention commence timidement à trouver un écho chez les dirigeants. Le taux de liquidations directes reste très élevé (75 %) chez les TPE confirmant la grande fragilité dans laquelle ces entreprises se présentent, tardivement, devant le tribunal. À l'inverse, les

P.17 — **En septembre 2021, le nombre de défaillances sur un an s'élève à 27 359 soit un recul de 25,1 %.**

P.21 — **Les 18 défaillances d'entreprises de plus de 20 M€ de CA ou plus de 100 salariés au 3ème trimestre 2021.**

P.22 — **2021/2022 : L'analyse des principaux acteurs du marché.**

sociétés de plus de 100 salariés sont moins de 14 % à ne pouvoir éviter la liquidation judiciaire directe. Sur ce profil d'entreprises, les sauvegardes sont plus nombreuses que les liquidations. Le taux de redressements judiciaires augmente par rapport à l'été 2020 (24,3% contre 21,9%) mais reste très en-deçà des valeurs d'avant crise, voisines des 30 %.

Des signes d'alerte pour les PME de 10 à 19 salariés Les TPE concentrent plus de neuf procédures sur dix (93 %). Avec 4 930 procédures ouvertes au 3ème trimestre, elles enregistrent une baisse du nombre de défaillances de 21 % par rapport à la même période de 2020. En revanche, les PME de 10 à 19 salariés, encore épargnées au 2e trimestre 2021, présentent désormais

des signes d'alerte. Elles enregistrent une augmentation de 2,9 % du nombre de procédures collectives. Une dégradation portée par la forte hausse (+ 30 %) du nombre de redressements judiciaires. Les liquidations directes reculent quant à elles de 5 % et les sauvegardes s'effondrent de 28 %. La moitié des PME concernées a plus de 10 ans et un tiers se concentre dans le bâtiment (gros œuvre et second œuvre). Au-delà de 20 salariés, la baisse du nombre de défaillances est encore sensible (- 27%). L'ensemble des secteurs résiste mais certaines activités présentent des signes de fragilité Au 3e trimestre 2021, les défaillances apparaissent encore en fort recul dans la quasi-totalité des secteurs. En revanche, elles augmentent dans

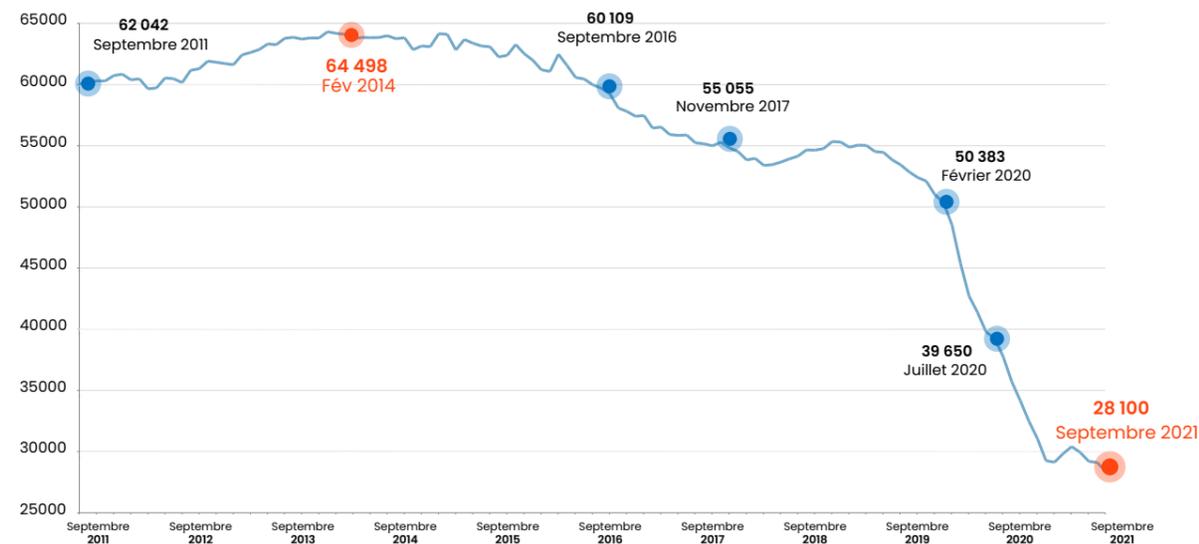
plusieurs activités, essentiellement interentreprises, par rapport à la même période 2020.

### DERRIÈRE LA BAISSÉ APPARENTE DES DÉFAILLANCES DANS L'ENSEMBLE DES RÉGIONS, DE NOMBREUX DÉPARTEMENTS SONT EN ALERTE

Attention aux analyses un peu rapides. Certes, la baisse des défaillances est sensible d'ailleurs, au 3ème trimestre 2021, l'ensemble des régions est concerné par une baisse des défaillances d'entreprises. Mais cette amélioration ne doit pas masquer la

## Évolution du nombre de défaillances d'entreprises en France sur 10 ans

(Données 12 mois glissants - septembre 2011 à septembre 2021)



Source : Altaris

## L'ensemble des secteurs résiste mais certaines activités présentent des signes de fragilité.



### BATIMENT

Le bâtiment enregistre une baisse de -20,8 % des défaillances. Dans le détail, la tendance est toujours à la baisse pour la construction (-7,5 %). Le second œuvre résiste également (- 8%) même si le nombre de redressements judiciaires y est en hausse (+ 11%). Les défaillances reculent de 2 % dans le gros œuvre du bâtiment en dépit d'une hausse de 16 % enregistrée par la construction de maisons individuelles. Les activités d'installation d'équipements thermiques et de climatisation et de menuiserie métallique et serrurerie enregistrent toutes deux de fortes augmentations du nombre de défaillances : respectivement +55 % et +33 %. Les défaillances augmentent aussi dans les travaux publics (+ 12%) et la promotion immobilière (+ 21%).



### COMMERCE

Le commerce (-22,3 %) affiche un recul rapide du nombre de procédures. La tendance est notamment très favorable pour le prêt-à-porter (-54 %). Il est également sensible chez les garagistes (-18%) et les concessionnaires automobiles (-11%). En revanche, les défaillances augmentent en boucherie (+10%) et petites quincailleries (+36%).



### INDUSTRIE - MANUFACTURE

Dans l'industrie agroalimentaire, les défaillances s'inscrivent en net recul (-34%). En revanche, elles repartent à la hausse dans l'industrie manufacturière (+5%). Elles augmentent ainsi de 60 % dans l'imprimerie et de 25% en fabrication de structures métalliques. Dans la mécanique industrielle, la situation est plus compliquée : si le nombre de défaillances était resté stable entre les étés 2019 et 2020, il double au cours de ce 3e trimestre 2021. Le tiers des procédures concerne des PME.



### SERVICES

Le secteur des services aux entreprises enregistre un fort recul des défaillances (-21,8 %). Une tendance portée par le conseil de gestion (-13 %), l'organisation de salons professionnels (-30 %) et les agences de publicité (-48 %). Les agences de voyage, qui avaient été durement impactées à l'été 2020, enregistrent un très net recul des procédures (-48 %). L'activité de nettoyage des bâtiments, en revanche, repasse dans le rouge (+21 %).

Les services aux particuliers (-25,5 %) offrent des baisses très sensibles des défaillances. Une performance tirée par les activités de coiffeurs (-29%) et soins de beauté (-20%).

Les services informatiques et édition de logiciels (+5,5 %) sont plus en difficulté. Ils affichent une augmentation du nombre de procédures dans de nombreuses activités, notamment la programmation informatique (+29 %) et le conseil en systèmes et logiciels informatiques (+48 %).



### TRANSPORTS

Le secteur des transports et de la logistique enregistre une baisse limitée des défaillances (-2,1 %), tirée par les taxis (-32%). En revanche, les procédures augmentent dans les transports routiers de fret interurbain (+39%) ou de proximité (+35%).



### RESTAURATION

C'est en hôtellerie-restauration que la baisse des défaillances est la plus forte (-46,1%). Dans le détail, le recul est de -29 % pour les hôtels, -43 % pour la restauration à table, -51 % en restauration rapide et -54 % pour les débits de boissons.



### AGRICULTURE

Le recul de 12,3% du nombre des procédures dans l'agriculture masque les tensions de l'élevage notamment de bovins, d'ovins et de caprins.

Source : Altaris

### La fin du « quoi qu'il en coûte » n'a pas encore été sifflée

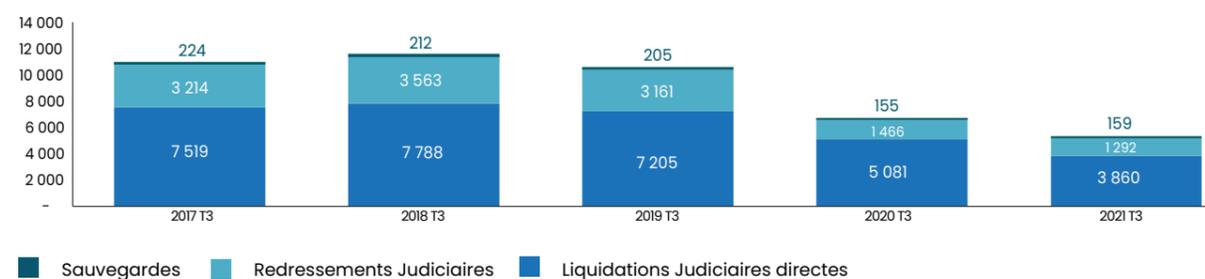
➔ Pour Thierry Million, « le dernier trimestre 2021 sera déterminant pour de nombreuses entreprises. Elles devront se donner les moyens d'embrasser la croissance 2022 pour honorer les engagements d'emprunt et rappels de cotisations ». Pour l'heure, la fin du « quoi qu'il en coûte » n'a pas encore été sifflée. Car si les aides financières s'étiolent et si le dispositif d'activité partielle revient peu à peu à la normale, la bienveillance des organismes sociaux, elle, demeure. Le recouvrement forcé et les assignations ne sont donc pour l'instant pas d'actualité. Or, environ un tiers des procédures de défaillance sont ouvertes sur assignation. Cet « accompagnement » public va finir par s'éteindre lui aussi et rééquilibrer les rapports concurrentiels. Il est encore temps de s'y préparer. En parallèle, les entreprises vont devoir composer avec l'amortissement des prêts garantis par l'État. Rappelons qu'elles sont 690 000 à avoir obtenu un PGE à la mi-septembre 2021, dont près des deux tiers ont été signés dès le début du dispositif. Le printemps 2022 s'annonce donc extrêmement tendu pour les entreprises qui ne seraient pas en mesure d'honorer les premières échéances. Peut-être seront-elles alors tentées de solliciter l'aide du tribunal pour restructurer le PGE dans le cadre d'une conciliation ou allonger la durée de remboursement avec un plan de sauvegarde ou de redressement. Les TPE et « petites » PME en difficulté pourraient aussi envisager de recourir à la procédure de traitement de sortie de crise (TSC) réservée aux entreprises fortement impactées par la crise sanitaire. Cette dernière, non encore décrétée, pourrait toutefois s'avérer difficile à mettre en œuvre pour des entreprises insuffisamment préparées.

situation de fragilité dans laquelle se trouve une vingtaine de départements. Affichant des volumes peu importants, la Corse enregistre la plus forte baisse des défaillances (-54,3 %). En 2<sup>e</sup> position, on retrouve la Bretagne (-30,3 %). Les Pays de la Loire arrivent sur la dernière marche du podium avec une baisse de 29,6 % des procédures. Dans la suite du classement, on retrouve la Normandie (-28,7 %). Le département de l'Orne peine toutefois à stabiliser ses défaillances. En Grand Est (-27,7 %) la tendance est également à la baisse même si le département de l'Aube observe un bond de 90 % des défaillances. En Occitanie, les

procédures reculent de 23,9 % mais ne baissent plus en Ariège, Lozère et Tarn-et-Garonne sans toutefois retrouver les niveaux de 2019. En Île-de-France, la baisse du nombre de défaillances est également sensible : - 21,5 %. Deux départements observent cependant de fortes dégradations : la Seine-et-Marne (+12,6 %) et le Val-d'Oise (+24,4 %). À peine en-dessous de la performance nationale, les régions Hauts-de-France et Auvergne-Rhône-Alpes voient le nombre de défaillances diminuer de 20 %. Si dans la première région, tous les départements sont dans le vert, on observe des disparités dans la deuxième : le Rhône et la Drôme

parviennent ainsi difficilement à stabiliser leurs niveaux de défaillances. En Provence-Alpes-Côte d'Azur, la baisse des défaillances est ralentie à -16,5% par le département des Bouches-du-Rhône où les procédures augmentent de 13,4 %. Les régions Bourgogne-Franche-Comté et Centre-Val-de-Loire ferment la marche avec un recul de -10,9 % des défaillances. En Côte-d'Or et Saône-et-Loire, le nombre de procédures se stabilise tandis qu'il grimpe rapidement dans l'Yonne qui avait pourtant connu un recul sensible des défaillances au 3<sup>e</sup> trimestre 2020. ■

### Histogramme des évolutions de défaillances sur 5 ans



Source Altareas

## Les 18 défaillances d'entreprises de plus de 20 M€ de CA ou plus de 100 salariés au 3<sup>e</sup> trimestre 2021

RAISON SOCIALE	ACTIVITE	NAF	DPT	EFFECTIF	CA (M€)	ANNEE BILAN PUBLIE	PROCEDURE OUVERTE	MOIS PROCEDURE
ORLY AIR TRAITEUR	Restauration collective sous contrat	5629A	91	522	63,1	2019	Redressement Judiciaire	Juillet
PHYTO SERVICE	Commerce de gros (commerce interentreprises) de produits chimiques	4675Z	41	78	41,3	2019	Redressement Judiciaire	Juillet
VAILLANTIS	Construction d'autres bâtiments	4120B	75	49	39,5	2019	Liquidation Judiciaire	Juillet
LES PEINTURES REUNIES	Travaux de peinture et vitrerie	4334Z	57	220	32,8	2017	Redressement Judiciaire	Septembre
ETS ZILLI	Commerce de gros (commerce interentreprises) d'habillement et de chaussures	4642Z	69	118	28,1	2020	Résolution du plan de sauvegarde et ouverture d'un redressement judiciaire	Septembre
FUTURA INTERNATIONAL	Travaux d'installation d'équipements thermiques et de climatisation	4322B	94	140	27,6	2017	Liquidation Judiciaire	Septembre
METAL CHROME	Traitement et revêtement des métaux	2561Z	17	211	23,4	2020	Redressement Judiciaire	Juillet
RIEM BECKER	Services des traiteurs	5621Z	94	205	21,8	2020	Redressement Judiciaire	Septembre
ELEA CORP	Commerce de détail de parfumerie et de produits de beauté en magasin spécialisé	4775Z	73	139	19,8	2019	Redressement Judiciaire	Juillet
CNMEP COMPAGNIE NOUVELLE DE MANUTENTIONS ET D'EXPLOITATION PORTUAIRE	Manutention portuaire	5224A	76	266	19,8	2020	Redressement Judiciaire	Août
MEDIAPRO FRANCE	Post-production de films cinématographiques, de vidéo et de programmes de télévision	5912Z	92	167	16,1	2019	Liquidation Judiciaire	Septembre
CCN FRANCE	Décolletage	2562A	74	109	15,1	2018	Redressement Judiciaire	Septembre
HELIATEC	Ingénierie, études techniques	7112B	13	147	13,5	2019	Redressement Judiciaire	Juillet
BAG FLIGHT SERVICES	Services auxiliaires des transports aériens	5223Z	95	105	10,0	2019	Conversion en redressement judiciaire de la procédure de sauvegarde	Juillet
NATIS NATIONALE TECHNIQUES INFORMAT SERVICES	Réparation d'ordinateurs et d'équipements périphériques	9511Z	93	142	8,1	2020	Procédure de Sauvegarde	Juillet
FACONNAGE DU PERCHE	Reliure et activités connexes	1814Z	72	130	6,5	2017	Redressement Judiciaire	Juillet
PARTENAIR LOGISTIQUE	Manutention non portuaire	5224B	93	163	6,2	2019	Redressement Judiciaire	Août
SPN	Nettoyage courant des bâtiments	8121Z	93	105	3,1	2019	Liquidation Judiciaire	Septembre

# 2021/2022 : L'ANALYSE DES PRINCIPAUX ACTEURS DU MARCHÉ

2021 a été une année atypique en matière de restructuration d'entreprises. Moins de défaillances mais des sociétés fragilisées et des modèles de développement au mutation. Dans ce contexte, il est difficile d'y voir clair. Quatorze acteurs au profil très différent ont accepté de nous livrer leur sentiment. Revue de détails.

## 1 Cédric Colaert, associé chez Eight Advisory

L'année 2021 est totalement atypique. Elle a été rythmée par quelques gros dossiers publics tels que Flunch, Comexposium, Pierre et Vacances mais aussi plusieurs dossiers de taille intermédiaire. Malgré ces dossiers emblématiques, le marché du restructuring est plus ralenti en comparaison aux années d'avant crise.

## 2 Nicolas Cohen-Solal et Stéphane Nenez, associés chez Eight Advisory

Pour répondre à votre question, il est difficile d'imaginer ce que sera l'année 2022. Il faut rester humble en la matière. Traditionnellement les dossiers de retournement sont plus rares avant les élections du fait des enjeux sociaux inhérents ou des arbitrages de filière. Mais on peut penser qu'il va y avoir des tensions sur la trésorerie sur les 6 premiers mois de l'année. Les premières restructurations de PGE se profilent car il sera difficile de rembourser sur une durée courte. La question est aussi de savoir dans quel contexte cela sera réalisé ?

Mais au-delà des restructurations, beaucoup de sociétés sont aujourd'hui engagées dans des transformations en profondeur de leur business model sur leur stratégie, leurs opérations ou encore leur digitalisation. C'est d'ailleurs un pan essentiel de notre activité aujourd'hui. 125 consultants opérationnels d'Eight Advisory sont engagés aux côtés des clients.

## 3 Xavier Bailly et Edouard Dutheil, associé chez Eight Advisory

Le soutien efficace des pouvoirs publics a permis d'amortir très fortement les crises de liquidité qui auraient pu apparaître. Ce temps gagné offre la capacité de traiter en profondeur les sujets opérationnels et de rechercher un adossement ou de nouveaux partenaires le cas échéant. Les nouvelles règles prévues par la transposition de la directive européenne, notamment sur la définition des créanciers dans la valeur ou non, viennent à ce titre officialiser les dynamiques de négociation observées ces derniers temps.



1



2



2



3



3



4



5



6

## 4 Anne-Sophie Noury, associée de Weil

Trois facteurs combinés font que le marché du restructuring 2021 est calme globalement et que le premier semestre 2022 le sera probablement :

- ➔ L'importance des liquidités à faible coût et donc de la forte concurrence entre pourvoyeurs de fonds (fonds de dettes ou fonds PE) et donc facilité d'obtenir des financements y compris pour des sociétés déjà assez leveragées
- ➔ dettes cov-light ou cov-loose et toute la dette est bullet, de sorte qu'il y a très peu de signes avant-coureurs d'éventuelles difficultés ;
- ➔ élection présidentielle à venir de sorte que les pouvoirs publics font tout pour éteindre le moindre incendie ;

En pratique, cela s'est traduit aussi sur le marché par une augmentation des leviers du fait de fonds publics (PGE pour 145Md€, report de taxes et charges etc.), dans le cadre des financements d'acquisitions (les leviers oscillent entre x7 ou x8, ce qui correspond peu ou près au niveau de levier en 2007). Ainsi, la confiance dans les cibles baisse et/ou le coût de la dette augmente, et diminue les possibilités de revente du fait de l'accroissement du risque de défaut ;

2021 a aussi été marqué par l'augmentation de défauts dans le secteur du transport aérien, aéronautique, tourisme, retail, foncier retail.

## 5 Laurent cotret, Associé de August Debouzy

L'actualité du restructuring au cours de cette dernière année a été dense, en considération du rôle central des pouvoirs publics dans le financement des entreprises en cette période de crise sanitaire et naturellement avec la réforme du 15 septembre 2021. Cette dernière marque un tournant dans l'appréciation par le droit français des rapports de force au sein d'une procédure collective. Les créanciers verront leurs droits et la force de leurs garanties davantage pris en compte ce qui obligera à une plus grande négociation et discussion en amont.

## 6 Guillaume Cornu, associé chez EY

L'arrêt progressif des aides publiques, amortissement des PGE, financement du BFR et des CAPEX dans un contexte de rebond, hausse des prix, pénurie de pièces et de matières premières, augmentation des coûts de l'énergie, inflation, etc. sont autant de raisons pour les sociétés d'identifier en amont les difficultés et de chercher les meilleures solutions possibles. Nous nous préparons à accompagner des sociétés acteurs de la consolidation de leur marché comme des fonds de private equity ou de dette intéressés par des opérations de distressed M&A.

## 7 Olivier Marion, PwC

L'année 2021 reste marquée par un point bas en termes d'opérations de restructuration: les «per-fusions» mises en place par les pouvoirs publics sont toujours branchées (PGE, activité partielle, décalage de charges, etc) et les entreprises malades reprennent par ailleurs des couleurs avec la reprise économique amorcée. Même si les entreprises ont plutôt bien traversé la crise en conséquence, environ 6% à 7% des entreprises françaises sont considérées en difficulté au sortir des 18 mois de pandémie. Les trois défis conjoints auxquels elles font face sont le financement de la phase de reprise qui s'amorce (reconstitution du BFR, investissements), le remboursement de l'endettement accumulé durant la crise ainsi que le renforcement des fonds propres pour effacer les pertes accumulées. Et les contraintes conjoncturelles ne vont pas aider (difficultés d'approvisionnement, hausse des coûts, risques inflationnistes, tension sur le marché du recrutement, nouvelles phases de confinement possibles). Le volume de restructurations devrait revenir assez rapidement à son niveau normatif en conséquence, avec, en corollaire, une augmentation du nombre d'opportunités d'adossent pour les investisseurs intéressés par ces situations.

## 8 Florent Berckmans, associé chez Eight Advisory

Au-delà des restructurations, beaucoup de sociétés sont aujourd'hui engagés dans des transformations en profondeur de leur modèle sur la supply chain, la digitalisation. C'est d'ailleurs un pan essentiel de notre activité aujourd'hui. 125 professionnels d'Eight Advisory sont engagés aux côtés des PME/ETI françaises.

## 9 Philippe Druon, Hogan Lovells

L'année 2021 a été une année singulière à plusieurs égards. L'économie française a été frappée par les effets de la crise sanitaire, perturbant les équilibres existants avant la crise. Si on sait que nombre d'opérateurs ont particulièrement été impactés par ces événements, force est de constater que le nombre de procédures collectives a atteint un seuil historiquement bas. Les aides mises en place par le gouvernement ont ainsi produit tous leurs effets. En parallèle des secteurs structurellement en pleine mutation, tel que le retail, l'oil & gas et l'automobile, cette année a vu survenir de nouveaux enjeux tels que la pénurie de certaines matières premières ou composants. La réforme du droit des entreprises en difficulté, transposant la Directive européenne 2016/0359, est entrée en vigueur en France le 1er octobre dernier. Elle constitue un changement majeur de paradigme, en renforçant le poids des créanciers dits dans la « money », et bénéficiant de sûreté réelle dans la négociation et le vote du plan. C'est dans ce nouveau cadre juridique que seront ainsi traités les nombreux dossiers attendus au cours des prochaines années.

## 10 Sandra Esquiva-Hesse, Simmons & Simmons

2021 a marqué un marché très dynamique sur les opérations de distress M&A et restructurations opérationnelles et financières, notamment haut de bilan in bonis voire en procédure amiable. Cette tendance devrait se confirmer jusqu'à la fin du second trimestre 2022, à l'issue duquel nous anticipons un certain nombre d'opérations de restructurations notamment industrielles. Concernant les renégociations de dettes et notamment PGE, à l'exception du traitement des entreprises dites zombie dans des procédures de type liquidatives qui ne représentent pas notre cœur de cible, on ne devrait pas observer de mouvement drastique avant que les échéances de remboursement soient plus significatives et en fonction du dynamisme opérationnel des entreprises (et des effets prolongés de vagues pandémiques supplémentaires), rendez-vous donc en 2023.



## 11 Thierry Grimaux, Valtus

L'année 2021 a été très contrastée : atonie sur le premier semestre et boom sur le second d'une part ; arrêt (ou presque) des activités Restructuring et très forte croissance des activités « in boni » normales, avec une réelle effervescence de nouvelles demandes d'autre part. Plus en détail, ce que l'on peut dire aujourd'hui : Au vu de notre activité chez Valtus, le marché de transition « classique », c'est-à-dire « in boni », a sommeillé tout au long du premier semestre, les perspectives dans un contexte de confinement n'encourageant pas l'investissement en capital humain. Tout a changé à l'approche de l'été où nous avons retrouvé nos plus hauts historiques et la demande s'est fortement accélérée à la rentrée de septembre. Nous anticipons ainsi une fin d'année à environ +20% par rapport à nos plus hauts historiques. Les principaux supports de cette croissance sont : l'effervescence de l'activité de Private Equity, l'un de nos marchés forts, qui nécessite l'implication de nombreux DAF ; l'émergence de nouveaux besoins liés à la réindustrialisation de notre pays (quel bonheur et surtout quel support pour l'image de marque de notre métier !) qui implique un nombre croissant d'industriels sur nos missions ; la digitalisation à marche forcée de l'économie, qui a asséché les viviers de Directeurs des Systèmes d'Information et de Chief Digital Officers. Les fonctions RH marquent un peu le pas, provisoirement sans doute, et les fonctions logistiques restent sur un étiage haut. Les secteurs phares : Santé-Pharma, Industries agro-alimentaires, « Silver économie ». A noter une forte croissance de nos interventions à l'étranger, mais ce peut-être le résultat de notre effort d'internationalisation. A l'instar de la chute d'activité au sein des Tribunaux de Commerce (-40% d'ouvertures de procédure sur 2021), l'activité « Gestion de Crise » a beaucoup souffert et connaît un effet « Le PGE m'a tuer ». Ce dernier, ainsi que la faiblesse des relances de l'Administration en matière de paiement des charges sociales et fiscales, ont repoussé le traitement des difficultés à plus tard. On parle d'un retour significatif de l'activité pour l'automne 2022, post-élections présidentielles, même si l'actualité de ces prochains mois sera nécessairement marquée par de difficiles annonces relatives à la restructuration du secteur automobile. Quid de 2022 ? L'année à venir sera, à n'en pas douter, une année importante pour notre métier qui, par sa réactivité et la diversité des profils qu'il peut mettre à disposition de ses clients de manière quasi-instantanée, jouera un rôle important dans le redéploiement de notre économie et constituera un avantage significatif pour ceux qui sauront bien l'utiliser. Notre métier est avant tout celui de la transformation des entreprises et des organisations... Nous sommes des accélérateurs de celle-ci et contribuons, quotidiennement, à l'écriture de très belles aventures de déploiement ou de re-déploiement. Nous accompagnons nos clients dans leur croissance externe, souvent à l'étranger, comme interne ; nous leur permettons d'accélérer leurs transformations digitale, industrielle, parfois sociale. En matière de sociétés en retournement, l'avenir est plus incertain. Les décisions de nouveaux reports des remboursements des PGE vont conduire à repousser et lisser la survenance des incidents, mais le nombre d'entreprises en souffrance reste élevé et le flux sera sans doute important dès la rentrée. Il faut espérer que les cas que nous aurons à traiter ne seront pas trop endommagés et que nos interventions permettront de remettre ces entreprises sur de bons rails, plutôt que de les accompagner lors des soins palliatifs, comme c'est souvent le cas quand on s'y prend trop tard.

## 12 Nicolas Laurent, Bredin Prat

S'agissant des faits marquants de l'année, notre expérience est que dans un contexte de réduction importante du nombre de faillites durant les 18 derniers mois, les principaux dossiers de la crise sanitaire ont porté sur la recherche de liquidité (PGE, contribution des actionnaires, aides mises en place par les pouvoirs publics, etc.) pour des entreprises durement impactées par les fermetures administratives et/ou les restrictions de circulation, comme dans les secteurs de la restauration, du tourisme, de l'hôtellerie ou de la distribution en magasins. Compte tenu des incertitudes qui ont longtemps pesé sur les horizons de reprise (date de réouverture, risque de nouvelle vague, mise en place de couvre-feu, fermeture de frontières...), la mise en place de ces liquidités a souvent entraîné des discussions difficiles entre apporteurs de new money et créanciers ou actionnaires existants. Bien qu'en nombre plus réduit, quelques procédures judiciaires ont suscité beaucoup d'intérêt, notamment, auprès de repreneurs du même secteur désireux de mettre la main sur un concurrent ou de créanciers cherchant à prendre le contrôle, mais le gros des restructurations s'est déroulé dans des procédures amiables. Depuis mi-2021, avec la réouverture et la mise en place de la vaccination, des points noirs concernant l'exploitation demeurent dans certains secteurs, comme la restauration hors grandes villes et les spectacles en salle (cinéma, théâtre), mais les sujets ont commencé à se déporter vers des problématiques d'approvisionnement (semi-conducteurs, matériaux de construction, etc.), de coûts de l'énergie et de main d'œuvre.

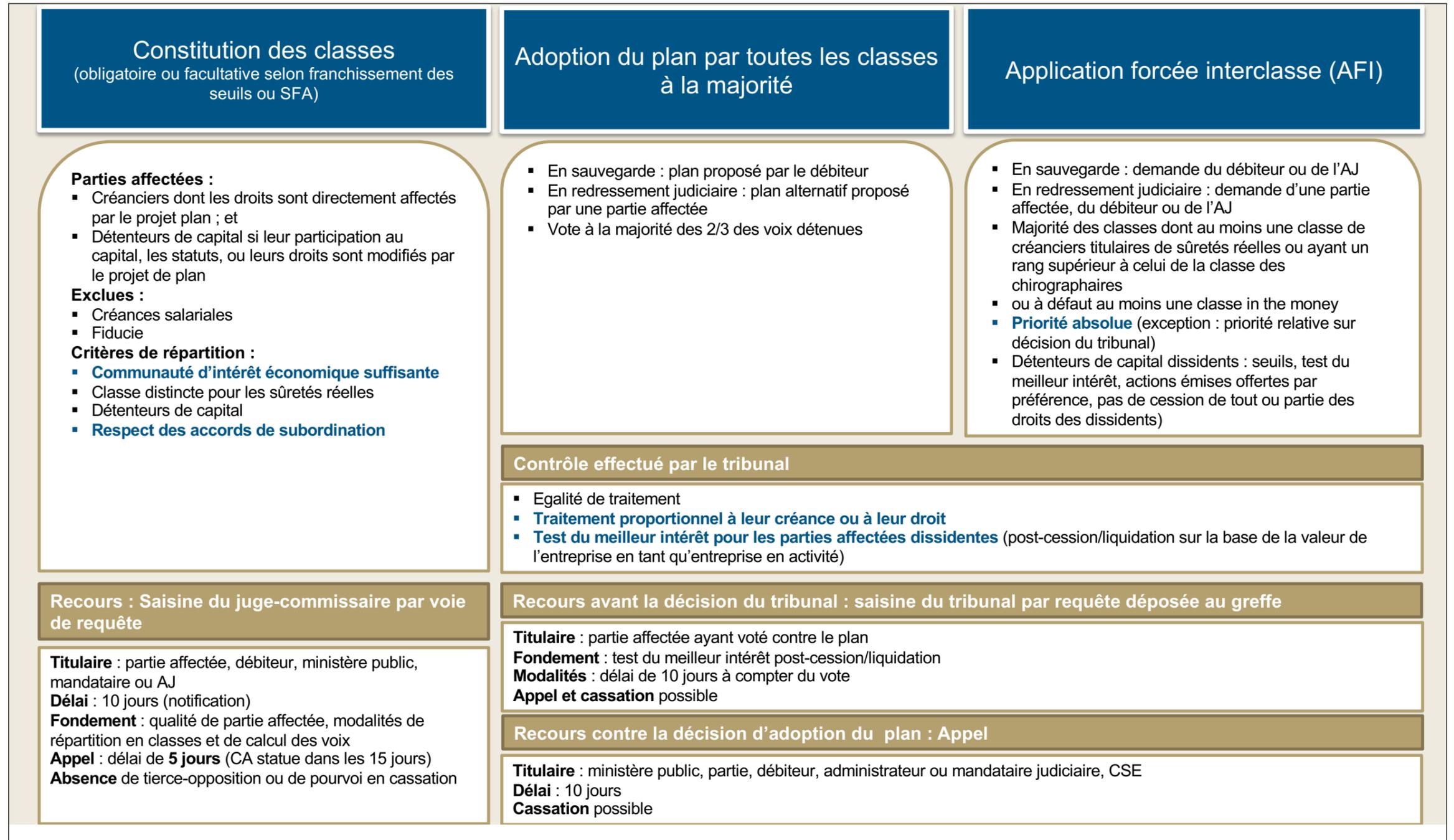
# SCHÉMA RÉCAPITULATIF DES DIFFÉRENTS STADES DE LA NOUVELLE DIRECTIVE EUROPÉENNE

Par **Guilhem Bremond**, associé de Paul Hastings



## SUR L'AUTEUR...

**Guilhem Bremond** est associé au sein du département Restructuration du bureau de Paris de Paul Hastings. Il est spécialisé dans les restructurations financières et a développé une forte expérience dans le cadre de procédures tant collectives qu'amiabiles. Il assiste également ses clients dans le cadre d'opérations de fusions-acquisitions ainsi que dans le cadre de leurs investissements distressed. Guilhem conseille des entreprises et des fonds d'investissement français et étrangers dans leur gestion de crise et leur restructuration, dans le cadre de procédures préventives ou d'insolvabilité. Il représente également de grandes entreprises, leurs actionnaires ou leurs créanciers, notamment dans les secteurs du transport, de la distribution, de la finance et de l'industrie.



## CULTURE CASH : LA NOUVELLE PRIORITÉ des entreprises dans un monde post-crise

Par **Charles Durand**, Directeur Restructuring & Turnaround Transformation chez KPMG France

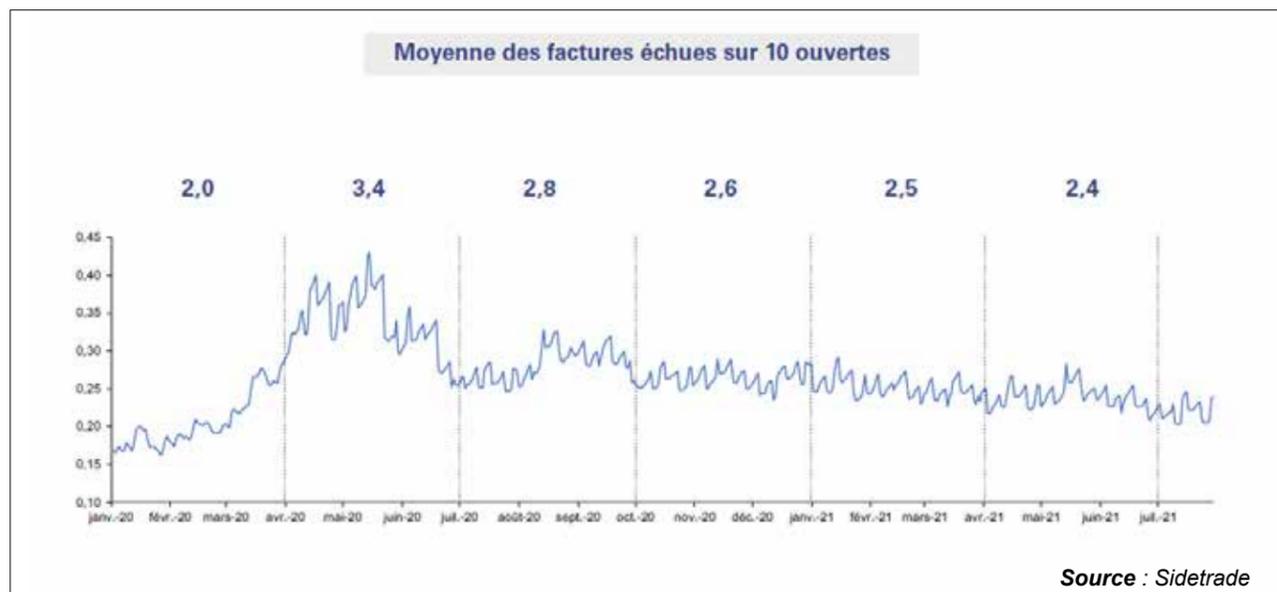
Dès les premiers instants de la crise sanitaire, les difficultés traversées par les entreprises laissaient croire à un changement de paradigme en matière de gestion financière. Alors que la sortie de crise se concrétise, la tendance se confirme : la culture cash est replacée au cœur de la stratégie de l'entreprise.

Les dix-huit mois qui viennent de s'écouler nous auront apporté une certitude : la culture cash s'est renforcée au sein des entreprises, au point même de s'imposer comme une priorité pour nombreuses d'entre elles. La crise sanitaire a plongé de nombreuses sociétés dans une situation d'incertitude économique entraînant chez la plupart des CEOs une profonde interrogation sur la pérennité de leur activité et la capacité de survie financière de leur structure. Face à ces risques et ces enjeux, les entreprises françaises ont saisi toute l'importance stratégique de la gestion de trésorerie.

### UN RETOUR À LA NORMALE SUR LES INDICATEURS DE DÉLAIS DE PAIEMENT

La troisième édition de l'étude KPMG sur la culture cash, réalisée avec Sidetrade observe un retour à la normale sur deux indicateurs principaux : les retards moyens de paiement, après avoir grimpé à 14,5 jours en mai 2020, sont redescendus à 11,3 jours, soit presque leur niveau d'avant-crise (11 jours). Le deuxième indicateur de l'étude est tout aussi éloquent car il précise le nombre de

factures échues sur dix factures. Le ratio de factures échues de plus de 10 jours sur le nombre de factures ouvertes est passé de 1,9 facture échue sur 10 avant-crise à 4,3 sur 10 au 16 mai 2020 - soit très exactement 60 jours après le début du confinement ce ratio est retombé à 2,4 à fin juillet 2021. Ce retour progressif à la normale sur les délais de paiement ne signifie pas pour autant que la crise n'a pas eu d'impact sur les mentalités en matière de gestion trésorerie. Pour solliciter un PGE ou pour faire face aux incertitudes sur leurs entrées d'argent et sur leur activité en général, les entreprises ont compris la nécessité de replacer le cash



### Biographie de l'auteur



Charles Durand

➔ **Charles Durand**, diplômé d'une école de commerce et d'un MBA en finances, Charles Durand débute en tant qu'auditeur financier au sein du cabinet de conseil PwC en intégrant en 2012 l'équipe Financial Restructuring de KPMG France, pour ensuite rejoindre le bureau de KPMG à Londres au sein du département Corporate Finance. De retour chez KPMG France et présent depuis près de 4 ans au sein du département Deal Advisory – Restructuring & Turnaround Transformation, Charles conseille les grands comptes et les fonds d'investissement dans l'optimisation du besoin en fonds de roulement (BFR) et la mise en place des leviers opérationnels qui permettent l'accélération du cash. Spécialisé dans les situations de sous performance ou « distressed », il accompagne également les entreprises dans l'élaboration et la mise en œuvre de leur plan de retournement. Aujourd'hui Directeur au sein de la division, il initie dès 2019 une étude sur la culture cash des entreprises, en partenariat avec Sidetrade, pour mesurer la maturité des DAF sur ce sujet clé et pouvoir les accompagner dans leurs défis de croissance.

au cœur de leur stratégie. Marquées par cette crise, elles devraient pérenniser ce comportement sur les années à venir. Ce qui était initialement une réponse à une situation particulière est devenu une méthodologie qui imprègne pleinement les pratiques de gestion financière.

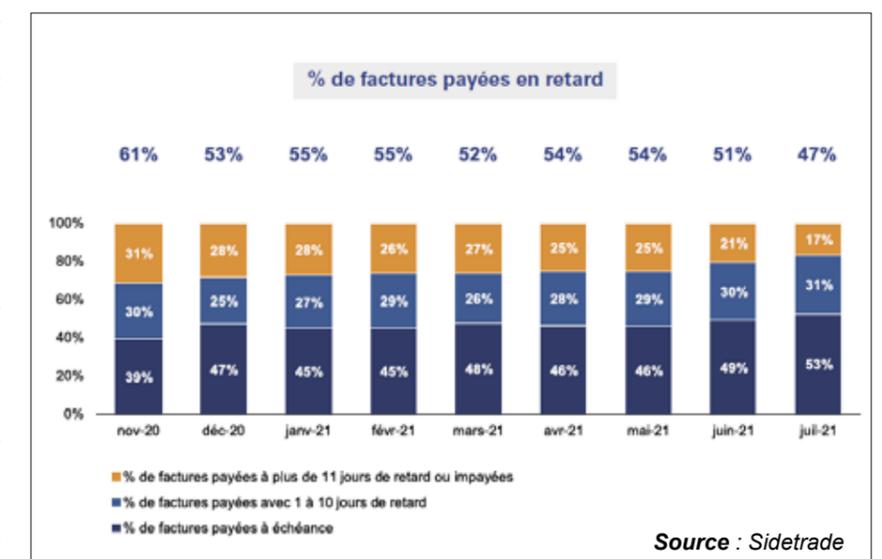
### DE L'IA POUR UNE MEILLEURE PRÉVISIBILITÉ

Cette période a également poussé les entreprises à se réinventer. Les DAF des entreprises interrogés dans le cadre de l'étude KPMG insistent sur l'accélérateur de changement que fut la crise sanitaire au sein de leurs organisations. Les comportements ont évolué, les rôles ont changé et les outils ont été améliorés. Ajuster la trésorerie, en temps réel aux besoins de l'entreprise et de ses services et améliorer la prédictibilité de son fonctionnement s'imposent désormais comme des éléments incontournables d'une gestion financière efficace. Citée par KPMG, Florence Tresarrieu, Group Treasurer pour Pernod Ricard, confirme les possibilités offertes par ces nouveaux outils : « la crise nous a permis d'améliorer la prédictibilité des prévisions de trésorerie. Nous continuons à travailler pour collecter de plus en plus de données en automatique liées à la trésorerie avec comme objectif à terme d'avoir une

meilleure visibilité sur la saisonnalité du cash ». L'essor de l'intelligence artificielle au sein du crédit management est, en ce sens, hautement représentative de l'évolution en cours. Avec cette technologie, il est possible de collecter un grand nombre de données, de les traiter et surtout de prédire de façon précise la saisonnalité du cash. Différents scénarii peuvent ainsi être établis grâce aux nouveaux outils de Treasury Management System, ce qui permet à l'entreprise de s'adapter, en gardant souvent un coup d'avance.

### LE DAF, ÉLÉMENT CENTRAL DE LA TRANSFORMATION

Dans cette révolution, le DAF a un rôle central à jouer. Les données récoltées lui permettent de prendre des décisions éclairées, ce qui le positionne au cœur de la transformation de l'entreprise. Dans l'étude KPMG, Christophe Moreau, directeur général de Chateaufort, confie avoir pu réaliser « en 12 mois ce qui aurait pris des années dans un contexte classique », profitant de la crise du Covid-19 pour « accélérer la mise en place d'une culture cash et optimiser la gestion de trésorerie ». Sur la mise en place d'outils de Treasury Management System, sur l'instauration de réflexes et d'une culture cash, le directeur financier est donc l'élément moteur. ■



**30**  
Novembre  
2021



# LES RENCONTRES D'EXPERTS

Spécial Restructuring



## LE CALME... avant la tempête?

Si le nombre des défaillances est en forte baisse en 2020 et 2021, certaines sociétés restent très impactées par les mutations rapides de leur secteur. De fait, les solutions pour sortir les entreprises de l'impasse durablement obligent à repenser les business, redéfinir les périmètres et s'adapter au nouvel environnement réglementaire. Nos 8 experts reviennent pour nous sur les évolutions constatées et imaginent les conséquences du déséquilibre des bilans.

**MDA : Bonjour à tous. Pour commencer, je vous propose de faire un point sur l'environnement et les tendances. On entend partout qu'il y a moins de défaillances, mais pour autant certaines sociétés sont en pleine transformation et on retrouve une certaine volatilité. Quel est votre sentiment sur 2021 ?**

**Nadine Veldung, Oddo BHF :** C'est vrai qu'il n'y a jamais eu aussi peu de défaillances en France depuis des années. C'est épatant. Il y a eu -13% entre le Q4 2020 et le Q1 2021, puis -14% sur le trimestre suivant, et encore -10% au Q3 2021. C'est assez contre-intuitif, mais les défaillances ont notablement baissées depuis 2019. Le seul moment où elles ont augmenté, c'est au 2e trimestre 2020, lorsque nous étions au pic de la crise et que les aides n'étaient pas encore distribuées. Ce qui est assez étonnant, c'est qu'en France cela a bien plus baissé que dans d'autres pays : on est passé de 55 000 défaillances en 2018 à 35 000 en 2020, alors qu'en Allemagne, le nombre n'a pratiquement pas bougé.

**Lionel Spizzichino, Willkie Farr :** C'est à mettre, je pense, en corrélation avec les mécanismes de soutien du gouvernement, dont certains mis en place très tôt dès le début de la pandémie, qui ont démontré leur efficacité. Le "quoi qu'il en coûte" a clairement

été l'une des fondations de la reprise très forte de l'économie qui a suivi.

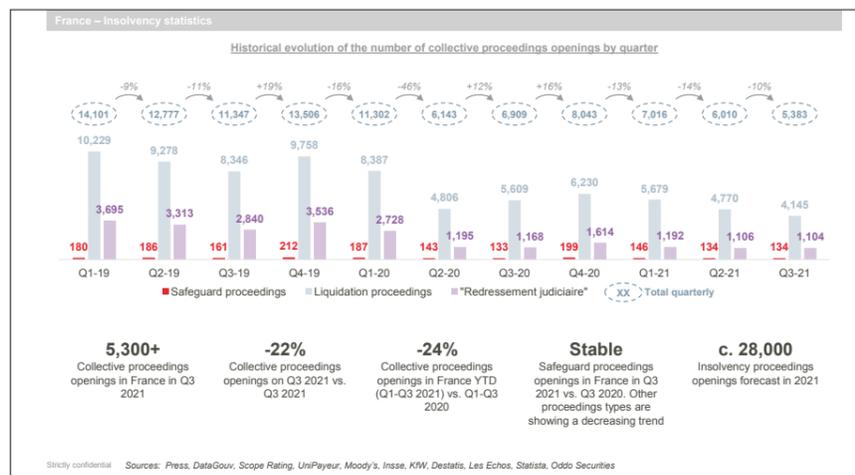
**Nadine Veldung :** Oui, c'est exact. On constate effectivement que le montant total des PGE est de 143 milliards d'euros, alors qu'en Allemagne il est de 59 milliards.

**Franck Michel, AJAssociés :** Là vous évoquez les PGE, mais en réalité nos finances publiques vont devoir supporter un coût total lié au covid de 424 milliards d'euros en 2020, 2021 et 2022 ce qui a été rappelé par Olivier Dussopt, ministre de l'action et des comptes publics. Si on compare la France à une entreprise cela revient à passer une provision de 170 % de son budget (250 milliards en 2020) avec un endettement de 2500 milliards soit

10 fois le CA, quel beau dossier de restructuration !

**André le Tulzo, FactoFrance :** N'oublions pas que ceux qui accordent les PGE sont les banques. L'Etat est en garantie, et on ne sait pas encore comment cela va se passer quand il sera appelé au titre de cette garantie.

**Lionel Spizzichino :** On commence à connaître quelques restructurations de PGE pour les entreprises qui ont intelligemment anticipé les premières échéances de remboursement qui vont arriver en mars 2022. Pour certaines il s'agit juste d'une demande d'extension du PGE et de prorogation de la garantie de l'Etat accompagnée parfois d'une demande d'un nouveau PGE, pour d'autres nous avons commencé à



### Nadine Veldung

► Avant de rejoindre ODDO BHF, Nadine a démarré sa carrière à la Dresdner Bank. Elle a ensuite rejoint le groupe West LB et où elle a acquis une solide expérience dans la structuration et la restructuration de financement notamment en tant responsable pour la France, l'Italie et l'Espagne de la Banque d'Orsay.

► Entre 2009 et 2012 Nadine a été Associée Gérant de DC Advisory Partners. Elle est depuis 2012 chez ODDO BHF où elle est Senior Managing Director, Head of DCM and Restructuring, Head of Real Estate et Head of Corporate Finance Germany.

► L'équipe Corporate Finance d'Oddo BHF compte aujourd'hui une quarantaine de professionnels.



voir des demandes de *write-off*. Il est intéressant de noter que dans ce cas là, la garantie de l'Etat ne peut être appelée qu'en une seule fois dans sa totalité. Le poids d'une telle restructuration est donc portée par l'Etat davantage que par les banques, ces dernières agissant ensuite comme organisme collecteur pour le compte de l'Etat pour que ce dernier soit remboursé, sauf bien sûr pour la partie non couverte par la garantie. Il n'y a en effet pas de subrogation des banques par l'Etat. Cela étant, au moins pour l'instant, certains établissements refusent tout *write-off* sur les PGE dont elles ont contribué à la création et pour éviter de faire un premier précédent pour leur établissement.

**André le Tulzo :** D'autant plus que les PGE devaient être accordés sans qu'on touche aux autres concours déjà existants. En réalité, l'octroi d'un PGE a parfois été l'occasion d'un discret toilettage des concours existants. Donc à mon avis la discussion pourrait se révéler difficile quand il s'agira d'appeler l'Etat.

**Arnaud Joubert, Rothschild & Co :** Sur les petites entreprises peut-être, mais sur les entreprises de tailles moyenne et les grandes entreprises, il

**“Sur le marché du high yield en Europe les émissions levées ont servi à du M&A/LBO, pas mal de refinancements et énormément de recapitalisations. C'est une tendance très marquée qui reflète la bonne tenue du marché.”**

Nadine Veldung

ya quand même des prévisions de trésorerie assez précises pour comprendre comment il a été utilisé et l'ordre de grandeur du besoin, surtout concernant les enjeux sociaux.

**Nadine Veldung :** Effectivement on a demandé des prévisions de trésorerie pour accorder les PGE, mais rapidement ces prévisions sont devenues un peu obsolètes, souvent dans le bon sens, et résultat : certains PGE qui ont été accordés pour soutenir l'entreprise dans les moments difficiles, ont finalement servis à d'autres choses.

**Arnaud Joubert :** Mais pas partout. J'ai l'exemple d'une entreprise qui la semaine dernière a appelé le CIRI pour dire qu'elle remboursait son PGE de plusieurs centaines de millions d'euros avant la date d'extension. C'est ce que nous avons recommandé à nos clients : à partir du moment où vous avez la possibilité d'obtenir un PGE, que vous avez un aléa fort sur la sortie du premier confinement, ça paraissait sensé de prendre ce financement sécurisé quitte à ce que quelques mois plus tard il soit remboursé.

**Franck Michel :** Je trouve tout de même que la situation est assez dangereuse parce qu'il y a tout un mouvement qui se développe et qui consiste



**Arnaud Joubert**

- Arrivé chez Rothschild & Co en 2001, Arnaud Joubert est Associé-Gérant de la prestigieuse banque d'affaires et co-responsable de l'activité Debt Advisory & Restructuring pour l'Europe.
- Au cours des dix-huit derniers mois, Arnaud Joubert a notamment participé aux opérations de restructurations de Europcar, Accorinvest, FC Girondins de Bordeaux, LFB, Comexposium, Pierre & Vacances, Fitness Park, Liberty Steel France, etc
- Depuis vingt ans, Rothschild & Co s'est illustrée en étant la banque d'affaires la plus active en matière de conseil en restructuration sur le marché français : l'équipe compte une trentaine de professionnels et intervient sur une vingtaine de dossiers de taille significative chaque année.

à dire aux entreprises et aux acteurs économiques qu'il faut emprunter, qu'il n'y aura pas de problème et que de toute façon vous serez gagnants à un moment ou à un autre dans un emprunt PGE parce que cette dette ne sera pas remboursable dans sa totalité. En tant que professionnels du restructuring, nous savons très bien que la négociation, si elle aboutit à une renégociation partielle de la dette, se traduit par une décote de l'entreprise et donc une réduction de sa solvabilité et de sa capacité d'emprunt sur le futur. Malgré la reprise économique la vigilance s'impose donc et dans quelques secteurs nous allons assister à des impossibilités de rembourser la première annuité des PGE dès le printemps 2022 qui vont atteindre les plus fragiles.

**Lionel Spizzichino :** Pour revenir à la question initiale, l'injection massive d'argent public a permis de stabiliser l'économie et de passer le choc, mais nouvelle vague ou mutation du virus mise à part, nous allons voir arriver dans les deux années qui viennent des sociétés qui ont consommé cette trésorerie et qui se retrouvent

désormais avec un bilan alourdi et l'impossibilité, au moins auprès des établissements bancaires classiques,

**“L'environnement social est vraiment propice à l'accélération de restructuration opérationnelle et de transformation digitale des entreprises. L'acceptabilité est beaucoup plus importante sur ces deux aspects actuellement.”**

**Arnaud Joubert**

de contracter de nouvelles dettes. Il va donc leur falloir se tourner vers des sources de financement alternatifs ou réaliser des cessions d'actifs ou des adossements.

**MDA : Arnaud, est-ce que ces entreprises n'ont pas profité du PGE pour**

**entamer une transformation ?**

**Arnaud Joubert :** Dans celles que l'on accompagne, on voit effectivement que l'environnement social est vraiment propice à l'accélération de restructuration opérationnelle et de transformation digitale. L'acceptabilité est beaucoup plus importante sur ces deux aspects actuellement.

**MDA : Donc il y a des carve-out, des PSE, et des changements en profondeur sur des sujets opérationnels qui avaient été un peu négligés jusqu'à aujourd'hui.**

**Arnaud Joubert :** Un responsable d'une banque française me disait qu'ils avaient dépensé en 18 mois l'équivalent de 5 ans de budget informatique et que l'acceptabilité chez les clients de cette transformation digitale était très importante. C'est un vrai facteur d'amélioration de la compétitivité.

**Sari Maalouf, Eight Advisory :** Le télétravail a mis les organisations sous tension, c'est à ce moment que nous avons découvert qui était équipé et qui

**Lionel Spizzichino**

- Lionel Spizzichino est avocat associé co chair européen du de la pratique restructuring de Willkie Farr & Gallagher. Spécialisé dans la prévention et le traitement des entreprises en difficulté, que ce soit du côté de la société, de ses actionnaires, des créanciers ou des investisseurs, il conseille également des groupes industriels français ou étrangers dans le cadre de carve-out de leurs filiales sous-performantes ou de build-up. Il conseille de nombreux fonds d'investissements, fonds de retournement et hedge funds. Il a une grande expérience des opérations de restructuration, notamment transfrontalières. Il a également développé une compétence reconnue dans certains secteurs comme l'aérien, l'aéronautique ou encore la chimie.
- Au cours des dernières années, il a été impliqué sur quelques-unes des plus importantes opérations du marché français et a été reconnu comme tel par la revue Chambers Europe, Chambers Global, Legal 500 EMEA et le Magazine des Affaires.



devait investir pour enclencher un certain nombre de transformations.

**“Dans le secteur de la presse payante, on assiste d'ailleurs à une consolidation du secteur pour faire face à ces coûts, source d'inquiétude pour le pluralisme et pour l'emploi.”**

**Lionel Spizzichino**

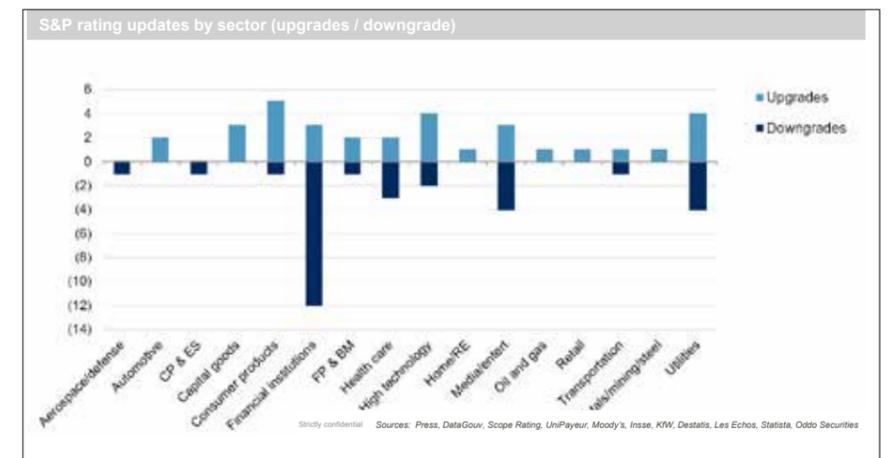
**MDA : Vous avez ces pôles de compétences pour accompagner les entreprises ?**

**Sari Maalouf :** Nous avons plus d'une centaine de personnes dédiées au sein de nos activités de transformation. Dans un premier temps, l'hypothèse de travail « simple » a été de chiffrer l'impact sur les besoins de trésorerie

des entreprises d'un décalage d'un an des différents budgets et plans. Ce n'est qu'au retour de l'été avec le second confinement, puis les annonces de l'hiver 2020, et des changements dans les habitudes de consommation, que nous sommes rentrés dans le dur des sujets de transformation qui devaient accompagner ces changements.

**André le Tulzo :** Je pense qu'il y a dans le paysage deux catégories d'entreprises : les ETI et les plus grosses PME-PMI qui sont capables d'envisager

les transformations et profiter de la situation pour gérer les changements, et puis les toutes celles qui subissent et qui par exemple n'ont pas les moyens de négocier avec les donneurs d'ordre. J'ai découvert récemment la notion de *power pricing* (le pouvoir de répercuter sur son client les augmentations de prix subies en amont) : toutes les entreprises n'ont pas cette capacité, certaines sont étranglées par les augmentations qu'elles doivent absorber bon gré mal gré et qu'il leur est impossible de répercuter en tout ou partie.





### André le Tulzo

- André Le Tulzo est Directeur Régional et Head of Restructuring de FactoFrance. André a rejoint les équipes de FactoFrance en 1990 à la direction commerciale de diverses régions au gré de ses évolutions. Actuellement à la Direction Commerciale Grand Ouest, il dirige en parallèle depuis 3 ans la mission Restructuring de FactoFrance de lié au monde des entreprises en difficultés.
- Pour mémoire, FactoFrance est leader de l'affacturage sur le marché français et compte 500 collaborateurs. Fac accompagne depuis 55 ans les entreprises sur tous leurs enjeux de financement du cycle d'exploitation qu'ils soient ponctuels ou structurels.

**Lionel Spizzichino :** Cela serait intéressant André d'avoir ta vision sur l'évolution de l'affacturage pendant le covid ?

**André le Tulzo :** Le marché du crédit court terme a été complètement asséché par la distribution industrielle des PGE. Notre activité est par nature en prise directe et sans grand délai avec celle de nos clients : sur le second trimestre 2020, nous avons constaté un recul de -20% de nos encours, du jamais vu, même en 2008-2009. Heureusement, recul de courte durée puisque l'activité a entamé son redressement dès le troisième trimestre et s'est consolidée en 2021 avec la perspective de retrouver quasiment le niveau d'activité d'avant-crise. Toutefois, on voit bien que le crédit court-terme n'a pas encore retrouvé sa structure et son rythme d'antan. Beaucoup de TPE et PME sont encore avec un niveau de liquidités conséquent.

**Franck Michel :** De mon côté je ne suis pas certain que les banques vont considérer que l'exposition d'une

entreprise au PGE doit être abordée de manière différente d'une exposition classique parce qu'il y a une garantie d'Etat. Quand on va se retrouver avec

**“La reprise, vue d'un comité de crédit, est un peu inquiétante : le ratio d'endettement commence à s'élever, les budgets ne sont pas maîtrisés . Mais nous y sommes habitués dans l'affacturage...”**

André le Tulzo

des plans d'apurement du PGE et quand les entreprises vont solliciter des financements supplémentaires, les comités de crédit vont apprécier la situation globale de l'entreprise, quand bien même une partie de la dette est garantie à 90%.

**Lionel Spizzichino :** Le CIRI sera derrière de toute façon. C'est clairement un comportement de créancier normal, et on le voit sur les derniers PGE qui sont en train d'être faits : les banques demandent toutes des garanties supplémentaires à l'entreprise parce que le levier est trop gros maintenant - donc elles demandent des garanties alors que c'est déjà garanti à 90%.

**Arnaud Joubert :** Ce n'est pas surprenant. Les PGE des grandes entreprises sont sur arrêté ministériel, et donc il y a la faculté de payer des intérêts différents de 0%.

**Lionel Spizzichino :** On voit que les conditions d'obtention de nouveaux PGE commencent à être plus difficiles et que l'accès à de la dette bancaire classique se réduit alors qu'un certain nombre d'entreprises souffrent de l'inflation sur les matières premières, le transport ou encore le prix de l'énergie ou d'un besoin de financer leur BFR face à une reprise trop rapide de leur activité. Nous allons sans doute voir le retour des fonds de dette qui vont

### Michel Rességuier

- Ancien conseil financier en restructuration chez Arthur Andersen, Michel Rességuier est Managing Partner et fondateur du cabinet Prosperes qui emploie 21 dirigeants de la transformation et de la crise dont sept associés. Pour mémoire, Michel Rességuier et son équipe sont intervenus en tant que mandataire sociaux dans plus de 180 sociétés parmi lesquelles : Anovo, Librairies Chapitre, Altia, ATM, Autodistribution Poids Lourds, Continentale Nutrition, PVL Bolloré Thin Papers, Midmark, Nutrisens, Thomas Cook, CMG, Baccarat, Cultura, Triballat-Noyal, Centigon, Ati Industries, mais aussi NeoForm Industries ou Arts Affaires.
- Depuis dix ans, Prosperes est régulièrement récompensé pour la qualité de ses interventions dans les restructurations à l'occasion des Grands Prix Restructuring du Magazine des Affaires dans la catégorie Manager de crise et pour ses interventions sur les Deals retournement de l'année.



pouvoir de nouveau déployer les fonds levés après ces derniers 18 mois où les opportunités pour eux étaient rares.

**Arnaud Joubert :** Et cela va alimenter les situations de défaillances : entre l'inflation, le prix des matières premières, de l'énergie, l'inflation des salaires et les intérêts...

**Franck Michel :** Sans compter les pressions sociales.

**Arnaud Joubert :** Et puis les restructurations ne se feront pas sans contrepartie juste parce que c'est garanti par l'Etat. Il y aura un impact sur le capital.

**André le Tulzo :** Et on ne parle là que du PGE. Il y a aussi tous les différés accordés par l'URSSAF sur les charges sociales, les reports de l'administration fiscale, les renégociations avec les bailleurs ...

**Nadine Veldung :** Si je nous écoute, on a tous quand même une petite tendance conservatrice. On parle de

PGE, des difficultés à s'endetter, des tensions futures, mais en même temps quand on voit ce qu'il se passe sur

**“Les actionnaires sont conscients de leur position et prennent des mesures structurelles à long terme pour anticiper les transformations de leurs marchés.”**

Michel Rességuier

les marchés, je n'ai pas l'impression que notre vision soit nécessairement partagée. Les émissions *high yield* en Europe vont être au même niveau qu'en 2020 à 53 Md€, année record après les 29 Md€ en 2019 et 22 Md€ en 2018. Quant au “pricing”, les BB sortent à 2,8 % et pour un *single B*, on est à 4.48 %. Ce n'est plus vraiment du *high yield* ! Les émissions

levées ont servi à du M&A/LBO, pas mal de refinancements, et énormément de recapitalisations. C'est une tendance très marquée qui reflète la bonne tenue du marché. En même temps, nous voyons une situation économique des entreprises beaucoup plus contrastée avec des inquiétudes sur le prix des matières premières et de réelles difficultés d'approvisionnement. Pour revenir sur les fonds de dette privés, ils n'ont pas été aussi actifs qu'ils le voulaient mais principalement parce que le marché *high yield* est dans cet engouement, et qu'il est difficile pour un fonds de dette de descendre à 4-6 pour un B rating, et deuxièmement parce qu'ils ont d'autres soucis de liquidités.

**Arnaud Joubert :** Et puis avec la fin du mécanisme des PGE je pense que les fonds de crédit privé vont quand même pouvoir reprendre du poil de la bête, car le fonds de transition et ses 3 milliards ne suffira pas je pense.

**Franck Michel :** On va se retrouver avec un phénomène bien connu : ceux



### Franck Michel

- Franck Michel est l'associé fondateur d'AJAssociés 1er cabinet d'administrateurs judiciaires qui poursuit sa croissance de manière discrète depuis plus de 30 ans. La taille de ce cabinet totalement intégré est à ce jour de 100 personnes dont 9 administrateurs judiciaires : Maîtres Franck Michel, Alain Miroite, Nicolas Deshayes, Christophe Bidan, Serge Prévile, Lesly Miroite, Céline Maschi, Hervé Coustans, Maxime Lebreton. Leader par sa taille et ses implantations, AJAssociés dispose de 25 bureaux en Métropole et dans les DOM. Les derniers bureaux créés en 2019 sont Chartres, Melun et Laval
- L'étude traite entre 500 et 1000 missions de prévention et procédures collectives par an dont 200 missions en administration civile. Franck est notamment intervenu sur des dossiers comme Maranatha, Frans Bonhomme, Nortel Networks, Louis Dreyfus Armateur, DURALEX. Il milite pour une transparence des coûts des traitements des missions de préventions et insiste sur la spécificité du mandat de justice.

qui n'ont pas la capacité d'emprunter sur le marché bancaire classique vont emprunter à un prix plus coûteux que les autres.

**André le Tulzo :** En même temps que les entreprises bénéficiaient d'aides, les comptes de résultats n'ont pas été bons en 2020, et les faiblesses en fonds propres se sont accentuées. La reprise, vue d'un comité de crédit, est un peu inquiétante : le ratio d'endettement commence à s'élever, les budgets ne sont pas maîtrisés mais nous y sommes habitués dans l'affacturage.

**Nadine Veldung :** C'est vrai pour certains, mais globalement on voit aussi que 2021 a été une année historique d'upgrade de Rating de Standard & Poor. On a 33 upgrades pour 30 downgrades, et pour ces derniers la plupart sont dans le secteur des banques notamment en Allemagne.

**André le Tulzo :** De manière générale, l'ensemble des banques constate une baisse de leurs provisions, parce que c'est une année extrêmement calme du fait de la suspension de l'économie.

Ce n'est pas forcément une bonne situation, et il faut revenir à un niveau

**“On voit une baisse quantitative des missions, une situation de trésorerie des entreprises qui est plutôt bonne mais qui est très superficielle. Cela donne l'impression que la majorité des entreprises ayant eu recours au PGE sont encore en phase d'endettement et pas de remboursement.”**

Franck Michel

d'activité qui génère des provisions et des prises de risque.

**MDA : Lionel, certains secteurs sont plus visés ?**

**Lionel Spizzichino :** Évidemment. On parle de l'aérien, du tourisme, de l'événementiel mais derrière c'est toute la chaîne de valeur qui est touchée. Pour l'aéronautique, je pense que les constructeurs et les sous-traitants solides vont s'en sortir grâce au nouveau paradigme du green, qui va mécaniquement entraîner un renouvellement des flottes qui est déjà en cours avec l'A220 par exemple chez Airbus et l'avancée considérable des recherches sur les biocarburants et l'hydrogène notamment. Ensuite le transport aérien est en train de se réinventer : il va falloir notamment compenser la baisse des voyages en business, à forte rentabilité, car pendant la pandémie et avec le développement de la visioconférence, beaucoup d'entreprises vont hésiter, notamment pour une question de coûts mais aussi de protection de la santé de leurs salariés et de communication sur l'écologie, à envoyer des équipes entières à l'autre bout du monde. Mais le transport qui permet aux familles de se retrouver va continuer de se renforcer. Des rapprochements de compagnies aériennes vont avoir lieu. Malheureusement au sein

### Sari Maalouf

- Sari Maalouf est associé de l'équipe restructuring d'Eight Advisory. Il a rejoint Eight Advisory en 2010, et devient associé Restructuring en 2013, développant l'offre sur les dossiers internationaux.
- Au cours de sa carrière, ses différentes expériences lui ont permis d'acquérir une expertise dans de nombreux secteurs parmi lesquels la distribution, les biens de consommation, les services, le tourisme. Il s'est notamment illustré sur les dossiers récents suivants : Technicolor, Europcar, Pierre & Vacances, Solocal, Alcatel Submarine Networks, Thomas Cook
- L'équipe restructuring d'Eight Advisory compte parmi les acteurs européens de référence en restructuration opérationnelle et financière. Avec plus de 100 professionnels et 150 dossiers traités par an, elle est caractérisée par la largeur de son spectre d'intervention : du retournement opérationnel à la restructuration financière in bonis ou judiciaire.



de l'Union Européenne, la DG Comp interdit cette consolidation tant que les aides d'Etat ne sont pas remboursées. Dans l'aérien comme dans d'autres secteurs particulièrement touchés par la crise Covid, c'est un véritable frein à la consolidation alors que ni les Etats-Unis ni la Chine n'imposent une telle restriction. Bref on joue contre notre propre camp. A voir si avec la France qui prend la présidence de l'Union pour 6 mois en janvier, nous allons arriver à assouplir cela dans l'intérêt de l'industrie européenne.

**Sari Maalouf :** Il en va de même d'autres secteurs : si vous prenez l'exemple du tourisme urbain avec la baisse des déplacements professionnels qui impactent les hôtels mais également la location de voitures... Les hypothèses de travail sur ces secteurs supposaient un retour à la normale en 2024 ! A l'inverse, pour les activités dépendantes du tourisme individuel ou familial ont retrouvé leurs niveaux d'avant crise dès la levée des restrictions sanitaires. La partie déplacement professionnelle a beaucoup changé et mettra du temps à revenir à des niveaux historiques.

**Nadine Veldung :** Je serais un peu plus nuancée. Le tourisme français n'a pas

**“Aujourd'hui, les dossiers sur lesquels nous intervenons intègrent une vision stratégique en amont. Même si le management ne l'adresse pas directement vous pouvez être certain qu'un créancier autour de la table posera la question pour être sûr que le business model reste pérenne.”**

Sari Maalouf

été impacté durablement parce qu'on voit bien qu'en Europe les gens veulent partir en vacances, et continueront à le

faire, mais on peut quand même penser que les gens vont partir moins loin et moins souvent, ce qui implique un gros impact pour des pays plus lointains, et donc pour le long-courrier, les acteurs des voyages exotiques... Eux auront plus de mal à reprendre et je dirais même que cela va creuser les inégalités avec les pays qui dépendent beaucoup du tourisme lointain.

**André le Tulzo :** Mais dans l'aérien d'une manière générale c'est un secteur qui a été pris en main avec une vraie volonté de restructuration, avec l'émergence d'ACE en particulier. L'objectif est de réorganiser la filière surtout pour le bénéfice des compagnies aériennes ou des constructeurs et des sous-traitants des premiers rangs... Aujourd'hui il faut bien se rendre compte que ce n'est plus la même chose de les avoir dans son portefeuille clients, vous n'avez plus de garanties offertes les yeux fermés par les assureurs-crédit.

**Lionel Spizzichino :** Pour une simple raison : il y a eu un changement total de paradigme de la part des constructeurs aériens, qui contrairement aux



**Franck Michel :** Mais la hausse sur les prix n'apparaît pas encore sur les biens de consommation courante mis à part le prix de l'énergie .

**André le Tulzo :** Là dessus ce que je comprends c'est qu'il y a encore régulièrement des tensions dans l'organisation de l'acheminement des matières premières ou marchandises ce qui contribue à peser sur les prix, mais les économistes semblent s'accorder pour dire que cela ne devrait pas durer.

**Michel Rességuier, Prospères :** Pour donner un ton un peu plus optimiste, même si je suis d'accord avec ces points macro-économiques qui sont

constructeurs automobiles voulaient à l'origine avoir un grand nombre de sous-traitants. Et aujourd'hui ils ont changé leur fusil d'épaule et exigent une consolidation du secteur, avec comme acteur l'ACE, le Groupe Raftaut ou Latecoere. L'augmentation de capital réalisée cette année pour cette dernière a justement pour objectif de procéder à des add-on. Comme toujours, une crise est aussi source d'opportunités pour les entreprises les plus solides.

**Franck Michel :** Quel est votre sentiment sur l'inflation ? C'est une réalité pour vous ?

**Nadine Veldung :** Oui, mais on voit surtout le prix des matières premières qui est absolument dramatique dans certains secteurs. Tout ce qui est matériaux de construction, par exemple, c'est inconcevable comme hausse. Pour donner quelques exemples très concrets : les linteaux en bois qu'on pose sur les toits étaient à 30 centimes. Aujourd'hui ils sont à 1 euro. Et du coup aujourd'hui vous avez des artisans qui refusent de faire des devis plus longs qu'une ou deux semaines parce que les prix peuvent exploser entre-temps. Et c'est la même chose pour plein de secteurs, sans parler de l'électricité et de l'énergie...



sensibles, j'observe que 2020 a été une année d'attentisme incroyable, tandis qu'au contraire, 2021 est une année avec beaucoup d'attention portée aux enjeux stratégiques par les dirigeants et leurs actionnaires. Je suis frappé de voir le nombre d'entreprises rentables disposant d'une trésorerie confortable, y compris parmi les PME et petites ETI, dont les actionnaires sont conscients de leurs risques à moyen terme et qui prennent des mesures structurelles afin d'anticiper les transformations de leur marché. C'était beaucoup moins prégnant en 2019.

**Sari Maalouf :** C'est probablement en réaction au vécu 2020 et les changements structurels subis suite à la crise de la Covid. Les entreprises qui disposent des moyens financiers et humains se doivent de mieux anticiper les impacts sur leurs activités

**Lionel Spizzichino :** C'est aussi qu'on voit bien que l'on va désormais devoir vivre avec le covid et potentiellement malheureusement de nouveaux variants ou d'autres crise sanitaires, et que les entreprises ne peuvent pas hiberner plus longtemps. Elles doivent s'adapter et pour certaines se réinventer.

**Michel Rességuier :** Mais il y avait moins d'anticipation avant. Aujourd'hui, je suis beaucoup plus sollicité qu'avant, par des entreprises performantes mais soucieuses d'anticiper les changements de leur écosystème.

**Nadine Veldung :** Je pense aussi qu'il y a une telle volatilité sur les marchés qu'un certain nombre d'actionnaires se disent qu'ils ne peuvent plus continuer sur le train-train habituel et qu'il faut reconstruire l'entreprise pour qu'elle soit capable de survivre à toute sorte de crise.

**MDA :** Vous observez la même chose que Michel ?



**Sari Maalouf :** Aujourd'hui, les dossiers sur lesquels nous intervenons intègrent une vision stratégique en amont. Même si le management ne l'adresse pas directement vous pouvez être certain qu'un créancier autour de la table posera la question pour être sûr que le business model reste pérenne.

**André le Tulzo :** C'est pour ça que l'activité restructuring va revenir de mon point de vue. Cela rebondit en 2021 via de l'amiable, on voit bien que les entreprises essaient de passer par ce biais afin de contourner la contrainte temps du remboursement des PGE en 4 ou 5 ans.

**Franck Michel :** C'est vrai, mais dans tous les cas il y aura le sujet du ratio/résultat coût de l'amiable qui va se poser. Cela fait plusieurs années que je dis que le coût des procédures amiables doit être plus adapté notamment par les principaux acteurs du marché car ils sont en train de tuer la "poule aux oeufs d'or". A ce titre il est intéressant de souligner que dorénavant l'ordonnance n°202-1193 du 15 septembre 2021 impose que le conciliateur communique désormais au tribunal et au ministère public avant tout demande de constat ou d'homologation un état détaillé du coût de tous les conseils



du débiteur ainsi que ceux mis à sa charge.

**Lionel Spizzichino :** Pour revenir aux secteurs touchés par l'augmentation des matières premières, alors que l'industrie du papier a été en crise pendant des années, nous manquons désormais de papier et le prix a flambé ces derniers mois. Avec comme conséquence, une tension dans le secteur du livre et de la presse notamment sur la presse gratuite qui voit en parallèle ses recettes publicitaires baisser. Dans le secteur de la presse payante, on assiste d'ailleurs à une consolidation du secteur pour faire



dossiers sur lesquels on voit l'impact de la hausse des prix de l'énergie et des matières premières. Ce qui est marquant c'est que la hausse des coûts n'entraîne pas directement des difficultés, parce que l'impact peut être partagé via des accords d'entreprise. Mais par contre on a eu quand même un effet immédiat par rapport à la crise des composants, qui s'est traduit par un arrêt brutal notamment au niveau de l'industrie automobile. Comme beaucoup de professionnels on voit une baisse quantitative des missions, une situation de trésorerie des entreprises qui est plutôt bonne mais qui est très superficielle. Cela donne l'impression que la majorité des entreprises ayant eu recours au PGE sont encore en phase d'endettement et pas de remboursement.

**MDA :** Et quand est-il des comptes de résultats ?

**Michel Rességuier :** Ta question rejoint ce que je disais sur la capacité des entreprises à travailler à long terme. C'est une chose que d'avoir un bilan sain sur les trois derniers exercices, satisfaisant à l'analyse des banques. Mais c'est autre chose d'avoir un modèle économique porteur qui tiendra dans la tempête et face à l'évolution du secteur dans les années à venir. L'analyse du bilan peut

face à ces coûts, source d'inquiétude pour le pluralisme et pour l'emploi.

**André le Tulzo :** Même en mettant de côté la presse, l'imprimerie est un secteur qui a été particulièrement laminé depuis deux ans. Il y a de moins en moins de marché, c'est vu comme anti-écologique et plus largement les supports de communication évoluent...

**MDA :** Franck, vous avez une vision transversale, quels sont les secteurs que vous voyez le plus ?

**Franck Michel :** Je rejoins tout ce qui a été dit sur l'appréciation de la situation. Aujourd'hui on a effectivement des



constituer une fragilité dans le regard qu'on porte sur les entreprises. En fait, quand l'entreprise est en difficulté, tout le monde regarde le détonateur sans parfois se demander où se trouvaient les bombes, qui sont les vraies causes du problème. Par ailleurs, les entreprises vont connaître un défi social en 2022. Il va falloir assumer l'enjeu d'un retour de l'inflation que j'espère très ponctuel, c'est-à-dire seulement en 2022. Plus profondément, les enjeux

comportementaux sont également sensibles : la capacité des salariés à prendre des initiatives est-elle encore assez forte après bientôt deux années de grave infantilisation des citoyens sous prétexte de lutte contre l'épidémie de la covid-19 ? Or ces mêmes citoyens sont les salariés des entreprises. Comment redonnerons-nous aux citoyens et donc aux équipes dans les entreprises, le goût de l'initiative d'une part ? et le primat du sens sur la norme d'autre part ?

**Lionel Spizzichino :** Idem dans le secteur de la restauration ou le recrutement s'est encore compliqué. Ces secteurs vont aussi devoir se remettre en cause et probablement augmenter les salaires pour redevenir attractif. En outre, pour les emplois à faible revenus, le retour de l'inflation que nous n'avions plus connu depuis longtemps impose de réévaluer les grilles salariales.



**Sari Maalouf :** Il y a également un gros problème de recrutement dans de nombreux secteurs. La crise a radicalement changé le rapport de force dans des métiers difficiles comme la restauration, où les relations entre patrons et salariés peuvent être difficiles.

**André le Tulzo :** Après on parle de secteurs d'activités qui connaissent déjà des problèmes d'attractivité. Prenons par exemple le métier d'expert-comptable ou bien encore le transport routier de marchandises. C'est compliqué aujourd'hui mais cela l'était déjà avant, cela a juste pris de l'ampleur.



**Sari Maalouf :** Nous avons vécu une situation identique dans le conseil. S'ajoute à cela une explosion de l'activité, ainsi il est normal que cela se reflète dans la rémunération.

**Franck Michel :** Ce qui m'inquiète quand même, c'est qu'on a investi des milliards dans l'économie, mais je n'ai pas l'impression que cette manne ait permis de régler des problèmes structurels inhérents à la compétitivité de notre industrie mais simplement à maintenir l'existant.

**Sari Maalouf :** Il y a également une prime à la survie, dans certains secteurs cela pourrait s'avérer critique.

**Franck Michel :** C'est ce que disait Nadine, mais dans d'autres pays ils n'ont pas autant investi et je ne crois pas qu'ils soient particulièrement moins compétitifs.

**Arnaud Joubert :** Je ne suis pas sûr qu'on ne va pas assister aux mêmes troubles sociaux avec les salaires au bas de l'échelle, une montée des prix et l'exacerbation de l'appropriation des richesses par les plus riches à travers le monde. En France on est un pays assez équilibré là-dessus, mais le risque existe.

**Lionel Spizzichino :** N'oublions pas que nous avons déjà le mouvement des gilets jaunes avant le covid. Le risque existe sous cette forme ou sous une autre. On le voit dans la décorrélation totale de la réalité économique que vivent beaucoup de français avec à l'autre extrémité du spectre des richesses qui s'accroissent et des marchés actions qui explosent. La pandémie a d'ailleurs exacerbé ces différences car quand on regarde la carte de la mortalité liée à la covid cela a touché davantage les quartiers défavorisés. Nous sortons un peu du sujet, mais l'accroissement des inégalités, au-delà de l'aspect humain, va avoir un impact sur les relations sociales au sein des entreprises et de façon plus générale sur l'économie.



**Michel Ressayguier :** Je suis très attentif à la question des risques psychosociaux. Une des évolutions sociétales que j'observe au travers des entreprises que Prospères accompagne, c'est la fragilisation psychologique des individus en général et donc des salariés. Ce que nous vivons en luttant contre le l'épidémie de la covid-19, a encore exacerbé cette fragilisation des individus. Le chef d'entreprise doit en tenir compte, car il a "charge d'âmes".

**MDA :** Sari, on a parlé de la France, comment cela se passe dans les autres pays ?

**Sari Maalouf :** Si nous revenons sur les sujets d'inflation et d'énergie, les effets se font déjà ressentir dans certains pays, notamment aux Pays-Bas et en Allemagne. C'est là où nous voyons la différence entre un marché régulé par l'Etat et un système qui subit directement. C'est le principal sujet d'inquiétude aujourd'hui, nous sommes sur des situations où les aides ont été globalement présentes. Le problème est l'inflation des prix de l'énergie et des matériaux auxquels se rajoute un problème d'approvisionnement.

**MDA :** Tout le monde semble dire que cela ne va durer que quelques mois, cela dit...

**Sari Maalouf :** Pour donner un exemple pratique, si vous vous présentez aujourd'hui dans une concession pour commander un véhicule neuf, on vous annoncera neuf mois d'attente et vous n'aurez pas le choix de tous les composants





du modèle parce qu'il va y avoir des arbitrages pour privilégier certains modèles. Cela n'empêche pas de passer commande, mais il y aura encore tout un laps de temps avec un décalage sur ces aspects. C'est temporaire, mais c'est une perturbation. Je pense à l'industrie du cinéma comme exemple : quand la sortie d'un film est repoussée, c'est toute la chaîne qui se décale. Ainsi, des effets temporaires peuvent se maintenir beaucoup plus longtemps, et il faut s'assurer que ces éléments extérieurs ne deviennent pas l'élément déclencheur d'une crise pour l'entreprise.

**MDA : Quand est-il de 2022, ne va-t-il vraiment rien se passer jusqu'aux élections?**

**Michel Rességuier :** Je suis mitigé. Les remboursements de PGE vont commencer. Donc il va y avoir des effets visibles sur les comptes des entreprises qui vont provoquer des déceptions chez ceux qui auront besoin de renouveler leurs crédits. L'URSSAF ne reprendra pas tout de suite les assignations mais les banques vont durcir leurs positions.

**Franck Michel :** Après il ne faut pas occulter et c'est un phénomène qu'on voit souvent en période d'élection, c'est qu'un certain nombre d'entreprises fragiles vont saisir l'opportunité de cette campagne électorale pour peser sur le débat politique.



**Arnaud Joubert :** C'est vrai que si c'est pour y aller de toute façon, autant y aller avant et essayer d'obtenir quelque chose.

**Lionel Spizzichino :** Pour conclure notre échange, nous pourrions évoquer la réforme de l'ordonnance du 15 septembre dernier, entrée en vigueur le 1er octobre. Nous n'avons évidemment pas encore de recul, même si une première procédure de sauvegarde a été ouverte quasiment dès le lendemain auprès du Tribunal de Commerce de Versailles. Pour moi, cette récente réforme de notre cadre juridique est positive pour l'efficacité du marché du restructuring notamment car elle donne beaucoup plus de lisibilité et de visibilité pour les débiteurs comme pour les investisseurs notamment étrangers, qui avaient beaucoup



de mal avec le regroupement par type de créanciers, banques, fournisseurs et obligataires sans prendre en compte leur séniorité. Avec cette réforme, nous sommes plus proches d'une réalité économique avec la constitution de classes de créanciers de même rang qui ont des intérêts communs. Avec l'apparition d'un nouvel acteur, à savoir l'expert, qui va établir un diagnostic sur la valeur de l'entreprise. Tout cela va renforcer l'attractivité du marché de la dette secondaire. A mon sens, les principaux perdants de cette réforme pourraient être les obligataires. En effet, ils avaient jusqu'ici un fort levier dans les restructurations, avec un droit de veto par leur vote en assemblée générale. Avec ces nouvelles règles, et pour le cas où ils seraient *out of the money*, ils risquent de se voir imposer un plan et ne bénéficieront plus de ce droit de veto. Deuxième point positif, c'est le raccourcissement de la durée de la sauvegarde et surtout l'impossibilité désormais d'imposer un plan à dix ans sauf en redressement judiciaire, et avant d'en arriver là les créanciers pourront présenter un plan concurrent. Ce qu'on a connu, notamment sur des dossiers comme Rallye qui a

été largement commenté, ne serait plus possible aujourd'hui. du fait des seuils pour la constitution des comités qui sont appréhendés en consolidé au niveau du groupe et de l'impossibilité de solliciter un plan à 10 ans en encore moins à 12 ans. Après cette réforme, comme toujours dans notre domaine, permet une certaine flexibilité des règles car le plus important demeure le sauvetage de l'entreprise et de ses salariés. Les premiers retours sur la réforme sont globalement positifs à l'étranger comme chez nous en ce qu'elle permet un meilleur équilibre entre les différentes parties à ses procédures. Enfin, il faut rappeler qu'au regard des seuils, cette réforme ne concernera qu'un petit nombre de dossiers mais qui nous occuperont collectivement autour de cette table.

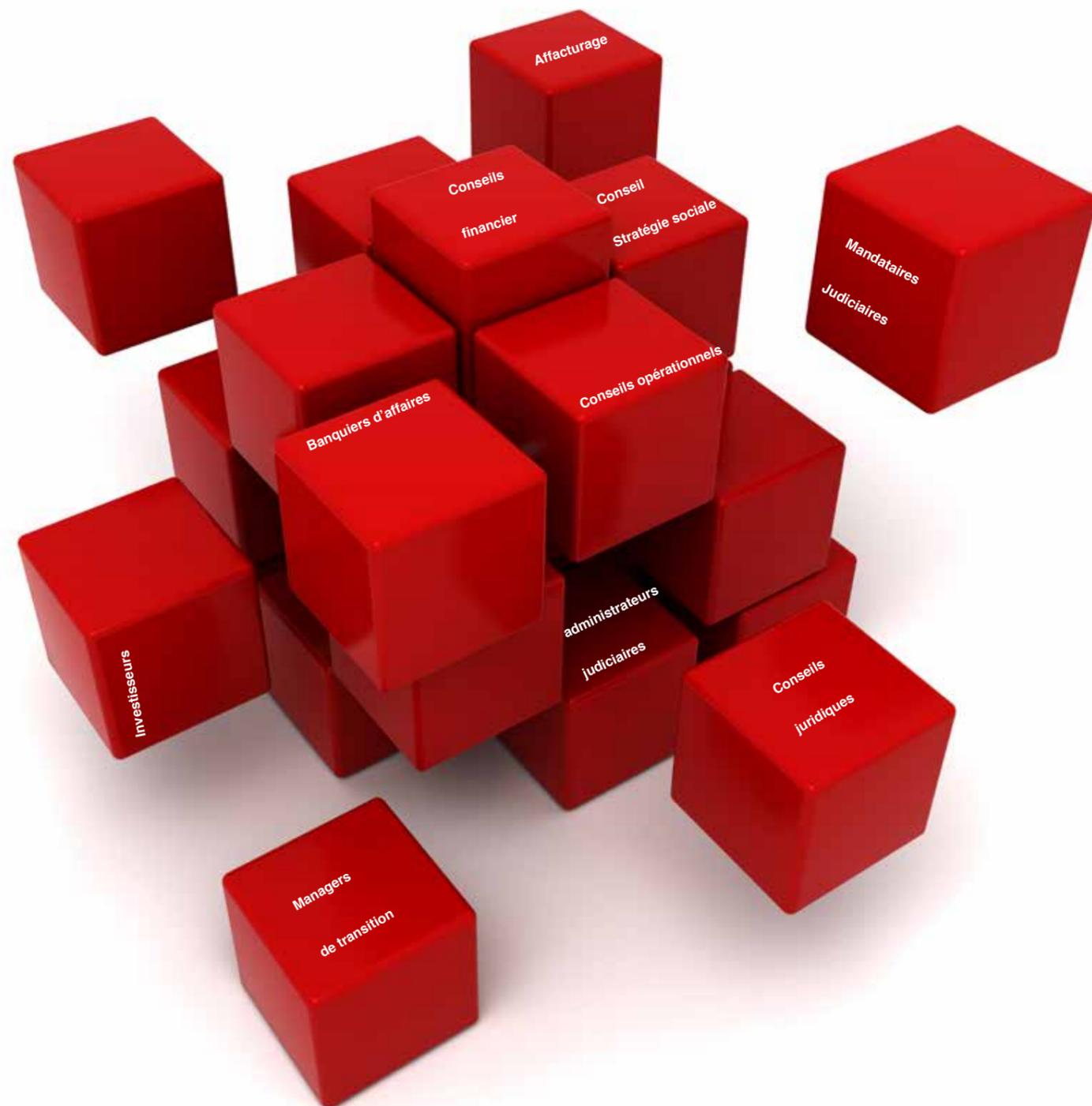
**André le Tulzo :** Je partage l'avis de Lionel. Cela va permettre de redonner plus de sel à nos métiers en rééquilibrant les pouvoirs entre les différents stakeholders et en remettant la négociation rationnelle au centre du jeu. Cela permettra de mener des restructurations plus solides à mon sens.

**Sari Maalouf :** La notion de valeur qui rentre dans le droit français à cette occasion est très importante parce que nous nous éloignons des questionnements uniquement sur la base des fonds propres. Pour prendre du recul, nous pouvons regarder en Angleterre, où ils ont transposé la directive en 2020 : les premières applications ont donné lieu à des contentieux - et cela risque d'être le cas en France - car certains acteurs ont essayé de contester les expertises ou le classement des créanciers.

**Nadine Veldung :** La multiplication des experts va donner des situations intéressantes. Est-ce que la valorisation d'une entreprise en difficulté est une science ou un art ? Dans certaines situations je pencherais plutôt pour la seconde option, et pour nos métiers c'est intéressant. ■

# RÉPERTOIRE des acteurs De restructuring

2021



Affacturage

## CHATEAUDUN CREDIT

Contact : 77 rue La Boétie  
75008 Paris  
Tél : 01 79 97 29 66



Gaëtan du Halgouët



Cyril de Robillard



Thibaut Robet

→ **Equipe** : Chateaudun Crédit, société de conseil et de courtage spécialisée dans l'affacturage et l'assurance-crédit, réunit 30 collaborateurs sur 3 bureaux (Paris, Lyon, et Poitiers).

→ **Dossiers publics récents** : Selon nos informations, en 2021, Chateaudun Crédit a accompagné plus d'une trentaine d'ETI et grands groupes internationaux dans la négociation et la mise en place de contrats d'affacturage et d'assurance-crédit, soit 1,2 milliards d'euros de financement.

→ **ADN et positionnement** : Créé en 2005, Chateaudun Crédit est le leader européen du conseil en affacturage et parmi les leaders du courtage en assurance-crédit. Les équipes de Chateaudun Crédit ont accompagné plus de 1 200 clients français et internationaux et négocié plus de 7 milliards d'euros de financement. L'équipe accompagne et conseille ses clients dans tous les aspects de leur projet d'affacturage, de titrisation ou d'assurance-crédit : audit et évaluation, appel d'offres et négociation, gestion de projet et assistance opérationnelle continue. Avec son logiciel d'affacturage, Chateaudun Crédit permet à ses clients de démarrer leur contrat, d'obtenir le financement en quelques jours et de l'optimiser pendant toute la durée de vie du contrat. L'équipe intervient principalement dans les contextes de private equity et de restructuration. Elle accompagne ainsi de nombreux professionnels de l'investissement et du conseil dans l'évaluation et le choix de la solution d'affacturage et de financement sur stocks.

Affacturage

## FACTOFRANCE

Contact : Tour D2, 17 bis Place des Reflets  
92988, Paris La Défense Cedex  
Tél : 01 46 35 71 14



Sophie Susterac



André Le Tulzo

→ **Equipe** : Acteur de référence et filiale de Crédit Mutuel Alliance Fédérale, FactoFrance représente avant tout près de 600 collaborateurs, répartis sur l'ensemble du territoire, autour de 8 agences régionales. FactoFrance s'organise autour de pôles de compétences multiples dont une activité retournement. Cette expertise dispose d'une équipe dédiée et spécialisée à la gestion des dossiers coordonnée par un Responsable restructuring, permettant ainsi à FactoFrance d'accompagner efficacement ses clients en phase de retournement.

→ **Dossiers publics récents** : En 2020, FactoFrance finance 37 milliards d'euros de factures et gère 15 millions de factures. FactoFrance accompagne notamment les entreprises en difficulté, faisant l'objet de procédures amiables ou collectives. 95% des sociétés en retournement ayant recours au service de FactoFrance maintiennent leur contrat d'affacturage à l'issue de la procédure, pour optimiser leur trésorerie et conserver cette source de financement pour leur développement.

→ **ADN et positionnement** : Au cœur de l'économie réelle, FactoFrance accompagne depuis plus de 50 ans les entreprises, de toute taille, dans leurs principaux enjeux de développement en proposant une gamme complète de solutions de financement du cycle d'exploitation et de gestion du poste clients. Fort d'une approche client personnalisée et d'un ancrage régional, FactoFrance s'adapte rapidement à tous les cycles de vie des entreprises en leur apportant de l'oxygène à chaque étape.

## ACCURACY

Contact : 41 rue de Villiers  
92200 Neuilly-sur-Seine  
Tél : 01 58 75 75 10



Rodolphe Pacciarella



Jean-Romain Gotteland



Stéphane Perrotto



Florence Westermann



Damien Gros



Simon Perez

→ **Equipe** : Emmenée par Rodolphe Pacciarella et Jean-Romain Gotteland, l'équipe Recovery d'Accuracy réunit désormais une cinquantaine de professionnels.

→ **Dossiers publics récents** : Les équipes d'Accuracy travaillent sur 80 dossiers en moyenne chaque année, principalement en amiable, ce qui explique la très grande discrétion de l'équipe. Selon nos informations, le conseil serait intervenu quelques uns des grands dossiers de cette année.

→ **ADN et positionnement** : Accuracy accompagne les directions d'entreprises dans leurs prises de décision et les situations de transactions, de différends et de crises. Indépendants, avec une présence et une organisation mondiale, nous associons la réflexion stratégique à l'analyse des faits et des chiffres. Nos équipes sont constituées sur mesure en combinant des expertises variées, et recrutées parmi les meilleurs profils internationaux. Accuracy est présent dans 14 pays en Europe, Amérique du Nord, Asie, Moyen-Orient et en Afrique, et intervient dans le monde entier. Accuracy compte aujourd'hui 430 consultants dans le monde dont 50 associés.

## BM&amp;A

Contact : 11 Rue de Laborde  
75008 Paris  
Tel : 01 40 08 99 50



Thierry Bellot



Antoine Duranson



Thierry Thebaut



Aline Kannapel



Pierre Jullien



Alexis Thura

→ **Equipe** : La ligne de services « Prévention et traitement des difficultés des entreprises » compte une dizaine de collaborateurs spécialisés et s'appuie sur un ensemble de 40 professionnels du pôle d'activités « Services financiers » qui développe des prestations d'évaluation d'entreprises, transactions services, assistance aux contentieux et liées aux entreprises en difficulté ou sous-performantes.

→ **Dossiers publics récents** : L'équipe intervient sur une trentaine de dossiers par mois, dans le cadre de procédures amiables ou collectives dont il souhaite conserver la confidentialité.

→ **Positionnement** : Les équipes pluridisciplinaires sont réparties sur les sites de Paris, Lyon et Toulouse. Elles partagent des méthodes et des outils communs, notamment en matière de diagnostic opérationnel et financier, d'établissement ou d'analyse de plans d'affaires et de prévisions de trésorerie à court terme. BM&A s'est doté mi-2019 d'un puissant logiciel d'analyse et de contrôle des données comptables, Global Enterprise Observer, qui facilite l'identification de celles jugées pertinentes au regard de l'objectif de l'intervention, et alimente les modèles utilisés par le cabinet.

## CP&amp;A CORPORATE FINANCE

Contact : 5, cours d'Alsace et Lorraine  
33000 Bordeaux  
Tel : 05 57 99 19 30



Mathieu Ciron



Liana Sabadus

→ **Equipe** : Animée par Mathieu Ciron (associé) et Liana Sabadus (directeur associé spécialisée, notamment, en modélisation financière et analyse des cash flows), l'équipe Restructuring de CP&A Corporate Finance compte 4 professionnels expérimentés dédiés à l'accompagnement des entreprises en difficulté.

→ **Dossiers publics récents** : L'équipe intervient sur une quinzaine de missions par an.

→ **ADN et positionnement** : Implanté à Bordeaux et Paris, l'équipe Restructuring de CP&A Corporate Finance intervient sur tout le territoire français pour accompagner les PME et les ETI à différents niveaux : En phase préventive pour identifier la cause des difficultés : réalisation de diagnostics économiques et financiers ; En phase de retournement : élaboration de prévisions d'exploitation et de trésorerie afin d'estimer les besoins de financement court et moyen termes, Independent Business Reviews et dans la modélisation de scénarios ; En accompagnement dans la recherche de solutions adaptées et dans la renégociation des dettes bancaires ; Dans le cadre des procédures amiables ou collectives.

## DELOITTE

Contact : Tour Majunga, 6 Place de la  
Pyramide, 92908 Paris-la-Défense Cedex  
Tel : 01 40 88 28 00



Jean-Pascal Beauchamp



Sandrine Gril-Prats

→ **Equipe** : Les activités Restructuring Financier et Opérationnel, menées par Jean-Pascal Beauchamp pour la partie financière et par Jean-Philippe Grosmaître pour la partie opérationnelle, comptent 70 professionnels aguerris et dédiés. Les équipes Restructuring de Deloitte Financial Advisory conseillent et accompagnent de façon intégrée les entreprises sous-performantes ou en difficultés afin de favoriser leur retournement. L'équipe a plusieurs atouts : l'expertise reconnue et l'implication de son équipe dirigeante (4 associés dédiés, dont Sandrine Gril-Prats et Claudio Molinaro, outre Christophe Guerner, managing director en charge de l'offre distressed M&A et 4 directeurs), la pluridisciplinarité de ses talents financiers, judiciaires et opérationnels ainsi que l'ampleur de son réseau mondial.

→ **Dossiers publics récents** : L'équipe intervient sur des dossiers domestiques et internationaux complexes dans des secteurs variés, tels que Agroalimentaire, Construction, Hospitality, le Retail au sens large, les industries automobile, Aéronautique, Ferroviaire, Oil & Gas et les services publicitaires. Elle a notamment participé aux restructurations publiques d'Alinéa, du fabricant français de roues de vélo Mavic SAS, de Maranatha et à la reprise d'Orchestra et de Naf Naf.

→ **ADN et positionnement** : Deloitte couvre tous les stades de la restructuration, en France et dans 119 pays. Deloitte a renforcé son positionnement client avec ses offres premium : Cash-flow performance / CRO, / Carve-out, Pre-pack cession & Distressed M&A / IBR.

## EIGHT ADVISORY

Contact : 40 Rue de Courcelles  
75008 Paris  
Tel : 01 45 61 88 88



→ **Equipe** : L'équipe Restructuring d'Eight Advisory compte parmi les acteurs européens de référence en restructuration opérationnelle et financière. Elle est implantée à Paris, Londres, Bruxelles, Francfort, Munich, Zurich, Amsterdam, Hambourg, Lyon et Nantes. L'équipe est caractérisée par la largeur de son spectre d'intervention : du retournement opérationnel à la restructuration financière in bonis ou judiciaire, ainsi que la reprise d'entreprises en difficultés, et s'appuie sur la pluridisciplinarité des 580 professionnels du cabinet pour offrir une approche sur-mesure à ses clients.

→ **Dossiers publics récents** : En 2021, l'équipe est intervenue sur environ 150 dossiers de toute taille dont Pierre & Vacances, Comexposium, Flunch, les Girondins de Bordeaux ou Célio, ainsi que sur de nombreuses procédures amiables confidentielles, en particulier dans les secteurs de la construction, du retail, de la restauration, du tourisme et des loisirs.

→ **ADN et positionnement** : L'équipe compte dans ses rangs plus de 40 collaborateurs expérimentés de managers à associés (13 associés), ce qui lui permet d'apporter à ses clients un niveau de séniorité inégalé sur le marché, tant en termes d'expérience situationnelle que de références sectorielles cumulées. Ses offres Restructuring visent à accompagner ses clients lorsqu'ils font face à un environnement incertain et nécessitent une vision opérationnelle et financière tierce, en vue de sélectionner le plan de retournement le plus approprié en s'appuyant sur un diagnostic robuste et des solutions pragmatiques.

## EXELMANS

Contact : 21 rue de Téhéran  
75008 Paris  
Tel : 01 45 20 20 23



Eric Guedj

Grégoire Thiébaud



Stéphane Dahan

→ **Equipe** : Elle se compose d'une dizaine de personnes. Elle est animée par Eric Guedj et Stéphane Dahan (Associés) et dirigée par Grégoire Thiébaud depuis une dizaine d'années. Elle compte des auditeurs expérimentés capables de poser des diagnostics financiers et de les exposer aux différents interlocuteurs de l'entreprise. Elle intègre par ailleurs des experts-comptables en mesure d'intervenir directement sur les comptes.

→ **Dossiers publics récents** : Exelmans intervient régulièrement sur des plans de sauvegarde et intervenu sur une dizaine d'IBR et levée de fonds chaque année par nature confidentielles, dans les segments des ESN, hôtellerie, CRM et éditique, sécurité, informatique, commerce alimentaire, mode, concessions automobiles, industrie pharmaceutique, industrie du chauffage.

→ **ADN et positionnement** : Spécifiquement adaptée à une clientèle nationale de PME et pré-ETI (sociétés dont le chiffre se situe entre 10 à 100 M€), l'équipe intervient pour réaliser des diagnostics, rechercher des solutions financières, s'intégrer à des travaux de reprise d'entreprises et enfin réaliser des IBR principalement pour les débiteurs.»

## EY RESTRUCTURING

Contact : Tour Ernst & Young Faubourg  
de l'Arche, 92037 Paris la Défense Cedex  
Tel : 01 55 61 00 61



→ **Equipe** : L'équipe est animée par Guillaume Cornu, expert reconnu du marché du Restructuring en France avec plus de 30 années d'expérience, accompagné par Karim Lasri, promu associé en 2021, ainsi que par trois directeurs associés très expérimentés avec notamment des expériences opérationnelles acquises en entreprise. L'équipe a développé des relations de proximité et de confiance avec l'ensemble des acteurs de ce marché (administrateurs et mandataires judiciaires, avocats, banquiers d'affaires, pouvoirs publics) et des prêteurs (banquiers coverage, affaires spéciales, fonds de dette, etc.) offrant une réelle crédibilité à ses conclusions et recommandations partagées dans le cadre du traitement des difficultés des entreprises. L'équipe, présente sur Paris et en Régions est capable d'intervenir sur les dossiers en France et à l'international.

→ **Dossiers publics récents** : En 2021 l'équipe EY Restructuring a été fortement sollicitée sur de nombreux dossiers en prévention pour des secteurs particulièrement touchés (automobile, aéronautique, ferroviaire, événementiel et retail). L'équipe EY Restructuring apporte également une attention particulière aux dossiers de taille plus modestes car il est dans son ADN d'accompagner les Entrepreneurs.

→ **ADN et positionnement** : L'équipe EY Restructuring fédère autour de son offre le Hub Restructuring EY, permettant au Big 4 de mobiliser des équipes pluridisciplinaires (Stratégie, Turnaround Opérationnel, People Advisory, Evaluation, Transactions, M&A, Assistance comptable...) afin d'apporter la meilleure des réponses possibles dans le traitement des difficultés.

## GRANT THORNTON

Contact : 29 rue du Pont  
92200 Neuilly-Sur-Seine  
Tel : 01 41 25 85 85



Romain Lochon

Clotilde Delemazure



Gaétan Piens

→ **Equipe** : L'équipe Prévention & Restructuration de Grant Thornton, animée par Clotilde Delemazure, Associée Directrice nationale et Gaétan Piens, Associé, poursuit son développement avec ses 30 experts des situations complexes qui interviennent à Paris et en régions. Romain Lochon, Directeur, s'occupe plus spécifiquement de la practice à Lyon.

→ **Dossiers publics récents** : l'acquisition des aciéries Ascoval et Hayange par le sidérurgiste allemand Saarlöhle, l'accompagnement du sous-traitant automobile JJ SAM, le Plan de redressement de Lise Charmel, la levée de fond Foraco... et de nombreux dossiers confidentiels dans différents secteurs d'activité, industrie, retail et numérique.

→ **ADN et positionnement** : L'équipe intervient en France et à l'international autour de 3 typologies de missions : (i) accompagnement d'entreprises sous performantes dans le cadre de leur restructuration financière et opérationnelle : diagnostic, Independent Business Review, business plan et prévisions de trésorerie, élaboration et suivi de plan de retournement en amont ou dans le cadre de procédure préventives (mandat Ad Hoc/ conciliation) ou collectives (sauvegarde, redressement judiciaire) (ii) accompagnement dans le transaction distressed (diligences financières, carve-out, prepack cession ou reprise à la barre). (iii) et des missions de technicien dans le cadre de procédure collective (accounting rescue, cash management, cellule liquidative, litigation et migration de système d'information...). L'équipe Restructuring de Grant Thornton est référencée auprès du MINEFI pour la réalisation d'Independent Business review.

## JUNE PARTNERS

Contact : 52 rue d'Anjou  
75008 Paris  
Tel : 01 56 43 15 00



Fabrice Keller      Xavier P. Négier



Guillaume Masseron      Benoit Rocher

→ **Equipe** : Le cabinet compte 10 Associés, 70 collaborateurs expérimentés, des senior advisors sectoriels et experts pluridisciplinaires avec une forte expérience opérationnelle intervenant en France comme à l'international. Il se distingue par une forte implication des associés sur les dossiers (70% de leur temps est consacré à la réalisation des missions) et un accompagnement orienté résultat avec pour objectif de délivrer de la performance.

→ **Dossiers publics récents** : Le cabinet intervient sur plus de 100 missions par an. Il conduit et met en œuvre des projets de transformation et/ou des projets de restructuration (volet social, financier, et stratégique).

→ **ADN et positionnement** : June Partners est un cabinet de conseil opérationnel, capable d'accompagner les entreprises en milieu complexe, dans toutes les étapes de transformation grâce à la combinaison de ses expertises (financières, opérationnelles, industrielles, sociales...). La force de l'approche de June Partners réside notamment dans son engagement vers l'obtention de résultats rapides et robustes. Le cabinet réunit aussi des dirigeants expérimentés, notamment au travers de June Ops, capable de prendre des mandats sociaux ou des fonctions de direction générale, s'intégrant dans le dispositif de transformation et d'amélioration de la performance June Partners. Pouvoir accompagner les entreprises avec des dispositifs sur-mesure sur toute la chaîne de valeur de la performance est un véritable atout pour ses clients.

## MAZARS

Contact : 61, rue Henri Regnault  
92400 Courbevoie  
Tel : 01 49 97 46 54



Pauline Oriot      Frédéric Kah



Guillaume Bouclier

→ **Equipe** : Elle est dirigée à Paris par Frédéric Kah, à Lyon par Guillaume Bouclier et à Bordeaux par Pauline Oriot. Elle compte plus de 15 professionnels dédiés au conseil à destination des entreprises en difficulté ou en situation de sous performance : une cinquantaine de personnes du Transaction Services épaulent cette activité.

→ **Dossiers publics récents** : L'équipe nationale traite une soixantaine de dossiers annuellement. Parmi les dossiers qu'il est possible d'évoquer, elle s'est notamment illustrée sur les dossiers suivants : Picwictoys, Afpa, BVA, Dunlopillo, Papeterie de Condat.

→ **ADN et positionnement** : L'équipe est réputée pour son positionnement Smid-Cap sur tout le territoire tant en expertise financière (IBR, plan de redressement, revue de business plan, distressed M&A, modélisation de trésorerie) qu'en accompagnement opérationnel (Direction financière de transition, plan de transformation).

## KPMG Restructuring

Contact : Tour Egho  
2 av. Gambetta 92066 La Défense  
Baréma Bocoum : bbocoum@kpmg.fr  
Tel : +33 1 55 68 64 06



Baréma Bocoum      Pascal Bonnet  
Paris      Paris



Arnaud Demeocq      Guillaume Réquin  
Paris      Lyon / PACA



Geoffroy de Pierrepont  
Rouen - Rennes - Nantes  
- Poitiers

→ **Equipe** : Emmenée par Baréma Bocoum, Head of Restructuring de la zone EMA, elle rassemble 120 experts au service d'entreprises qui rencontrent des situations de management complexes et des problématiques de transformation et de retournement. L'équipe est montée en puissance avec une croissance de plus de 50% depuis le Covid malgré une baisse du marché inhérente aux mesures gouvernementales et poursuit son développement en étant pleinement intégrée dans l'offre de KPMG (Transactions, M&A, Consulting, Stratégie...).

→ **Dossiers publics récents** : Intervention sur 250 dossiers (Kidiliz, RueDuCommerce, Hertz, Europcar, Novares, Inteva, Tie Rack, Mavic, JJW, Solex, Bio c'bon, Corsair, British Steel et Arcadie, ACCORINVEST GROUP, ALKOR - Reprise d'Office Dépôt, FAMAR LYON, Gavriane, HITIM GROUP - Cession à Mecachrome, JJW, San marina...) dont les 4 plus gros réalisés en 2020 et 2021 dans les secteurs de l'hôtellerie, le ferroviaire, le retail et l'auto.

→ **ADN et positionnement** : KPMG conduit des missions variées (IBR, transactions complexes, préventions des difficultés, mise en place de financements de bas de bilan/affacturation, accompagnement à la liquidation, retournement, gestion de crise/sous-performance, distressed M&A, stratégies & transformations sociales, reprises à la barre du tribunal) et accompagne un large spectre de sociétés à Paris comme en régions. Les équipes Restructuring sont implantées à Lyon, Caen, Rennes, Nantes, Le Mans, Marseille et Bordeaux.

## ODERIS CONSULTING

Contact : 13 Rue d'Uzès  
75002 Paris  
Tel : 01 55 34 30 70



Philippe Hery

→ **Equipe** : Lancée en 2020, l'équipe Restructuring d'ODERIS est dédiée prioritairement au conseil des entreprises sous performantes, ou en difficulté, du segment « Small & Mid Cap ». Elle est animée par Philippe Héry qui a rejoint cette aventure entrepreneuriale après 27 ans de Restructuring dans des grandes firmes (Deloitte puis EY). Fondé il y a 15 ans par Julien Passerat ODERIS est un cabinet de conseil financier et opérationnel indépendant, réputé pour la qualité de ses prestations.

→ **Dossiers publics récents** : Bien que créée il y a seulement 18 mois, l'équipe a déjà traité une quarantaine de dossiers, principalement dans des contextes de restructuration financière en procédure de prévention. A ce titre, elle est récemment intervenue dans les secteurs du tourisme, de l'évènementiel, du retail, de la construction ou de l'industrie.

→ **ADN et positionnement** : Outre la sécurisation de l'information financière, le rôle d'ODERIS est d'accompagner ses clients et de les conseiller en étant force de proposition. L'agilité de ce cabinet lui permet d'intervenir de manière indépendante, adaptée et transversale en mixant, si nécessaire, ses expertises internes (Transaction, Restructuration, Transformation et Evaluation).

## OPSIONE

Contact : 92 rue de Miromesnil  
75008 Paris  
Tel : 01 82 73 19 80



Maïr Fereres

→ **Equipe** : C Composée de 8 personnes : Maïr Fereres, Franck Elbase, Daniel Mimoun, Gaetan Vives, Aquila Inthavixay assistés de Meryl Benfredj, William Vercherinet Amir Madhaoui. Cette équipe peut s'appuyer sur les professionnels des pôles Audit, Transaction Services et Expertise Comptable du cabinet selon l'importance du dossier.

→ **Dossiers publics récents** : Opsione intervient dans les secteurs de l'agroalimentaire, de la technologie, des media et de la communication au cours de ces derniers mois dans le domaine des entreprises en difficulté.

→ **ADN et positionnement** : Opsione bénéficie de l'expérience d'associés expérimentés passés par les grandes organisations (KPMG, Deloitte) pour se positionner dans le domaine du restructuring auprès d'une clientèle composée principalement d'ETI et de PME, afin de les accompagner dans leur redéploiement au travers :

- d'un diagnostic financier/audit stratégique
  - de la recherche de financement
  - de la restructuration organisationnelle
- Par ailleurs, Opsione réalise des IBR

## SO-MG PARTNERS

Contact : 58-60 avenue de la grande armée  
75017 Paris  
Tel : 01 77 10 71 16



→ **Equipe** : Boutique totalement dédiée au restructuring et aux situations complexes, SO-MG Partners met au service de ses clients une équipe experte et spécialisée. L'équipe cumule de nombreuses années d'expérience dans des environnements internationaux, au sein du Private Equity et de la PME française. L'année 2021 a été marquée pour le cabinet SO-MG par des missions d'acquisition dans des domaines variés à l'instar de l'acquisition de Sep acquis par Mutualia, de Ademeure par Entheos ou de Trace par Edgyn, par des défaillances d'entreprises (Finotel, Majestic Wines, Future Thinking...) qui s'accroissent, et in bonis, dans le cadre d'accompagnement des clients dans leur processus de refinancement (missions confidentielles).

→ **Dossiers publics récents** : Le cabinet a accompagné de nouveaux clients en 2020 et 2021, à l'instar de BioCBon, NSM-Majencia et SICA2M en procédure collective.

→ **ADN et positionnement** : L'équipe fonctionne comme une boutique et propose des solutions concrètes, afin d'améliorer la relation avec les partenaires financiers et l'accès au financement.

## PWC

Contact : 63 rue de Villiers  
92200 Neuilly-sur-Seine  
Tel : 01 56 57 86 85



Olivier Marion



Sébastien Dalle



Xavier Bertrand



Pascal Gounon



Arthur Wastyn

→ **Equipe** : Constituée de 44 professionnels, l'équipe de PwC conseille les groupes, leurs créanciers et leurs investisseurs dans la prévention et le traitement des situations de crise, l'optimisation de leurs financements et leurs transactions en « situations spéciales ». 5 associés animent une équipe à forte séniorité : Pascal Gounon, Sébastien Dalle, Olivier Marion, Xavier Bertrand et Arthur Wastyn.

→ **Dossiers publics récents** : L'équipe intervient chaque année sur plus de 100 projets de restructuration financière, opérationnelle et d'optimisation de trésorerie et de BFR. En 2021, l'équipe s'est notamment illustrée par sa présence sur des dossiers de restructuration marquants dans l'industrie métallurgique (Vallourec, Liberty Aluminium Dunkerque, Manoir Industries, Ascoval), la distribution (Chantelle, Verywear, Yakarouler.com, Office Dépot), le tourisme et le transport (Dream Yacht Charter, Jaccar) l'évènementiel (Comexposium) ou encore l'équipement sportif (Mavic)..

→ **ADN et positionnement** : Avec l'une des équipes Restructuration les plus importantes et expérimentées en France, de fortes synergies avec les autres offres de conseils de PwC (stratégie, opérations, trésorerie...), et une forte implantation en région, le cabinet apporte une palette de services intégrés, au sein d'un réseau leader. Les clients, de toute taille, sont accompagnés selon leurs besoins dans la définition et la mise en œuvre effective de solutions optimales.

## WINGATE

Contact : 6 rue Jean Goujon  
75008 Paris  
Tel : 01 83 95 47 40



Stéphane Cohen



Daniel Ramakichenane



Pierre Chupin



Gabriel Hainault

→ **Equipe** : Wingate est une banque d'affaires dédiée aux mid caps et propose à ses clients des services de Corporate Finance sur-mesure. Si son ADN est fortement marqué par l'accompagnement des entreprises de croissance, ses succès en Capital Transmission et Retournement en font un acteur « one-stop-shop » de l'accompagnement des entreprises européennes. Soucieux de répondre à l'ensemble des problématiques de ses clients, que ce soit en phase de croissance ou lorsque la conjoncture devient un frein, les quatre associés de la banque d'affaires Stéphane Cohen, Daniel Ramakichenane, Pierre Chupin et Gabriel Hainault s'emploient à mettre à disposition des entreprises qu'ils accompagnent une offre complète comprenant à la fois le conseil M&A et le debt advisory.

→ **Dossiers publics récents** : La banque d'affaires s'est illustrée en accompagnant notamment le Groupe DeSavoie dans son développement en région Auvergne Rhône-Alpes, le Groupe Cogespa dans l'acquisition de trois sociétés pour compléter son offre et enfin la reprise de l'enseigne Go Sport par la Financière Immobilière Bordelaise.

→ **ADN et positionnement** : avec des bureaux à Paris, Lyon, Londres et Bruxelles, les 20 experts de la banque d'affaires accompagnent les équipes dirigeantes des PME et ETI européennes à travers des opérations de fusions/acquisitions, de debt advisory ou de gestion des situations spéciales.

## ASHURST

Contact : 18, square Edouard VII  
75009 Paris  
Tél : 01 53 53 53 53



Noam Ankri

Pierre Roux

→ **Equipe** : Animée par Noam Ankri (associé), l'équipe Restructuring du cabinet Ashurst intervient principalement dans des dossiers internationaux complexes. L'équipe travaille par ailleurs en étroite collaboration avec les autres équipes du cabinet, notamment l'équipe financement de Pierre Roux, et les autres bureaux du réseau international.

→ **Dossiers publics récents** : Parmi les dossiers publics, l'équipe est intervenue par exemple dans la procédure de sauvegarde de Rallye, la faillite géante de Thomas Cook au UK, la restructuration financière de Cahors. L'équipe a également conseillé Altesse dans le cadre de sa JV avec le groupe Thom pour l'acquisition des actifs des entreprises d'Agatha, mais aussi Oaktree C.M dans le cadre de son offre de reprise en plan de cession des actifs du groupe JJW Hotels & Resort ou encore un certain nombre de situations spéciales telles le financement de Solocal, la restructuration de la dette de Comexposium ou la négociation de plusieurs participations de la Banque Européenne d'Investissement.

→ **ADN et positionnement** : L'équipe intervient le plus souvent aux côtés des fonds d'investissement (créanciers ou sponsors), des actionnaires ou des débiteurs, dans les opérations de restructurations complexes, industrielles ou financières, à nature transactionnelle ou contentieuse, et souvent transfrontalières. La pluridisciplinarité de l'équipe en fait également un conseil privilégié dans les cas dits de "situations spéciales". Elle se distingue en effet par son approche multiculturelle (la majorité des avocats étant inscrite à au moins deux barreaux) et pluridisciplinaire (avec une double compétence en restructuring et en M&A).

## ADVANT ALTANA

Contact : 45 Rue de Tocqueville  
75017 Paris  
Tel : 01 79 97 93 00



Michel Jockey

Pierre-Gilles Wogue



Julien Balensi

Mana Rassouli

→ **Equipe** : L'équipe est composée de 4 associés : Michel Jockey, Pierre-Gilles Wogue, Julien Balensi, Mana Rassouli et de 6 collaborateurs. L'équipe travaille en étroite collaboration avec l'ensemble des pôles du cabinet, plus particulièrement avec l'équipe droit social dont M.d'Allende et P.Lubet sont les associés et L.Beserman la Counsel et l'équipe Corporate M&A dont G.Gaillard, J-N Soret, F.Pouchot et B.Nogueiro sont les associés et dont G.Malfait est la Counsel et l'équipe Droit Fiscale (compétence intégrée depuis l'arrivée de P.de Saint-Bauzel associé et de S.Nègre Counsel en juillet dernier).

→ **Dossiers publics récents** : L'équipe a été active avec un rôle de « leading counsel » sur des dossiers de premier plan tant français qu'internationaux : Aucy, Orchestra-Prémaman, Conentrus-Altor industries, Altarea Cogedim, Continental Property investments, Groupe BCR, Groupe Millet...

→ **ADN et positionnement** : L'équipe intervient sur tous les aspects d'opérations de restructurations complexes, ainsi qu'en matière de prévention et de gestion des crises. Bénéficiant d'une complémentarité des membres de son équipe, elle jouit d'une expérience dans des dossiers emblématiques et de haut niveau. L'équipe est reconnue pour ses compétences en contentieux, fusions-acquisitions, procédures collectives et financement. Elle allie une forte expertise sur le marché français à une expérience significative sur des dossiers transnationaux, impliquant la réglementation européenne, mais également sur le continent américain et en Asie.

## ALLEN &amp; OVERY / SANTONI &amp; ASSOCIÉS

Contact : 52 avenue Hoche  
75008 Paris  
Tel : 01 40 06 54 00



Caroline Delavet

Adrian Mellor



Julien Roux

Marc Santoni



Bérangère Rivals

Lionel Lamoure

→ **Equipe** : L'équipe compte 12 avocats dont 6 associés et senior counsels\*\* chez Allen & Overy (Caroline Delavet\*\*, Adrian Mellor\*, Julien Roux\*, Jean-Christophe David\*, Marc Castagnède\*, Guillaume Valois\*) et 3 associés chez Santoni & Associés (Marc Santoni, Bérangère Rivals et Lionel Lamoure).

→ **Dossiers publics récents** : IKKS, Maranatha, Vivarte, Continental Property Investments (CPI), Gérard Darel, Camaïeu, William Saurin, Maïke Automobile, Oger International, Mim, La Pataterie; L'équipe est récemment intervenue sur les financements de 7 milliards d'euros accordés au groupe Air France-KLM, celui de Conforama France dans le cadre de la cession par Steinhoff.

→ **ADN et positionnement** : En matière de restructurations, Allen & Overy Paris et Santoni et Associés ont développé un accord stratégique de collaboration sur une base exclusive. Il couvre tous types de dossiers de restructurations, traitement LBO, acquisition d'entreprise en difficultés, assistance prévention et procédures collectives, prepack, SFA, conseils de créanciers. Cet accord est le fruit d'une collaboration réussie entre les deux structures, éprouvée à l'occasion d'importants dossiers de restructurations traités au cours de ces dernières années.

## ARCHERS

Contact : 28, rue Dumont d'Urville  
75116 Paris  
Tel : 01 45 02 07 07



Fabrice Patrizio

Antony Martinez

→ **Equipe** : Archers dispose d'une équipe d'avocats expérimentés, dédiée aux entreprises en difficulté, emmenée par Fabrice Patrizio et Antony Martinez. Cette équipe intervient sur tous les aspects de la procédure collective et de la restructuration de dette, tant en conseil qu'en contentieux. Elle s'appuie également sur les compétences en matière de financement, d'immobilier, de fiscalité ou de M&A. Ses secteurs de prédilection sont l'hôtellerie, l'immobilier, la distribution, l'automobile ou le tourisme.

→ **Dossiers publics récents** : En 2021, l'équipe restructuring d'Archers a continué de s'illustrer sur un certain nombre de dossiers de place dont ACCOR INVEST.

→ **ADN et positionnement** : L'équipe restructuring d'Archers intervient surtout du côté de l'equity, que ce soit pour le compte du débiteur en difficulté, de ses actionnaires ou encore, d'investisseurs ou d'industriels dans le cadre d'une reprise à la barre. Parfaitement bilingue et ayant une expérience importante acquise aux Etats-Unis, cette équipe intervient principalement pour une clientèle étrangère ou sur des dossiers dans lesquels cette composante étrangère est significative.

## AUGUST DEBOUZY

Contact : 7, rue de Téhéran  
75008 Paris  
Tel : 01 45 61 51 80



Laurent Cotret



Catherine Le Manchec



Virginie Devos



Charles Morel

→ **Equipe** : L'équipe se compose de Laurent Cotret, associé spécialiste de la restructuration d'entreprises et des problématiques de distress M&A, du droit des entreprises en difficultés, de la renégociation de dettes et du contentieux des affaires et de 5 avocats collaborateurs. L'équipe travaille en étroite collaboration avec l'équipe en droit social et notamment Virginie Devos et Catherine Le Manchec.

→ **Dossiers publics récents** : L'équipe a ouvert une trentaine de dossiers au cours de l'année 2021. Ce qui représente une part significative du chiffre d'affaires du cabinet. On dénombre notamment des dossiers tels que Solutions 30, JJW Hotel, Jogo Bonito (Football Club des Girondins de Bordeaux), Mars Film, Agatha, SERCIB – SCCV SOLARIS, Maxan Tan, Heroes Media, Nestor.

→ **ADN et positionnement** : Solide réputation auprès des débiteurs et des actionnaires dans des situations à fort enjeu. L'équipe est régulièrement sollicitée pour agir au nom des débiteurs et des actionnaires, dans des dossiers à fort enjeu impliquant souvent de gros montants et / ou touchant des centaines d'employés.

## BIRD &amp; BIRD

2 rue de la Chaussée d'Antin  
75009 Paris  
Tel : 01 42 68 60 00



Nicolas Morelli



Romain de Ménonville

→ **Equipe** : L'équipe Restructuring de Bird & Bird Paris, animée par Nicolas Morelli et Romain de Ménonville, compte 2 associés, 2 conseils (Céline Nézet et Jessica Derocque), le professeur David Robine en qualité d'Of Counsel, et six collaborateurs.

→ **Dossiers publics récents** : Conseil de l'Etat dans le cadre de la restructuration du groupe CNIM ; conseil des banques dans le cadre de la restructuration du groupe Latécoère, conseil d'un constructeur automobile national dans le cadre de la restructuration du groupe Gruau, conseil des banques senior dans le cadre de la sauvegarde du groupe Rallye ; conseil des banques dans le dossier Salaun, conseil du représentant de la masse de Jaccar/Bourbon.

→ **ADN et positionnement** : L'équipe est l'une des seules de la place dédiée au conseil des créanciers financiers. Elle intervient principalement comme conseil des banques, obligataires et fonds de dette. Elle dispose également d'une réputation établie dans le secteur automobile où l'équipe intervient aux côtés de constructeurs.

**Notre expertise** : Restructurations financières en procédures amiables ou collectives ; restructurations industrielles (industrie automobile notamment) ; Mise en place de la documentation financière et corporate post-restructuring ; offres de reprise ; contentieux de la restructuration et de la responsabilité ; conseil de fiduciaire et de bénéficiaires de fiducie. L'équipe est l'une des rares spécialistes de la conception de montages fiduciaires complexes sur actifs incorporels français et étrangers.

## BAKER &amp; MCKENZIE

Contact : 1 Rue Paul Baudry  
75008 Paris  
Tel : 01 44 17 53 00



Hector Arroyo

→ **Equipe** : Le cabinet d'affaires international Baker McKenzie a le sens du timing. Le bureau parisien a renforcé sa pratique Restructuring & Insolvency en France avec l'arrivée d'Hector Arroyo en tant que Partner en Avril dernier. L'équipe peut s'appuyer sur les différents départements de la firme et de son réseau interventionnel.

→ **Dossiers publics récents** : Hector accompagne des créanciers internationaux, des fonds de private equity et hedge funds, ainsi que des débiteurs dans des opérations complexes. Il conseille également des investisseurs dans la reprise d'entreprises en retournement. Il est intervenu dans de nombreux dossiers de place tels que CPI, Mobiwire, Gerard Darel, La Tribune, Doux, Camaieu, Tati, Nyrstar, Maranatha, Carven, Sonya Rykiel et Rallye/Casino.

→ **ADN et positionnement** : Le renforcement de la pratique Restructuring & Insolvency en France fait partie de la stratégie globale de la firme et met en synergie plusieurs pratiques au sein du Cabinet à Paris. Elle accompagne des créanciers internationaux, notamment des banques étrangères, des fonds de private equity et hedge funds, ainsi que des débiteurs dans des opérations complexes. Il conseille également des investisseurs dans la reprise d'entreprises en retournement.

## BDGS ASSOCIÉS

Contact : 51 rue François 1er  
75008 Paris  
Tél : 01 42 99 22 22



Henri Cazala



Laurene Boyer



Diane Vié

→ **Equipe** : Dirigée par Henri Cazala, l'équipe est composée de Laurene Boyer (avocate senior) et Diane Vié (avocate junior). Elle travaille en lien étroit avec les autres équipes du cabinet, et en particulier les pratiques financement, corporate / M&A et contentieux, qui lui permettent d'avoir une approche globale dans le traitement de ses dossiers.

→ **Dossiers publics récents** : L'équipe est intervenue sur plusieurs dossiers emblématiques de 2021, parmi lesquels Vallourec, AccorInvest, Comexposium ou encore Adagio (dans le cadre de la restructuration de Pierre & Vacances).

→ **ADN et positionnement** : L'équipe, qui intervient comme conseil d'entreprises en difficulté, d'actionnaires, d'investisseurs ou de créanciers, se démarque par son indépendance, son agilité et son expertise technique, qui lui assurent un positionnement haut de gamme. Elle couvre ainsi un champ extrêmement large de situations spéciales, allant d'opérations de M&A ou de financement dans un cadre distressed aux procédures collectives en passant par les contentieux liés ou la restructuration de dette dans un cadre amiable.

## BREDIN PRAT

Contact : 53 quai d'Orsay  
75007 Paris  
Tel : 01 44 35 35 35



Olivier Puech



Nicolas Laurent

→ **Equipe** : Dirigée par Nicolas Laurent et Olivier Puech, l'équipe est une des plus importantes du marché français. Les 2 associés et 6 collaborateurs dédiés sont également épaulés par les équipes Financement (Raphaële Courtier, Samuel Pariente et Karine Sultan), droit social (Pascale Lagesse, Cyril Gaillard, Laetitia Tombarello) et Corporate (Alexander Blackburn et Barthélémy Courteault).

→ **Dossiers publics récents** : Récemment, Bredin Prat est intervenu, notamment, dans les reprises en plan de cession du groupe Courtepaille par le groupe Buffalo et de Travelex par Eurodivisas, dans la procédure de sauvegarde de Comexposium pour le compte de la CCI Paris Ile de France, aux côtés de Blade et de Remade dans le cadre de leur redressement judiciaire, et au profit d'Areva, du FC Girondins de Bordeaux et de Saint-Mamet dans le cadre de leur restructuration financière.

→ **ADN et positionnement** : La particularité de Bredin Prat repose sur la pluridisciplinarité de l'équipe constituée d'avocats ayant une longue expérience des situations complexes, épaulés par des experts en financement, droit social et Corporate. Cette compétence tant transactionnelle que judiciaire permet à l'équipe d'être aussi efficace dans l'établissement d'une offre de reprise en plan de cession que dans une restructuration financière, une cession d'entreprise en difficulté ou lors d'un contentieux en responsabilité. Le cabinet conseille les actionnaires, acquéreurs, débiteurs ou créanciers.

## BROWN RUDNICK

Contact : 1 Rue François 1<sup>er</sup>  
75008 Paris  
Tel : 01 85 56 82 20



David Chijner



Arnaud Moussatoff



Pierre-Alain Bouhénic



Emmanuelle Naulais



Marta de Franciscis



Louis Gibon



Nicolas Crocq

→ **Equipe** : L'équipe est animée par Pierre-Alain Bouhénic, David Chijner et Arnaud Moussatoff et compte dans ses rangs deux counsel (Marta de Franciscis et Emmanuelle Naulais) et deux collaborateurs (Thibaut Lefort et Louis Gibon).

→ **Dossiers publics récents** : En procédures collectives : Ymagis (Eclair), Mars Film, Presstalis, France Loisir, Via Groupe, Exki, Rabourdin, Porthault, Maranatha, Atmel, Fabre Domergue. En restructuration préventive/renégociation de dette/distressed M&A et situations spéciales : Eolane, Cojean, Potel et Chabot, Saint-Mamet, Hermitage, STG, Gascogne, Guy Dauphin Environnement, Solocal, Porcher Industries, Qualcomm, Amazon, Alès, Maison Proust, Barclays.

→ **ADN et positionnement** : L'équipe intervient sur des dossiers domestiques et transfrontaliers en matière de restructurations financières, capitalistiques et opérationnelles principalement dans un cadre in bonis mais également judiciaire. L'activité est dédiée aux opérations de retournement d'entreprises en situation de sous-performance ou d'insolvabilité et aux opérations de distressed M&A pour le compte d'investisseurs. Aux côtés du management dans la définition et la mise en œuvre de la stratégie, le champ d'intervention de l'équipe s'étend de la transformation des modèles économiques au traitement des difficultés jusqu'au rebond et implique sa participation à des opérations de consolidation de marché, de carve out ou de croissance externe.

## CHAMMAS &amp; MARCHETEAU

Contact : 5 Villa Ballu (accès 23 rue Ballu)  
75009 Paris  
Tel : 01 53 42 42 50



Stéphane Cavet

→ **Equipe** : Le département Restructuring du cabinet Chammas & Marcheteau est composé de Stéphane CAVET, associé qui dirige la pratique et qui est accompagné de deux collaborateurs confirmés. L'équipe s'appuie sur les compétences des autres départements du Cabinet (corporate, fonds, fiscal, social, international, IP/IT).

→ **Dossiers publics récents** : L'équipe est notamment intervenue sur les dossiers FAMAR (Conseil du laboratoire MERCK), JJW (Conseil d'un candidat repreneur) et MATSURI (Conseil de l'entreprise).

→ **ADN et positionnement** : L'équipe est réputée pour sa haute technicité et sa grande disponibilité. L'équipe intervient, aux côtés d'entreprises en difficulté (PME, ETI), d'actionnaires, d'investisseurs (français et étrangers) et de dirigeants, dans tous les secteurs d'activités (services, industrie, immobilier...), tant dans le cadre de procédures amiables (mandat ad hoc/conciliation) que dans le cadre de procédures collectives (sauvegarde, redressement judiciaire et liquidation judiciaire) en conseil et contentieux.

## CG LAW GUYOMARC'H

Contact : 27 Bis Avenue Foch /  
48 rue Paul Valéry / 75116 Paris  
Tel : 01 71 19 74 32



Patricia Guyomarc'h

→ **Equipe** : Le cabinet CG LAW, fête ses 20 ans cette année. Le fondateur Patricia GUYOMARC'H, avocat depuis 30 ans a été associée dans la années 90, du cabinet LAGARDE, pendant 10 ans, puis a créé CGLAW en 2000. Le cabinet est composé de 3 à 5 personnes en moyenne et recrute en fonction des dossiers et de la charge de travail. Légèreté, adaptabilité et rapidité sont les maîtres mots de cette structure « haute couture » qui a su anticiper la numérisation, et la connexion à distance de ses outils de travail depuis des années pour être efficace en temps réel.

→ **Dossiers publics récents** : Le cabinet est intervenu principalement sur des dossiers confidentiels en mandats ad hoc ou conciliation et sur les dossiers publics : Geci International, Antipodes, Européenne Found...

→ **ADN et positionnement** : Le Cabinet CG LAW a géré les deux dernières crises économiques, des années 90, puis de celles de 2008 en restructuration d'entreprises et s'apprête à faire face à la troisième crise majeure. Depuis 1993, le cabinet s'est illustré sur des dossiers emblématiques tels que Tapie, Fouquet's, Groupe immobilier, Moulinex. Doté d'une vision stratégique, le cabinet intervient principalement aux côtés du management des sociétés ou de groupe français ou international, pour apporter une solution pérenne de redressement ou de cession. La rapidité, l'empathie et la force de négociation sont les maîtres mots du cabinet.

## CLIFFORD CHANCE

Contact : 1 rue d'Astorg  
CS 60058 75377 Paris Cedex 08  
Tel : 01 44 05 52 52



Delphine Caramalli



Marie Crumière



Louis Nerson

→ **Equipe** : Delphine Caramalli (Associée), Marie Crumière (Counsel), Louis Nerson (Avocat). L'équipe intervient auprès de chefs d'entreprises de grands groupes français et internationaux dans leurs opérations de restructuration, retournement d'entreprises, croissance externe ou renégociation de dettes, organisées dans le cadre de procédures de prévention ou de procédures collectives. Elle assiste également les sponsors dans les dossiers de restructurations financières, les repreneurs dans le cadre de reprises à la barre, ainsi qu'une clientèle d'institutions financières dans les dossiers d'envergure internationale.

→ **Dossiers publics récents** : L'équipe s'est distinguée sur des dossiers emblématiques tels que : le redressement judiciaire de Kidiliz (leader de la mode enfantine), le plus important dossier de restructuration opérationnelle au niveau paneuropéen de 2020 en France ; la reprise de Bio C' Bon par Carrefour, dont l'offre, mieux-disante financièrement, s'est aussi distinguée par son projet industriel et son volet social ; l'accompagnement de la LPF dans ses négociations avec Mediapro pour la distribution des droits TV du championnat de France de football, mettant ainsi en exergue sa capacité à gérer des affaires au cœur même de l'actualité judiciaire, sociale et médiatique.

→ **ADN et positionnement** : L'équipe est réputée pour son expertise internationale en matière de restructuration et de procédures collectives et vient renforcer la pratique du cabinet au niveau mondial qui jouit d'une réputation de premier rang. Ses interventions sont reconnues, tout comme sa créativité dans les dossiers.

## DARROIS VILLEY

Contact : 69 Avenue Victor Hugo  
75116 Paris  
Tel : 01 45 02 19 19



François Kopf



Martin Lebeuf



Matthieu Della Vittoria



Matthieu Brochier

→ **Equipe** : Emmenée par François Kopf, l'équipe Restructuring de Darrois Villey Maillot Brochier s'appuie notamment sur les expertises du cabinet en M&A, financement et contentieux. Les dossiers sont suivis par des équipes pluridisciplinaires conduites par plusieurs associés.

→ **Dossiers publics récents** : L'équipe est intervenue sur les principaux dossiers de l'année 2021, à la fois en prévention des difficultés et restructuration de dettes et en procédures collectives. Le niveau d'activité demeure très élevé, notamment avec les dossiers Europcar, Rallye, FransBonhomme, Saint-Gobain/Lapeyre, Mediapro/LFP, CNIM, Sequana/Antalis, Marie Brizard Wine & Spirits, France Rail Industry / Ascovall, Un Jour Ailleurs, Baccarat, OVH/Kosc, Groupe Bernard Tapie.

→ **ADN et positionnement** : Champions du M&A, les associés du cabinet ont la confiance des plus grandes entreprises françaises et de grandes institutions qu'ils conseillent dans leurs opérations de M&A stratégiques. La réputation d'excellence du cabinet Darrois Villey Maillot Brochier dans le domaine contentieux permet à l'équipe Restructuring d'être particulièrement bien positionnée sur les dossiers complexes intégrant cette composante, tant en prévention qu'en matière de procédures collectives.

## DENTONS

Contact : 5 Boulevard Malesherbes  
75008 Paris  
Tel : 01 42 68 48 00



Audrey Molina

→ **Equipe** : Emmenée par l'associée Audrey Molina, et composée de deux collaborateurs, Gwenaëlle de Girval et Benoit Delort, l'équipe s'appuie sur les départements Corporate, Banque & Finance, droit Social, Immobilier, Fiscal et sur le réseau international du cabinet Dentons. Aujourd'hui plus grand cabinet d'avocats du monde, Dentons compte plus de 300 avocats dédiés au groupe Réorganisation, Restructuration et Droit de la Faillite dans plus de 200 bureaux et 80 pays en Afrique, Asie-Pacifique, Asie Centrale, Canada, Europe, Moyen-Orient, Russie et CEI, Royaume-Uni, Etats-Unis, Amérique Latine et Caraïbes.

→ **Dossiers publics récents** : En 2021, l'équipe est intervenue sur plus de 40 dossiers. Parmi ses clients récents figurent notamment GES, Supra SA, Adova, Paris Bedding, Lacelier, Dalloyau, Elrond NPL 2017 SRL, Lacelier, Wilmington Savings Fund Society FSB et Wild Bunch. Elle est également intervenue dans les dossiers Thomas Cook pour Havas voyage, Mars Films et Alteo Gardanne. Elle intervient par ailleurs en ce moment sur différents dossiers de prévention.

→ **ADN et positionnement** : Choisie pour sa capacité à apaiser les tensions, l'équipe conseille une clientèle française et internationale sur des dossiers complexes et couvre tous les aspects en matière de restructuration, de réorganisation et de faillite de sociétés, ainsi que les aspects juridiques y afférents. Opérationnels en conseil et en contentieux, les avocats du groupe Réorganisation, Restructuration et Droit de la Faillite interviennent à tous les stades des difficultés.

## DE PARDIEU BROCAS MAFFEI

Contact : 57 Avenue d'Iéna  
75773 Paris Cedex 16  
Tel : 01 53 57 71 71



Philippe Dubois



Joanna Gumpelson



Ségolène Coiffet



Paul Talbourdet

→ **Equipe** : Emmenée par Philippe Dubois, l'équipe compte quatre associés (Ségolène Coiffet, Joanna Gumpelson, Paul Talbourdet), deux Counsels (Simon Le Wita et Clément Maillot Bouvier) et six collaborateurs. Elle intervient en étroite relation avec l'équipe Corporate, M&A en matière de Distressed M&A notamment aux côtés de Patrick Jaïs, Cédric Chanas et Guillaume Toutté ainsi qu'en Private Equity avec Jean-François Pourdieu. L'équipe travaille également en collaboration avec l'équipe financement (Sébastien Boullier de Branche, Corentin Coatalem, Christophe Gaillard et Yannick Le Gall). Le cabinet est ainsi en mesure de mobiliser une équipe pluridisciplinaire sur tout dossier qui le justifie.

→ **Dossiers publics récents** : L'équipe intervient aussi bien en procédures collectives dans des dossiers emblématiques tels que Appart'City, Comexposium, Technicolor, Camaïeu, Groupe Bourbon, Groupe Doux ... qu'en prévention des difficultés et renégociation de dettes : Pierre et Vacances Center Parcs, Conforama, Air Austral, Go Sport, Mecachrome, MBWS, Frans Bonhomme, Genoyer, Luderix, St Mamet, Orapi, Vivarte ...

→ **ADN et positionnement** : Le cabinet intervient le plus souvent pour le compte des créanciers. Il est d'ailleurs reconnu parmi les trois meilleurs cabinets du marché sur ce segment.

## DLA PIPER

Contact : 27 rue Laffitte  
Paris 75009  
Tel : 01 40 15 24 00



Caroline Texier



Maxime Nativelle

→ **Equipe** : Emmenée par Caroline Texier, l'équipe compte un collaborateur senior, Maxime Nativelle et un collaborateur junior Lilia Djebbouri. Elle pourra s'appuyer sur tous les départements du cabinet (M&A, LBO, Social, Droit financier...).

→ **Dossiers publics récents** : L'équipe est montée en puissance en 2020. Elle était notamment conseil de Manoir Group dans le cadre de la présentation des plans de continuation de Manoir Industries et Manoir Pitres, l'actionnaire de Fibre Excellence Tarascon dans le cadre de la reprise du fonds de commerce en plan de cession, La Mondiale dans le cadre de la procédure collective de BVA, Vivashops dans le cadre des procédures collectives de La Halle et André, Serta Simmons dans le cadre de la procédure collective d'Adova, Urthecast Corp. dans le cadre de la procédure collective de sa filiale française GeoSys...

→ **ADN et positionnement** : Le cabinet intervient auprès d'une clientèle variée composée de débiteurs, prêteurs, agences gouvernementales, administrateurs, actionnaires, hauts dirigeants, ainsi que de repreneurs et d'investisseurs en créances douteuses et actifs dévalorisés. Il est aussi bien implanté en France mais également à travers l'Amérique du Nord et latine, l'Asie Pacifique, l'Europe et le Moyen Orient.

## DS AVOCATS

Contact : 6, rue Duret  
75116 Paris  
Tel : 01 53 67 51 58

Martine  
Zervudacki FarnierJean-Charles  
Gancia

Thomas Obajtek

→ **Equipe** : DS Avocats compte trois équipes Restructuring en France à Paris, Lille et Bordeaux. Par ailleurs doté de 4 bureaux en Asie, DS Avocats est aujourd'hui un des interlocuteurs privilégiés des investisseurs chinois en France. L'équipe s'appuie également sur ses desks Chine, Indonésie, Japon, Vietnam, Allemagne, Espagne, Italie, Canada et UK/US pour susciter des marques d'intérêts pour des entreprises en difficulté grâce à son dispositif "Opportunités". Fort d'un réseau important de repreneurs et de fonds d'investissement à la recherche de cibles, le cabinet s'est spécialisé dans le montage des offres de reprise d'entreprises en difficulté.

→ **Dossiers publics récents** : L'équipe intervient sur une vingtaine de dossiers chaque année.

→ **ADN et positionnement** : DS compte 24 Bureaux dans le monde et adopte une approche globale de ces dossiers intégrant leurs dimensions sociales, industrielles et environnementales. DS Avocats conseille à la fois les entreprises mais aussi tous les acteurs pouvant être impliqués (administrateur judiciaire, mandataire/liquidateur judiciaire, candidat repreneur, actionnaire, cocontractant, débiteur ou créancier).



Christian Pascoët

Frédéric Godard-  
Auguste

Jean-Yves Marquet

# LE MAGAZINE DES AFFAIRES

## TRAIT D'UNION

entre les différentes communautés  
du Corporate Finance

LE PANORAMA  
COMPLET DU MARCHÉ

UN CONTENU ÉDITORIAL  
PORTÉ PAR UNE ÉQUIPE EXPERTE

L'OUTIL INDISPENSABLE  
POUR TOUS LES ACTEURS

+25 000 Lecteurs tous les mois

+120% d'audience sur 3 ans

Un lectorat de 1er plan représentant + 150 Md€ d'actifs sous gestion

## FIELDFISHER

Contact : 48 Rue Cambon,  
75001 Paris  
Tel : 01 70 37 81 00



Bruno Paccioni

Agustin Bou



Marcel Willems

Stewart Perry

→ **Equipe** : Le cabinet Fieldfisher est composé de de 1550 personnes, dont plus de 900 avocats à travers 25 bureaux. L'équipe Restructuring & Insolvency est menée par Bruno Paccioni, Stewart Perry, Marcel Willems et Agustin Bou.

→ **Dossiers publics récents** : En France, Fieldfisher est intervenu dans le cadre du rachat d'Oscaro par Autodistribution. L'équipe a également accompagné Adveo France dans une procédure collective et la restructuration du groupe. Au niveau international, Fieldfisher a accompagné Plastipak Holdings, dans le cadre de l'acquisition de la division PET de La Seda de Barcelona ou encore pour le compte de Redx Pharma Plc et UWV.

→ **ADN et positionnement** : L'équipe conseille un large éventail d'institutions financières : banques, gestionnaires d'actifs, fonds d'investissement, prestataires de services financiers, et fintechs. Elle collabore également avec de nombreux prêteurs et créanciers, et assiste des sociétés de conseils, des sociétés cotées, des PME, ou des conseils d'administration. L'équipe intervient notamment dans l'élaboration de stratégies en cas de crises, dans les relations avec les créanciers, les opérations de restructuration, les conciliations, mandats ad hoc, sauvegardes et redressements judiciaires, l'acquisition d'entreprises en difficulté, ainsi que dans le cadre de contentieux. Elle adopte une approche globale de ses dossiers et dispose de l'expertise complémentaire d'équipes permettant d'intégrer les dimensions sociales, industrielles et environnementales.

## GIDE

Contact : 15 rue de Laborde  
75008 Paris  
Tel : 01 40 75 60 00



Foulques de Rostolan

Eric Cartier-Millon



Jean-Gabriel Flandrois

→ **Equipe** : Eric Cartier-Millon (financement), Jean-Gabriel Flandrois (M&A) et Foulques de Rostolan (Social), assistés de 1 counsels et 5 collaborateurs

→ **Dossiers publics récents** : APE / Restructuration AREVA, Nippon Steel Corporation / Restructuration Vallourec, Nice Eco stadium (stade Allianz Rivieira de Nice) / procédure de sauvegarde, KPMG / Liquidation Norwegian Airlines, Stentys / procédure de sauvegarde, Europcar/restructuration dette, Rallye/restructuration dette, QBE / restructuration de CNIM Groupe.

→ **ADN et positionnement** : Gide intervient pour le compte de sociétés en difficulté cotées ou non cotées, de toutes tailles, de repreneurs et de fonds spécialisés en retournement d'entreprises, d'organes de la procédure, de créanciers, d'actionnaires, de dirigeants de sociétés en difficulté mais également aux côtés de banques, d'institutions financières ou d'emprunteurs. Le cabinet intervient en aussi bien en procédures préventives qu'en procédure collective ainsi que les contentieux liés.

## GIBSON DUNN &amp; CRUTCHER

Contact : 16 avenue Matignon  
75008 Paris  
Tel : 01 56 43 13 00



Jean-Pierre Farges

Pierre-Emmanuel Fender



Jean-Philippe Robé

Benoît Fleury



Bertrand Delaunay

Amanda Bevan-de Bernède

→ **Equipe** : L'équipe Restructuring parisienne de Gibson Dunn est composée de six associés et d'une vingtaine de collaborateurs. Travaillant de manière intégrée, Jean-Pierre Farges, Pierre-Emmanuel Fender et Benoit Fleury, appuyés par Bertrand Delaunay, Amanda Bevan-de Bernède et Nataline Fleury ont ainsi intervenus sur une grande majorité des dossiers de place en 2021.

→ **Dossiers publics récents** : Arc, Lapeyre, Pierre & Vacances, SoLocal, Celio, Latécoère, Mecachrome, CNIM, Appart'City, Conforama, Vivarte (Caroll, Minelli, Chevignon, NafNaf, André, TooAndré...), Gymspa, Areva, EuropCar, Vallourec, Camaïeu, La Halle, NewOrch, Tapie, EuropaCorp., Technicolor, Rallye...

→ **ADN et positionnement** : Active en renégociation de dettes ainsi qu'en procédures collectives, l'équipe propose des solutions intégrées pour tous les types de problématiques de restructurations, du mandat ad hoc au redressement judiciaire. Elle travaille de manière totalement transverse et parfaitement intégrée. L'équipe a également développé une expertise en matière de sauvegarde, de redressement et de liquidation judiciaires avec une grande connaissance des différentes juridictions françaises. Elle dispose d'une expertise spécifique auprès des sociétés cotées ou de leurs créanciers, les conseillant dans le cadre de leurs relations avec l'AMF, dans le cadre de la modification de l'actionariat ou de la structure capitalistique de « lender led » ou de prise de sûretés importantes – et s'illustre également dans le cadre de procédures transfrontalières Chapter 15 devant le juge américain.

## GOODWIN

Contact : 12 Rue d'Astorg,  
75008 Paris  
Tel : 01 85 65 71 71



Céline Domenget-Morin

→ **Equipe** : Le département Restructuring de Goodwin Paris est dirigé par Céline Domenget-Morin, accompagnée de quatre collaborateurs Marie Gicquel, Cesar Puech Routier, Emilie Cobigo et Elodie Tancray. L'équipe conseille des entreprises, des créanciers et leurs actionnaires confrontés à des situations de crise, ainsi que des investisseurs dans la reprise d'entreprises en retournement. Elle accompagne ses clients dans leurs restructurations (en France et à l'international) et dans le cadre de procédures amiables ou collectives, y compris multi-juridictionnelles.

→ **Dossiers publics récents** : L'équipe est notamment intervenue sur des dossiers tels que Pierre & Vacances, Vallourec et Areva.

→ **ADN et positionnement** : Fondé en 1912 à Boston, Goodwin regroupe plus de 1600 avocats répartis au sein de 13 bureaux aux États-Unis, en Europe et en Asie. La force de Goodwin tient à sa capacité à s'appuyer sur un réseau international d'avocats tout en assimilant les spécificités locales des marchés sur lesquels ses équipes opèrent. A Paris, Goodwin s'appuie sur l'expertise et le savoir-faire d'équipes reconnues comme leaders sur le marché des opérations de haut de bilan (Corporate, Private Equity, Création de fonds, Financement, Restructuring, Immobilier, Sciences de La Vie et Technologies). Le bureau de Paris compte aujourd'hui 18 associés.

## HOGAN LOVELLS

Contact : 17, avenue Matignon  
75008 Paris  
Tel : 01 53 67 47 47



Cécile Dupoux



Philippe Druon



Astrid Zourli

→ **Equipe** : Menée et renforcée depuis 2019 par Philippe Druon, l'équipe se compose de deux associés (Philippe Druon et Cécile Dupoux), d'une Counsel (Astrid Zourli) et de 6 collaborateurs dédiés. L'équipe s'adjoit également l'expertise des départements financement, corporate, droit social et contentieux bancaire et financier du cabinet.

→ **Dossiers publics récents** : En 2021, l'équipe est intervenue sur de nombreux dossiers publics significatifs, parmi lesquels la restructuration de la dette du groupe AccorInvest (4,5 milliards d'euros), la restructuration de la dette et de la structure capitalistique du Groupe Bourbon (3 milliards d'euros), la restructuration du Groupe 5àsec dans le cadre notamment de procédures collectives, le conseil de San Marina et ses associés dans l'acquisition de Minelli, le conseil de l'Etat français dans le cadre de la cession d'Aluminium de Dunkerque, ainsi que le conseil d'Aéroports de Paris dans le cadre du plan de cession des actifs et activités de Travelex. D'autres nombreux dossiers de restructurations industrielles et financières, confidentiels quant à eux, ont été traités en 2021 pour des entreprises prestigieuses, françaises et internationales.

→ **ADN et positionnement** : L'équipe dispose d'une expertise inégalée dans le domaine des entreprises en difficulté depuis une vingtaine d'années. Elle accompagne sociétés cotées et non cotées, actionnaires, repreneurs, créanciers et cocontractants dans le cadre de situations distressed. L'équipe s'illustre dans les situations complexes, tant dans un cadre amiable que dans un cadre judiciaire.

## Herbert Smith Freehills

Contact : 66, avenue Marceau  
75008 Paris  
Tel : 01 53 57 70 80



Pauline Bournoville

→ **Equipe** : Emmenée par Pauline Bournoville, associée, l'équipe restructuring s'appuie sur les différents départements du cabinet.

→ **Dossiers publics récents** : Discret sur ses interventions, le cabinet est régulièrement sollicité par des banques ou des entreprises de toute taille. Le cabinet a notamment accompagné l'État français dans le cadre de la cession de Liberty Ascoval et Liberty Rail Hayange à Saarlouis, groupe sidérurgique allemand.

→ **ADN et positionnement** : Le cabinet intervient dans les domaines de la restructuration de dettes, des entreprises en difficulté et des procédures collectives et agit tant aux côtés des créanciers que des groupes français et internationaux. Cette expertise lui permet également d'intervenir en matière de contentieux lié aux procédures collectives et aux restructurations dans le secteur commercial, bancaire ou financier.

## JEANTET

Contact : 11 Rue Galilée,  
75116 Paris  
Tel : 01 45 05 80 08



→ **Equipe** : Animée par Bertrand Biette et Laïd Estelle Laurent, l'équipe « restructuring », compte également 2 spécialistes dédiés (Jean Delapalme, Camille Chip).

Elle travaille en étroite collaboration avec les autres équipes du cabinet pour la mise en place d'une offre globale et transversale s'associant ainsi aux compétences multidisciplinaires de Jeantet.

→ **Dossiers publics récents** : Arrivée début 2021 chez Jeantet, l'équipe travaille depuis une dizaine d'années ensemble et est intervenue dans plus d'une cinquantaine de dossiers restructuring de toutes tailles ces dernières années principalement côté débiteur ou repreneur d'entreprises en difficulté mais également côté créancier/cocontractant (BVA, Orchestra, Presstalis pour Messageries Lyonnaises de Presse et Prisma Media, Arjowiggins, Condor, Rallye, Ludendo, BFG International/ATMC, Bob Martin, Bagot, Geotexia, Olmix, Pitarosso, Sovipor ...).

→ **ADN et positionnement** : L'équipe propose des solutions « clefs en mains » en misant sur la pluridisciplinarité que propose le cabinet, et assiste aussi bien les entreprises en difficulté, les acquéreurs potentiels de sociétés en difficulté, les actionnaires, les dirigeants ou les créanciers, cocontractants de ces entreprises. L'équipe intervient également et fréquemment dans le cadre de procédures amiables confidentielles.

## JONES DAY

Contact : 2 Rue Saint-Florentin  
75001 Paris  
Tel : 01 56 59 39 39



Elodie Fabre, Fabienne Beuzit et Rodolphe Carrière

→ **Equipe** : Dirigée par Fabienne Beuzit, l'équipe Restructuration & Réorganisation d'entreprises, dispose d'une compétence transactionnelle et judiciaire transversale lui permettant d'offrir une expertise sur-mesure des dossiers, avec pragmatisme et sophistication, en s'appuyant sur des avocats expérimentés travaillant en parfaite intégration avec les autres équipes du cabinet et en particulier les départements Banque, Finance & Marchés de capitaux (Alban Caillemer du Ferrage, Diane Sénéchal, Frédéric Gros), Corporate et Private Equity (Sophie Hagège, David Swinburne, Renaud Bonnet), et droit social (Emmanuelle Rivez-Domont, Jean-Michel Bobillo).

→ **Dossiers publics récents** : L'équipe a récemment conseillé le fonds American Industrial Partners dans la prise de contrôle offensive du groupe Aluminium Dunkerque. Elle est également intervenue aux côtés du groupe LFB dans le cadre de sa restructuration financière, a conseillé Framatome dans le rachat de la société Valinox Nucléaire SAS et intervient régulièrement auprès d'investisseurs financiers et de banques comme récemment dans le dossier Pierre & Vacances.

→ **ADN et positionnement** : L'équipe propose des solutions créatives et pérennes adaptées à chaque situation de crise. Sa pluridisciplinarité, associée à l'implantation internationale particulièrement vaste de Jones Day, lui permet de traiter des dossiers français et internationaux des plus complexes.

## LAMARTINE CONSEIL

Contact : Paris – Lyon – Aix-Marseille  
Tel : 01 40 69 70 00



Lionel Hanachowicz



Marie-Alice Lafontaine

→ **Equipe** : LAMARTINE CONSEIL dispose d'une équipe d'avocats expérimentés animée par Lionel Hanachowicz et Marie-Alice Lafontaine qui intervient, tant en conseil qu'en contentieux, sur tous les sujets liés aux difficultés des entreprises (PME, ETI) aux côtés des débiteurs comme aux côtés des repreneurs ou des créanciers (banques et fonds d'investissements). Pour les besoins des dossiers complexes qu'elle suit, elle interagit en permanence avec les autres expertises du cabinet, et plus particulièrement le droit social, le financement, le corporate et le contentieux des affaires.

→ **Dossiers publics récents** : En 2021, l'équipe est intervenue sur une quarantaine d'opérations dans des secteurs aussi variés que l'automobile, le bâtiment, la téléphonie, la robotique, l'aéronautique, l'hôtellerie, le retail... Elle a notamment accompagné le Groupe ALKOR dans le cadre de la formalisation de son offre de reprise du groupe OFFICE DEPOT France (60 magasins). Elle a également assisté le dirigeant de FRANK & PIGNARD TECHNOLOGY dans la reprise des actifs de sa propre entreprise dans le cadre des dispositions COVID.

→ **ADN et positionnement** : Notre équipe privilégie l'excellence de sa relation avec ses interlocuteurs ainsi qu'une totale disponibilité à l'origine d'une grande réactivité. Sa longue expérience en restructuring lui permet d'assurer des interventions efficaces, notamment grâce à une bonne connaissance des principaux acteurs du marché permettant le dénouement des dossiers les plus difficiles.

## LATHAM &amp; WATKINS

Contact : 45, rue Saint-Dominique  
75007 Paris  
Tel : 01 40 62 20 00



Alexandra Bigot



Hervé Diogo Amengual

→ **Equipe** : Emmenée par les associés Alexandra Bigot et Hervé Diogo Amengual ainsi que Thomas Doyen, counsel, l'équipe compte à présent cinq professionnels dédiés au restructuring à Paris et plus de 180 avocats dans le monde.

→ **Dossiers publics récents** : L'équipe est intervenue sur la plupart des grands dossiers de restructuration et de procédures collectives en 2020 et 2021 dont Europcar, BVA, Pierre & Vacances, Foraco, Football Club Girondins de Bordeaux, Liberty Steel, Ascometal, Adova, Alès Groupe, Courtepaille et Camaïeu.....

→ **ADN et positionnement** : Latham & Watkins intervient, dans le cadre de procédures de préventions des difficultés d'entreprise ou de procédures collectives, sur tout type de restructurations, y compris complexes et/ou cross-border ainsi que sur des opérations de distressed M&A amiables ou judiciaires (plan de cession) aux côtés de débiteurs, d'actionnaires, de créanciers ou de repreneurs. La présence de pratiques Restructuring de premier plan au niveau mondial et d'équipes leader en corporate et financement à Paris sont des atouts majeurs notamment dans le traitement de restructurations financières transfrontalières.



Michel Houdayer



Xavier Farde

## LINKLATERS

Contact : 25 Rue de Marignan  
75008 Paris  
Tel : 01 56 43 56 43



Aymar de Mauléon de Bruyères



Bertrand Andriani



Carole Nerguararian

→ **Equipe** : Dirigée par Aymar de Mauléon de Bruyères et Carole Nerguararian, associés, l'équipe « Restructuration et entreprises en difficulté » est composée de cinq collaborateurs : E.Lupuyo, P-A.Corot, C.Laforêt, R.Lauro et V.Gabai. Elle travaille en étroite collaboration avec les autres départements (en particulier l'équipe bancaire (K.Merryfield et C.Abtan, associés), Corporate/M&A (B.Derieux, F.de La Morandière, Pierre Tourres, associés) et Marchés de capitaux (B.Sénéchal, V.Delaittre et L.Roth, associés) et les autres bureaux de Linklaters. Cette approche multi-sectorielle et multi-juridictionnelle originale permet à Linklaters d'assister ses clients dans les dossiers de restructuration internationaux les plus complexes.

→ **Dossiers publics récents** : Le cabinet est intervenu dans les dossiers de restructuration majeurs côté débiteur (Dream Yacht Group, Lecta, CGG), actionnaire ou sponsor (Steinhoff, NextStage, PAI, Goldman Sachs, Carlyle), créanciers (conseil d'un groupe de prêteurs dans Europcar, du groupe BPCE, de Deutsche Bank), obligataires (dossier Rallye, Vallourec, Jaccar, Alès, Toy's'R'Us), fonds prêteurs (KKR pour Famar ou Comexposium, Tor et Sammasan pour Baccarat...) ou repreneurs (dossiers Ascoval, JJW, Arjowiggins).

→ **ADN et positionnement** : Une équipe réactive et à l'expertise reconnue intervenant, selon les dossiers, pour les débiteurs, leurs actionnaires, les créanciers et les candidats repreneurs tant dans le cadre de procédures de prévention des difficultés que de procédures collectives (y compris dans leur aspect contentieux).

## LPA-CGR

Contact : 136 Av. des Champs-Élysées  
75008 Paris  
Tel : 01 53 93 30 00



Julie Cittadini



Alexae Fournier-de Fay



Arnaud Molinier

→ **Equipe** : Composé de 3 associés (Julie Cittadini, Alexae Fournier-de Fay et Arnaud Molinier, 2 counsels et 4 collaborateurs, l'équipe Difficultés des entreprises de LPA-CGR avocats a adopté une approche multidisciplinaire afin d'offrir des solutions globales, adaptées aux impératifs et contraintes des dossiers de ses clients. L'équipe s'appuie régulièrement sur les autres expertises du cabinet et bénéficie d'un réseau étendu avec 12 bureaux étrangers, notamment en Allemagne et en Asie.

→ **Dossiers publics récents** : LPA-CGR avocats intervient régulièrement aux côtés d'une clientèle française et étrangère en vue de leur accompagnement dans les dossiers de restructuration. L'équipe est intervenue aux côtés de sociétés en difficultés, leurs actionnaires mais également leurs créanciers dans le cadre de négociations amiables mises en œuvre via l'ouverture de procédures préventives.

→ **ADN et positionnement** : L'équipe accompagne et assiste les entreprises et leurs dirigeants, les investisseurs et repreneurs, les créanciers et les organes de la procédure, aussi bien en France qu'à l'international. Elle intervient en prévention, en phase transactionnelle (structuration et optimisation de la reprise totale ou partielle des actifs d'une société en difficulté) et en phase judiciaire (la restructuration des entreprises dans le cadre des procédures de sauvegarde et redressement ; accompagnement en procédure de liquidation judiciaire). LPA-CGR avocats est l'un des membres fondateurs de TMA France [Turnaround Management Association France] et reçoit chaque année sa conférence « monde ».

## MCDERMOTT WILL &amp; EMERY

Contact : 23 rue de l'Université  
75007 Paris  
Tel : 01 1 81 69 14 66



Timothée Gagnepain Lucille Madariaga



Théophile Jomier

→ **Equipe** : Dirigée par Timothée Gagnepain, l'équipe compte quatre collaborateurs, Lucille Madariaga, Théophile Jomier, Rudi Pfortner et Anne-Sophie Diederichs et travaille en étroite collaboration avec les autres départements du cabinet : Fusions & Acquisitions, Private Equity, Financement, Social et Contentieux.

→ **Dossiers publics récents** : Les membres de l'équipe ont été impliqués dans la plupart des dossiers d'envergure de ces dernières années -tels que Pierre & Vacances, Bio c' Bon, Arjowiggins, Bourbon, Ascometal, Necotrans, William Saurin, Oscaro etc, et apportent cette nouvelle expertise au cabinet et à ses clients. L'équipe est en mesure de gérer des restructurations très complexes grâce à ses membres expérimentés et au soutien des autres départements du cabinet.

→ **ADN et positionnement** : L'équipe intervient dans des dossiers de restructurations financières et/ou industrielles, aussi bien aux côtés des débiteurs que des repreneurs, des créanciers ou des actionnaires, français ou étrangers. Elle assiste les entreprises en difficulté dans la réalisation d'un diagnostic de leur situation, la recherche et la mise en œuvre de mesures adaptées, aussi bien dans un cadre préventif (mandat ad hoc, conciliation), que dans le cadre de procédures collectives (sauvegarde, redressement et liquidation judiciaire). Ils interviennent également régulièrement auprès d'investisseurs ou de repreneurs lors de restructurations de dettes d'acquisition ou de la présentation d'offres de reprise dans le cadre de plans de cession.

## MAYER BROWN

Contact : 10, Avenue Hoche  
75008 Paris  
Tel : 01 53 53 43 43



Patrick Teboul Guillaume Kuperfils



Maud Bischoff Laurent Borey



Benjamin Homo Julien Haure



Erwan Heurtel

→ **Equipe** : Dirigée par Patrick Teboul aux côtés de l'équipe Corporate, Guillaume Kuperfils, l'équipe Financement, Maud Bischoff, l'équipe Fiscalité et Structuration, Laurent Borey et Benjamin Homo, l'équipe Droit social, Julien Haure et l'équipe Immobilière, Erwan Heurtel.

→ **Dossiers publics récents** : Au cours des dix derniers mois, le cabinet est intervenu sur une quinzaine de dossiers emblématiques (IKKS) ou très importants en taille (Bourbon). La plupart d'entre eux sont restés confidentiels.

→ **ADN et positionnement** : L'équipe intervient exclusivement sur la restructuration financière d'entreprises en difficulté. Particulièrement reconnue pour son expertise dans le domaine de la restructuration financière de sociétés et la mise en place de financement de nature "distressed", ses compétences s'accompagnent d'une capacité de mener à bien les aspects contentieux d'une restructuration. Le cabinet conseille les débiteurs, actionnaires, ainsi que les créanciers et candidats repreneurs, et ce à toutes les étapes d'une restructuration.

## PAUL HASTINGS

Contact : 32, rue de Monceau  
75008 Paris,  
Tel : 01 42 99 04 50



Guilhem Bremond Paul Cesbron



Magali Bertrand Philippe Huntziger



Charlotte Fraysse Laura Coz

→ **Equipe** : Animée par Guilhem Bremond, l'équipe restructuring de Paul Hastings compte 6 professionnels dédiés. Distingué régulièrement en France (1ère catégorie de nos classements restructuring 2021) et à l'international (Band 1 chez Chambers et Tier 1 chez Legal 500), l'avocat et ses équipes se sont illustrées sur quelques-unes des plus importantes restructurations de ces 15 dernières années.

→ **Dossiers publics récents** : L'équipe traite en moyenne une quarantaine de dossiers chaque année et représente en outre plusieurs grands groupes français du CAC 40 pour les accompagner notamment dans des opérations de defaillance ou de reprises à la barre. Cette année l'équipe est intervenue sur les principaux dossiers de l'année : Comexposium, Pierre & Vacances, Potel et Chabot, Mediapro, Europcar, Ascoval et Thomas Cook.

→ **ADN et positionnement** : L'équipe de Guilhem Bremond est réputée pour sa réactivité, sa créativité pour des solutions innovantes et sa présence ancienne et très forte auprès de tous les acteurs du marché. Elle s'appuie sur toutes les départements du cabinet (notamment en financement, private equity, M&A, concurrence ou encore droit social...) ainsi que sur les bureaux étrangers de Paul Hastings.

## RACINE

Contact : 40 rue de Courcelles  
75008 Paris  
Tel : 01 44 82 43 00



Laurent Jourdan Antoine Diesbecq



Emmanuel Laverrière Frédéric Broud



Sarah Usunier Barna Evva

→ **Equipe** : L'équipe Restructuring compte 5 associés et 12 collaborateurs.

→ **Dossiers publics récents** : L'équipe intervient depuis plusieurs années sur les dossiers les plus importants de la place dont notamment Presstalis, France champignon, Karavel-Promovacances, Orchestra-Prémaman, Fagor Brandt, Cauval (Dunlopillo, Treca, etc), Gad, Altia, Ascometal, Sea France, Tilly Sabco, Sotralentz ...

→ **ADN et positionnement** : Très active tant en amiable qu'en judiciaire, l'équipe Restructuring est une de celles qui ont connu les plus fortes croissances dans ce métier au cours de ces dernières années. Elle comprend, Antoine Diesbecq, Laurent Jourdan et Emmanuel Laverrière et intègre une activité financement très en pointe (Barna Evva) et une pratique de droit social (Frédéric Broud) également reconnue comme l'une des toutes meilleures du marché en Restructuring.

## SHEARMAN &amp; STERLING

Contact : 7, rue Jacques Bingen  
75017 Paris  
Tel : 01 53 89 70 00



Pierre-Nicolas Ferrand

→ **Equipe** : Shearman & Sterling dispose de longue date d'une équipe expérimentée dédiée au droit des entreprises en difficulté. Cette équipe animée par Pierre-Nicolas Ferrand est composée de 5 avocats dont 2 associés. Elle travaille en étroite collaboration avec les équipes Financement et M&A/Private Equity du cabinet ainsi qu'avec son réseau international de premier plan.

→ **Dossiers publics récents** : En 2021, Shearman & Sterling est intervenu sur une dizaine de dossiers de restructuring importants, français et internationaux. Parmi ceux qui sont publics, on peut notamment citer la restructuration de FC Girondins de Bordeaux, CWT, TAV, Masdar ou Eden Park. L'équipe est également intervenue sur la mise en place de plusieurs PGE au profit de plusieurs clients dans le cadre de la restructuration de leurs dettes et de la crise sanitaire.

→ **ADN et positionnement** : Shearman & Sterling possède une solide expérience en matière de restructuration de passif et de procédures collectives, activité dans laquelle le cabinet représente aussi bien des débiteurs que des créanciers, des investisseurs que des actionnaires ; en France ou à l'étranger. L'équipe traite de l'ensemble des questions soulevées par les dossiers de restructuration, qu'ils se déroulent dans le cadre des procédures amiables (mandat ad hoc, conciliation, négociations menées sous l'égide du CIRI) ou judiciaires.

## TAYLOR WESSING

Contact : 69 Avenue Franklin Delano Roosevelt,  
75008 Paris  
Tel : 01 72 74 03 33



Kristell Cattani

→ **Equipe** : Kristell Cattani arrivée en tant qu'associée chez Taylor Wessing depuis octobre 2020 est à la tête du département Restructuring. Elle est accompagnée par Inès Slougui, collaboratrice, et travaille main dans la main avec les équipes corporate et financement du cabinet.

→ **Dossiers publics récents** : Kristell Cattani travaille tant pour des PME que pour de grands groupes amenés à prendre des décisions entraînant leur restructuration. Elle a ainsi accompagné avec succès des dirigeants de l'industrie, notamment agroalimentaire, de transport, pharmaceutique, textile ou encore hôtelière est mobilisée sur de nombreux dossiers dont Burton, GFD, San Marina, Canibal, Habitat, ainsi que sur plusieurs importants dossiers confidentiels.

→ **ADN et positionnement** : L'équipe assiste les entreprises dans le cadre d'opérations de prévention (conciliation, mandat ad hoc, sauvegarde judiciaire notamment) mais aussi dans le cadre de la restructuration de celles-ci, notamment à l'occasion de redressements ou de liquidations judiciaires. Elle accompagne tant les entreprises dans le cadre de solutions destinées à leur restructuration que les dirigeants qui peuvent faire l'objet d'actions aux fins de sanctions individuelles. Elle assiste en outre les clients du cabinet à l'occasion de la reprise d'entreprises ou d'actifs isolés lors de procédures collectives.

## SIMMONS &amp; SIMMONS

Contact : 5 Boulevard de la Madeleine,  
75001 Paris  
Tel : 01 53 29 16 29



Sandra Esquiva-Hesse

→ **Equipe** : Le département Restructuring & Special Situations dirigée par Sandra Esquiva-Hesse, a poursuivi son développement avec l'arrivée d'une nouvelle collaboratrice, confirmant ainsi le dynamisme de l'équipe qui s'appuie également sur une équipe pluridisciplinaire d'une vingtaine d'avocats.

→ **Dossiers publics récents** : La majorité des dossiers sur lesquels l'équipe est intervenue récemment sont confidentiels. Elle a également prit part à des dossiers de place accompagnant notamment GAP France dans le cadre de ses récentes opérations de restructuration et cession en France.

→ **ADN et positionnement** : L'équipe intervient aussi bien aux côtés des débiteurs que des créanciers. Elle accompagne une clientèle internationale d'investisseurs, d'entreprises (principalement mid et large cap), de dirigeants ou d'institutionnels dans leurs opérations de restructuration, prévention des difficultés et analyses de risques, procédures collectives (y compris contentieux y afférent) et traitement-acquisition de cibles en sous-performance ou situation spéciale et de leur intégration. Elle dispose d'une expérience significative en matière de transactions et contentieux multinationaux.

## UGGC AVOCATS

Contact : 47 rue de Monceau  
75008 Paris  
Tel : 01 56 69 70 00



Thierry Montéran



Marine Simonnot



Sébastien Segard



Guillaume Brillatz



Amélie de Martrin

→ **Equipe** : Constituée autour de Thierry Montéran, cofondateur d'UGGC et du département Procédures Collectives / Restructurations, et de Marine Simonnot, l'équipe se compose de Sébastien Segard, Guillaume Brillatz et d'Amélie de Martrin. L'équipe bénéficie de la pluridisciplinarité du cabinet et s'appuie, suivant ses besoins, sur les autres départements du cabinet.

→ **Dossiers publics récents** : Le cabinet est intervenu sur de nombreux dossiers, tant aux côtés de débiteurs pour les accompagner dans leur restructuration (Fondation INFA, Diatal, Sides, Aequs Aerospace) que de repreneurs (Hyet Sweet, Dellaloui & Over All, Thomas Cook, Gimaex, Fram, Témoignage Chrétien) ou de cocontractants ou partenaires d'une entité soumise à une mesure de prévention ou à une procédure collective (conseil d'Invesco dans le cadre du redressement judiciaire d'Orchestra Premaman, de General Electric, etc...). Elle intervient également dans le cadre de diverses mesures de prévention confidentielles. Les membres de l'équipe sont également impliqués dans de nombreuses actions de formations.

→ **ADN et positionnement** : L'activité de l'équipe est volontairement transversale et englobe tant la prévention que les restructurations réalisées dans le cadre d'une procédure collective, l'assistance de candidats à la reprise d'entreprise en difficulté, le suivi en défense ou en demande des actions en responsabilité et des contentieux liés aux droits des entreprises en difficulté, l'assistance des créanciers, des mandataires de justice et des professionnels de la restructuration.

## VAUGHAN AVOCATS

Contact : 9, rue Denis Poisson  
75017 Paris  
Tel : 01 53 53 69 00



Aude S. van Gaver



Bruno Courtine



Bruno de Laportalère



Carole Boumaiza



Isabelle Gommé



Marie-Hélène Jan

→ **Equipe** : Bruno Courtine, Carole Boumaiza, Aude Serres van Gaver, Isabelle Gommé, Marie-Hélène Jan et Bruno de Laportalère

→ **Dossiers publics récents** : Vaughan Avocats a poursuivi en 2021 son accompagnement de grands groupes industriels français dans leurs projets d'intégration post fusions. Le cabinet a accompagné un acteur majeur du secteur du transport maritime pour la mise en place d'un projet de réorganisation (négociation APLD + Accord GPEC et Congé de Mobilité) et plus largement pour la remise à plat des relations sociales. Le cabinet a également conseillé un acteur du secteur de la logistique dans le cadre d'un projet de fermeture de site entraînant la mise en œuvre d'un PSE et a accompagné un candidat dans le cadre d'un projet de reprise d'une activité aéroportuaire (400 salariés concernés). Vaughan Avocats a finalisé l'accompagnement d'un Groupe d'envergure spécialisé dans l'IT pour la fusion d'une quarantaine d'entités du groupe au sein de 2 UES, un projet qui fut l'occasion d'accompagner ce groupe dans le cadre de l'ouverture de 3 procédures collectives.

→ **ADN et positionnement** : Vaughan Avocats a intégré à ses équipes toutes les compétences juridiques appelées à intervenir en réorganisation et restructuration d'entreprises. L'équipe est pluridisciplinaire afin d'offrir une vision 360° des enjeux stratégiques d'une entreprise en difficulté, qu'il s'agisse de restructuration in bonis ou à l'occasion d'une procédure d'insolvabilité. Par leur approche collaborative et sur-mesure, ils veillent à l'émergence d'un dialogue social apaisé.

## VIVIEN &amp; ASSOCIÉ

Contact : 3 Rue de Monttessuy,  
75007 Paris  
Tel : 01 45 02 39 50



Laurent Assaya

→ **Equipe** : Dirigée par Laurent Assaya, associé, elle est composée de Laure Géniteau, Counsel, Hélène Payen et Jean Ginestet, collaborateurs. A la fois complète, complémentaire et expérimentée, elle travaille, en fonction des dossiers traités, en étroite synergie avec les équipes M&A, contentieux, droit fiscal et social du cabinet pour définir et mettre en œuvre les schémas les plus appropriés.

→ **Dossiers publics récents** : Le cabinet est intervenu sur des dossiers transactionnels et contentieux de taille variée, de la start-up à la multinationale. Certains dossiers étaient traités au CIRI ou par le délégué interministériel aux restructurations d'entreprise. Citons notamment le rôle joué par l'équipe dans le dossier BVA dans le cadre de la restructuration financière du groupe et leurs implications dans de nombreux dossiers automobile (Alvance Liberty). Le cabinet est impliqué dans plusieurs contentieux complexes liés aux procédures collectives.

→ **ADN et positionnement** : L'équipe assiste des clients français et étrangers dans toutes les situations spéciales, notamment les groupes de sociétés, les débiteurs, les créanciers et les fonds d'investissement. Elle dispose ainsi d'une expérience importante en restructurations internationales, avec une expertise particulière pour les restructurations industrielles sensibles.

## VIGUIÉ SCHMIDT &amp; ASSOCIÉS

Contact : 146 Boulevard Haussmann  
75008 Paris  
Tel : 01 44 70 10 70



Martin Donato



Nicolas Vigié



Fabrice Veverka

→ **Equipe** : La pratique Restructuration rassemble principalement trois associés du cabinet (Martin Donato, Nicolas Vigié et Fabrice Veverka) et leurs collaborateurs.

→ **Dossiers publics récents** : Au cours des 24 derniers mois, l'équipe est intervenue sur une dizaine d'opérations en restructuring. Elle a notamment conseillé Epsys Holding lors de la reprise en conciliation de Groupe Cahors sous l'égide du CIRI, les actionnaires financiers du groupe Keep Cool à l'occasion de la recomposition du capital de la société intervenue dans le cadre d'une procédure de conciliation, ainsi que les actionnaires de la société XL Airways France à l'occasion de sa liquidation judiciaire.

→ **ADN et positionnement** : Le cabinet assiste principalement les dirigeants et actionnaires de sociétés cotées ou non cotées dans la négociation d'accords de restructuration tant dans le cadre de procédures amiables que de procédures collectives, ainsi que des repreneurs. Les associés, fortement impliqués dans les dossiers, ont une expérience particulière en matière de contentieux liés aux procédures collectives et de distressed M&A.

## WEIL GOTSHAL &amp; MANGES

Contact : 2, rue de la Baume  
75008 Paris  
Tel : 01 44 21 97 97



J-D Daudier de Cassini



Anne-Sophie Noury



David Akinin



Yannick Piette

→ **Equipe** : Emmenée par Jean-Dominique Daudier de Cassini et Anne-Sophie Noury, elle compte une dizaine de professionnels et s'appuie avantagement sur l'expertise des équipes private equity, corporate et financement du cabinet.

→ **Dossiers publics récents** : Elle est mobilisée sur une soixantaine de dossiers chaque année, dont les plus importants sur le marché français : Office Dépôt, Vallourec, WFS, BVA, Corsair, Rallye, Arc International, Pierre&Vacances, GO Sport. L'équipe est intervenue également sur plusieurs très gros dossiers cotés confidentiels.

→ **ADN et positionnement** : L'équipe intervient aussi bien dans des dossiers de contentieux que de conseils, pour représenter les débiteurs en difficulté, leurs actionnaires et investisseurs (de type hedge funds) ou encore les repreneurs d'entreprises dans le cadre de prepack ou de procédures collectives. Leader sur le marché français, elle intervient sur les dossiers plus gros et les plus compliqués (notamment pour des sociétés cotées), dans un cadre amiable ou judiciaire

## WHITE &amp; CASE

Contact : 19 Place Vendôme  
75001 Paris  
Tel : 01 55 04 15 15



Saam Golshani



Raphaël Richard



Alexis Hojabr

→ **Equipe** : Saam Golshani, Alexis Hojabr, Raphaël Richard. L'équipe Restructurations Financières et Entreprises en Difficulté de White & Case Paris est l'une des plus complètes du marché grâce à la pluridisciplinarité des équipes mises en place au service des clients. Elle travaille main dans la main avec les équipes Private Equity / M&A, Debt finance, Social, Marchés de capitaux et Contentieux, pour traiter l'ensemble des problématiques rencontrées par les entreprises, leurs créanciers ou actionnaires tant en prévention qu'en procédures d'insolvabilité.

→ **Dossiers publics récents** : Vallourec, Europcar, Technicolor, Comexposium, Solocal, Dream Yacht, THOM Group, Air Austral, Conforama, Arc Group, Antalis, Rallye, parmi les dossiers publics particulièrement significatifs pour 2021/2020, ainsi que de nombreux dossiers notamment dans les domaines des transports et de la mobilité, de la santé, des technologies et de la distribution.

→ **ADN et positionnement** : L'équipe accompagne les investisseurs financiers (fonds PE, Hedge etc.), les créanciers, débiteurs, et repreneurs potentiels dans le cadre des procédures de prévention, ainsi que dans des procédures collectives. L'équipe intervient dans la restructuration de la dette financière de sociétés cotées ou non cotées, ainsi que dans leurs opérations de rachat de sociétés en difficulté. Multidisciplinaire et reconnue pour sa capacité à innover, l'équipe dispose d'une expérience et d'une force de frappe uniques dans les restructurations financières complexes et travaille étroitement avec l'ensemble des bureaux.

## WILLKIE FARR &amp; GALLAGHER

Contact : 21 Bd Malesherbes, 75008 Paris  
Tel : 01 53 43 45 00



Lionel Spizzichino

→ **Equipe** : Elle fait partie des plus actives du marché et comprend des professionnels dédiés avec une formation à la fois juridique et financière, menée par Lionel Spizzichino. Elle travaille en étroite collaboration avec les autres pratiques du cabinet, en France et à l'international, en s'appuyant notamment sur l'expertise développée par les équipes de financement, corporate, droit boursier, fiscalité ainsi que concurrence.

→ **Dossiers publics récents** : Willkie Farr & Gallagher intervient sur les dossiers majeurs de la place depuis de nombreuses années, dont entre autres Vallourec, Air France KLM, Jaccar, Aigle Azur, Alès Groupe, Maranatha, Ateliers des Janves, CGG, SAUR, Necotrans, William Saurin, Cauval, Gérard Darel, Petroplus ou encore Cœur Défense. Outre les sociétés en difficulté qu'elle représente, elle compte parmi ses clients de nombreux fonds anglo-saxons.

→ **ADN et positionnement** : Tous les membres de l'équipe sont des spécialistes du retournement avec une expérience approfondie des restructurations d'entreprises en difficultés, de LBOs et de prise de contrôle par conversion de dette. L'équipe est dotée d'une expérience reconnue des renégociations de dettes complexes et des restructurations de LBOs auprès d'investisseurs anglo-saxons, d'entreprises, de leurs actionnaires et de leurs dirigeants. Le département bénéficie également de l'expérience acquise par Willkie sur le marché américain et du fort développement de son bureau de Londres, le plaçant comme un acteur majeur à même de gérer les situations de retournement les plus complexes tant en France qu'à l'international.

## BANQUE DELUBAC

Contact : 10 Rue Roquépine  
75008 Paris  
Tel : 01 44 95 86 41



Olivier Pronost

→ **Equipe** : Emmenée par Olivier Pronost et Jocelyne Marti, l'équipe compte une quinzaine de professionnels sur Paris, Lyon et Toulouse.

→ **Dossiers publics récents** : La Banque Delubac & Cie intervient sur près de 2000 dossiers chaque année depuis cinq ans.

→ **ADN et positionnement** : Résolument tournée vers les PME/ ETI, l'équipe apporte des solutions de financements à des entreprises ne pouvant plus faire appel à des banques classiques. Elle peut apporter jusqu'à 25 M€. À noter, que Banque Delubac offre aussi des solutions d'affacturage à ses clients.

## BANQUE THÉMIS

Contact : 41 Av. Gambetta,  
92400 Courbevoie  
Tel : 01 42 99 71 00



François Kliber

→ **Equipe** : Emmenée par François Kliber, l'équipe est implantée sur Paris et sur une dizaine de délégations en France.

→ **Dossiers publics récents** : Thémis Banque intervient sur plus de 2000 dossiers par an et a encore renforcé sa position de leader sur le marché des banques judiciaires en 2021. Pour faire face à la vague de difficultés redoutée au sein des TPE/TPI, Thémis Banque, la banque du rebond, crée un pôle dédié aux petites entreprises en difficulté. En 24h, elle met à leur disposition tous les services traditionnels proposés par les banques. Thémis Banque propose un accompagnement des TPE/TPI, en procédure amiable (mandat ad hoc, conciliation), en procédure de sauvegarde ou en redressement judiciaire, un parcours à distance leur permettant de disposer rapidement d'un compte opérationnel. L'enjeu est de répondre à l'urgence et de ne pas entraver la poursuite de l'activité en prenant au plus vite le relais des banques traditionnelles.

→ **ADN et positionnement** : Thémis Banque est spécialisée dans l'accompagnement des sociétés qui se mettent sous la protection du tribunal de commerce. Sa méthode est fondée sur l'écoute, la réflexion et la mise en place de solutions appropriées. Elle inscrit sa relation avec sa clientèle dans une optique de partenariat et intervient dans un périmètre juridique déterminé permettant de couvrir toute la période des difficultés de l'entreprise allant du mandat ad hoc, la conciliation, la sauvegarde, le redressement judiciaire et plan de continuation.

## DEGROOF PETERCAM INVESTMENT BANKING

Contact : 44 rue de Lisbonne  
75008 Paris  
Tel : 01 73 44 56 50



Cyril Kammoun

Franck Silvent



Aymeric de Pontevès

Julien Bobin

→ **Equipe** : Emmenée par Cyril Kammoun, l'équipe compte plusieurs professionnels dédiés qui s'appuient également sur les équipes M&A et ECM/DCM de la banque pour les solutions de financement.

→ **Dossiers publics récents** : L'équipe est intervenue sur une dizaine de dossiers parmi lesquels on peut citer Pierre & Vacances, Hôtels de Paris, Neubauer ou encore Ymagis.

→ **ADN et positionnement** : L'équipe met au service de ses clients sa capacité à structurer des solutions de restructuration financière innovantes et adaptées, négocier des solutions auprès des actionnaires et créanciers et lever des liquidités nécessaires sur les marchés de capitaux.

## HOULIHAN LOKEY

Contact : 40 Rue la Pérouse  
75016 Paris  
Tel : 01 53 43 38 05



Laurent Benshimon

→ **Equipe** : L'équipe, qui comprend six professionnels au bureau de Paris, est dirigée par Laurent Benshimon. Elle peut s'appuyer, en tant que de besoin, sur le réseau international de Houlihan Lokey, avec notamment une cinquantaine de professionnels spécialisés en restructuration financière en Europe.

→ **Dossiers publics récents** : Sur les douze derniers mois, Houlihan Lokey est intervenu sur des dossiers concernant des sociétés de toutes tailles dans le cadre de procédures amiables et judiciaires. Parmi les dossiers publics sur lesquels l'équipe a été impliquée sur ces derniers mois, on peut citer AccorInvest, Vallourec, Bourbon, Technicolor ou encore Pierre & Vacances.

→ **ADN et positionnement** : Sur le marché français, Houlihan Lokey intervient pour le compte de sociétés, de créanciers, ou d'actionnaires en structurant des solutions de restructuration financière innovantes et adaptées à chaque situation. La banque d'affaires se différencie également par sa présence à l'international avec une expertise locale et un track-record sur les principaux marchés en Europe (France, Angleterre, Allemagne, Espagne, Italie, Scandinavie), aux Etats-Unis, au Moyen-Orient et en Asie.

## LAZARD

Contact : 121 bd Haussmann  
75008 Paris  
Tel : 01 44 13 01 11



François Guichot-Pérez

→ **Equipe** : L'équipe Restructuring & Debt Advisory de Lazard en France est multidisciplinaire et comporte des professionnels issus des métiers de la dette, afin de conseiller au mieux les clients confrontés à des créanciers, ou des créanciers eux-mêmes. L'équipe de Paris peut s'appuyer le cas échéant sur l'équipe londonienne et d'une manière générale sur le réseau mondial du groupe Lazard qui comprend une quarantaine de bureaux, répartis dans le monde entier.

→ **Dossiers publics récents** : L'équipe est intervenue sur les plus grosses opérations de restructuring cette année dont Corsair.

→ **ADN et positionnement** : La banque fait partie avec Rothschild & Co des deux banques leaders dans ce métier en France. Elle intervient pour le compte des entreprises, des créanciers ou des repreneurs selon les dossiers. Sa présence mondiale et son égale force des deux côtés de l'Atlantique lui confère un accès incomparable aux acteurs de la restructuration financière et une capacité unique à exécuter des transactions transfrontalières complexes.

## MESSIER PARTNERS

Contact : 73, rue de Miromesnil  
75008 Paris  
Tel : 01 53 05 94 92



Jean-François Cizain



Laura Scolan



Emmanuel Civeyrac

→ **Equipe** : L'équipe est emmenée par Jean-François Cizain, Laura Scolan et Emmanuel Civeyrac. Elle regroupe des professionnels réputés travaillant en collaboration étroite avec le département M&A de Messier Maris. Au total, une cinquantaine de professionnels peuvent être amenée à intervenir sur les dossiers en fonction des besoins.

→ **Dossiers publics récents** : Messier Maris est intervenue sur quelques uns des plus gros dossiers de restructuration : EuropaCorp, Ymagis, TAV Tunisie, CGG, Jaccar, Areva.

→ **ADN et positionnement** : Messier Maris a une position de choix sur le marché français du conseil en restructuration et fait indiscutablement partie des équipes les plus actives et réputées. L'expertise de Messier Maris est particulièrement reconnue dans le cadre des restructurations de LBO mais également dans le cadre sociétés cotées. Messier Maris peut agir aussi bien pour le compte de sociétés, actionnaires ou des créanciers. Messier Maris intervient aussi sur des restructurations au Maghreb où le droit des faillites est assez similaire au droit français.

## ODDO BHF

Contact : 12 bd de la Madeleine  
75440 Paris Cedex 09  
Tel : 01 44 51 82 86



Nadine Veldung



Laurent Bonnin



Benoît Seringe

→ **Equipe** : Emmenée par Nadine Veldung, l'équipe Financial Advisory d'ODDO BHF compte 11 professionnels dédiés basés à la fois à Paris (6 personnes) et à Francfort (3 personnes).

→ **Dossiers publics récents** : L'équipe est intervenue sur une dizaine de dossiers en situations spéciales et Restructuring, entre autre sur des sociétés cotées.

→ **ADN et positionnement** : La banque se positionne sur des situations choisies en tant que conseil des sociétés, managers, actionnaires ou repreneurs potentiels en les accompagnant de manière personnalisée. Depuis les rachats de Seydler, de BHF et plus récemment de Landolt & Cie et de BBVA, ODDO BHF étend sa présence en Europe continentale afin de mieux répondre aux besoins de l'ensemble des clients et investisseurs midcaps.

## ROTHSCHILD &amp; CO

Contact : 23 bis av de Messine  
75008 Paris  
Tel : 01 53 77 65 10



Arnaud Joubert



Vincent Danjoux

→ **Equipe** : Emmenée par deux associés (Arnaud Joubert et Vincent Danjoux), l'équipe est la plus importante en taille (30 professionnels sont intervenus en 2021) mais aussi la plus active sur le marché.

→ **Dossiers publics récents** : Rothschild & Co est intervenue cette année sur une vingtaine de transactions annoncées ou finalisées dont Technicolor, Vallourec, Europcar, Accorinvest, FC Girondins de Bordeaux, LFB, Comexposium, Pierre & Vacances, Fitness Park, Liberty Steel France, etc.

→ **ADN et positionnement** : La banque intervient aussi bien pour le compte des emprunteurs que pour les comptes des créanciers. Elle est la référence du marché et se voit confier les dossiers les plus compliqués, notamment lorsque l'emprunteur est coté, et les plus importants. L'équipe a d'ailleurs été primée sept fois au cours des huit dernières années par le Magazine des Affaires.

## ALIXPARTNERS

Contact : 49/51 avenue George V  
75008 Paris  
Tel : 01 76 74 72 00



Laurent Petizon



Sophie Barbe



Nicolas Beaugrand



Alain Guillot



Fabien Tayart de Borms

→ **Equipe** : Emmenée par Alain Guillot, AlixPartners compte plus de 60 consultants (dont 10 associés) Parmi ceux-ci, Nicolas Beaugrand et Fabien Tayart de Borms sont responsables de la ligne Private Equity qui continue de croître à un rythme soutenu. Sophie Barbe et Laurent Petizon dirigent quant à eux l'équipe restructuring et interviennent dans tous les secteurs.

→ **Dossiers publics récents** : À Paris, le cabinet travaille sur des dossiers complexes de transformations majeures. Il accompagne Airbus depuis dix ans (intégration de Airbus Safran Launchers, acquisition du programme Cseries/A220), Monoprix, et a travaillé avec Total ou La Redoute. Il est intervenu dans des missions très emblématiques telles que la restructuration de CGG, celle de General Electric Power, la reprise des actifs de Toys'R'Us en France, l'intégration de Quicksilver et Billabong dans Boardriders, ou l'accompagnement d'acteurs majeurs de la distribution pour leur virage numérique et le développement de nouveaux services. une soixantaine de dossiers chaque année dont 10 de taille très significatives (CGG, Doux, Toy's R us...) - ce qui en fait de loin l'équipe la plus active du marché.

→ **ADN et positionnement** : AlixPartners, qui se fait très discret dans les médias, a fêté cette année ses 12 ans en France. Elle enregistre depuis plusieurs années un taux de croissance à deux chiffres et est leader incontestée dans le métier du conseil opérationnel et des restructurations en France.

## ALVAREZ &amp; MARSAL

Contact : 15 Rue de Laborde  
75008 Paris  
Tel : 01 44 50 01 11



Tony Alvarez III



Siham Slaoui



Thomas Marcocelles



Tarek Hosni



David Benichou

→ **Equipe** : Alvarez & Marsal a fortement diversifié ses activités sur la dernière décennie. Le cabinet comprend 5 500 personnes au niveau mondial dont plus de 1 500 en Europe. Au cours de ces deux dernières années, le cabinet a connu une croissance exponentielle de ses activités en France. Ses effectifs parisiens sont passés d'une quinzaine de collaborateurs en 2018 à plus que 130 aujourd'hui, dont 18 associés. Les équipes proposent une offre pluridisciplinaire qui couvre à la fois la restructuration (opérationnelle et financière), les « due diligences » (financières, opérationnelles, IT, valorisations), la transformation et le retournement d'entreprises.

→ **Dossiers publics récents** : A&M intervient sur des dossiers de transformation, d'améliorations de performances, de retournement complexes et de restructurations aussi bien pour de grands groupes au rayonnement mondial que de PME françaises sous-performantes ou sous-capitalisées.

→ **ADN et positionnement** : A&M accompagne les transformations complexes et les retournements d'entreprises en identifiant, dès les phases de due diligence, de nouveaux leviers de croissance et de rentabilité et en les mettant en œuvre. A&M dispose d'équipes pluridisciplinaires expérimentées issues du monde du conseil opérationnel, du conseil financier et de l'industrie et met à la disposition de ses clients une combinaison d'atouts unique dans son secteur : le leadership d'équipes seniors rompues aux situations difficiles, l'expertise et la culture financières, la connaissance sectorielle et la rapidité d'exécution.

## BCG TURN

Contact : 24-26 Rue Saint-Dominique  
75007 Paris  
Tel : 01 40 17 10 10



Nicolas Kachaner



Yahya Daraaoui



Renaud Montupet

→ **Equipe** : Lancée en France fin 2017, l'équipe TURN de BCG menée par Nicolas Kachaner, Yahya Daraaoui et Renaud Montupet, compte désormais près de soixante-cinq consultants. Au total, plus de 130 associés sont dédiés à l'activité Turn dans le monde.

→ **Dossiers publics récents** : L'équipe française continue à accompagner de nombreux gros dossiers de restructuration cette année (Vallourec, Pierre & Vacances, Bridgestone...), près d'une quinzaine de grands clients Corporate et une dizaine de fonds d'investissement dans le redressement de leurs filiales ou sociétés en portefeuille en difficultés. Elle est actuellement impliquée dans les plus gros dossiers de restructuration du moment.

→ **ADN et positionnement** : BCG TURN aide les dirigeants et les fonds d'investissement à piloter l'entreprise au milieu des incertitudes (notamment financières) et à réaliser des améliorations rapides de la performance quelque-soit le niveau des difficultés rencontrées : stagnation, déclin, crise, ou insolvabilité. Les équipes expérimentées de BCG TURN sont présentes sur tous les continents et notamment en France au travers de 6 partners et d'une équipe senior. BCG TURN s'appuie également sur les 95 bureaux et 24.000 salariés de BCG à travers le monde et bénéficie ainsi d'un niveau d'expertise sectoriel et fonctionnel exceptionnel permettant de maximiser l'impact de ses interventions auprès de ses clients en difficulté.

## EIGHT ADVISORY

Contact : 40 Rue de Courcelles  
75008 Paris  
Tel : 01 45 61 88 88



Stéphane Nénez



Frédéric Blache



William Berger



Jean Guillou



Nicolas Cohen-Solal



Didier Givert



Florent Berckmans

→ **Equipe** : Le Pôle opérationnel de Eight Advisory a connu un fort développement ces cinq dernières années. Fin 2021, les équipes du pôle opérationnel de Eight Advisory regrouperont près de 130 consultants en Europe. Les équipes interviennent sur toutes les situations des entreprises (Deal, Turnaround et Performance Improvement), grâce à des connaissances sectorielle fortes et à des savoir-faire fonctionnels (Analytics, Change Management, Supply Chain, Cash, Financement...).

→ **Dossiers publics récents** : Récemment, Eight Advisory a été visible sur le secteur du tourisme, notamment chez Pierre & Vacances Center Parcs (définition et mise en place du plan Change Up) ou en réalisant des stress test stratégiques pendant la crise de la Covid-19 sur d'autres intervenants du secteur. Le cabinet est également intervenu fréquemment dans le secteur industriel avec en particulier dans la cosmétique pour le détournement des actifs parfums de Clarins et la cession à L'Oréal ou aussi en accompagnant un groupe CAC40 dans sa réorganisation au niveau international. Eight Advisory intervient sur des filiales françaises ou étrangères sous-performantes de grands groupes cotés ou sous LBO grâce à son offre Regain Control, Restore Value (secteurs du Ferroviaire France et UK, Services aux Etats Unis, Cosmétique en Amérique latine).

→ **ADN et positionnement** : Les équipes du pôle opérationnel accompagnent les Board et CEO lors de moments stratégiques avec des expertises et des expériences opérationnelle orientées vers le résultat, grâce à un fort engagement de ses équipes.

## ALIXIO EXECUTIVE MANAGEMENT

Contact : 137 rue de l'Université  
75007 Paris  
Tel : 01 53 10 79 73



Patrick Puy

→ **Equipe** : Créée en 2013, Alixio Executive Management est une alliance stratégique entre Alixio et Patrick Puy qui en assure la Direction Générale. Sous son autorité, les intervenants disposent d'une très solide expérience opérationnelle et couvrent les principales fonctions de l'entreprise : CEO, COO, DAF, DRH, Industrie.

→ **Dossiers publics récents** : Après la Présidence du Directoire d'Arc International de septembre 2013 à mars 2015, Patrick Puy a occupé les fonctions de Directeur Général de Spir et de Président de Vivarte, Kidiliz, Famar et Alès. Outre les mandats sociaux, Alixio Executive Management est intervenue pour Johnson&Johnson, Inside Secure, Novartex, Kéolis, Autolive, CIP, Ethicon, Lecico France, Arkena, Polymont IT Services, CCI Chalons...

→ **ADN et positionnement** : Alixio Executive Management s'est fait une spécialité des situations complexes avec une approche très opérationnelle qui lui permet d'établir le bon diagnostic, de concevoir et de mettre en œuvre le plan de restructuration (financière et sociale) et / ou de reconstruction endogène et / ou exogène (industriels, financiers). Alixio Executive Management peut intervenir soit en prenant les mandats sociaux, ce qui est le cas pour les fonctions de Direction Générale, soit en qualité de collaborateur.

## TEXEL

Contact : 2 Rue Marguerite Boucicaut  
Paris 75015



Cédric Dugardin

→ **Equipe** : Texel a été fondée par Cédric Dugardin, spécialiste du management de crise. Dans un objectif d'agilité et d'efficacité dans ses missions, Cédric Dugardin privilégie la mise en œuvre d'une collaboration avec les équipes en place. En fonction des besoins de l'entreprise, il sait s'entourer des conseils extérieurs idoines.

→ **Dossiers publics récents** : Cédric Dugardin a réussi en 2020 la restructuration de Presstalis et la création puis la montée en puissance de France Messagerie qui assure la distribution de la presse en France. Cédric Dugardin a par ailleurs conduit avec succès plusieurs restructurations de premier plan, parmi lesquelles Quick, Conforama, ou encore Bourbon.

→ **ADN et positionnement** : Au sein de chaque société où elle intervient, Texel met son expertise technique reconnue au service d'une mission principale : rétablir la confiance malgré la crise et permettre à l'entreprise d'envisager l'avenir au-delà des difficultés actuelles. Au cours des restructurations particulièrement difficiles qu'il a menées ces dernières années, Cédric Dugardin s'est ainsi attaché à restaurer la confiance de toutes les parties prenantes, non seulement par sa capacité à dégager un diagnostic fiable mais aussi par un management humain, fondé sur des valeurs de sincérité, de transparence, de bienveillance et d'exigence.

## DIRIGEANTS &amp; INVESTISSEURS

Contact : 6, villa Emile Bergerat  
92200 Neuilly-sur-Seine  
Tel : 01 41 92 02 92



Michel Maire



Patrick Bordessoule



Roger Durantis



Pascal Heems



Henri Juin



Philippe Lang



Martial Papineau



Estelle Sauvat



Henri Viguier

→ **Equipe** : Animée par Michel Maire, l'équipe compte neuf dirigeants-associés qui conduisent directement et personnellement les missions opérationnelles de direction générale confiées au cabinet. Les résultats de ces interventions sont sécurisés par une forte collégialité et un contrôle constant entre pairs. Ce mode de gouvernance est la source de la solidité du cabinet et de sa réputation.

→ **Dossiers publics récents** : En 2021, les associés de D&I sont intervenus dans une trentaine de dossiers dans de très divers secteurs d'activité. Les plus marquants sont ceux de la robotique, l'électronique, la fonderie, les énergies nouvelles, l'agroalimentaire, les objets connectés, la maintenance industrielle, etc... Pour nombre de ces sociétés, des négociations bancaires ont eu lieu que ce soit en mandat ad hoc, conciliation, ou en dehors de toute procédure.

→ **ADN et positionnement** : D&I assiste opérationnellement les entreprises sous performantes ou en crise grave. Fondé en 1988 pour conduire des missions de retournement, le cabinet est aguerri aux négociations à mener avec les créanciers aux côtés des conseils de la société. Il consacre également 50% de son activité à l'amélioration de la performance opérationnelle. Les interventions se font avec les mandataires sociaux et dirigeants en place, ou avec prise du mandat social ; les associés de D&I ont enrichi l'expérience du cabinet de plus de mille diagnostics ou missions opérationnelles, et de l'exercice de plusieurs centaines de mandats sociaux.

## EIM

Contact : 40 rue La Pérouse  
75116 Paris  
Tel : 01 53 57 34 66



→ **Equipe** : L'équipe parisienne compte une dizaine d'associés expérimentés et aux profils complémentaires.

→ **Dossiers publics récents** : EIM conseille et construit la solution managériale la mieux adaptée aux besoins de ses clients, de la PME/ETI aux grands groupes. Spécialiste du top management, sélection, placement et suivi sont intégralement réalisés par ses associés, tous anciens dirigeants ou consultants dans des grands cabinets internationaux. EIM accompagne aussi bien des situations distressed que des entreprises en retournement opérationnel. Les missions EIM couvrent aussi bien les PME en mandat ad hoc que les ETI en buy-and-build (accompagnement d'entreprise industrielle dans le secteur de l'hygiène, du leader du flaconnage premium pour restructurer ses opérations (transfert de lignes de production, réduction d'effectif, amélioration de la performance industrielle...).

→ **ADN et positionnement** : Créateur du métier de manager de transition il y a plus de 30 ans, EIM aide les entreprises à entrer dans la nouvelle ère de la Transition Permanente. De nouveaux modèles d'organisation s'imposent. Les entreprises doivent s'adapter en permanence, se structurer de façon agile, avancer en mode projet. Avec un vivier qualifié de managers hautement spécialisés par secteur d'activité et par typologie d'intervention, EIM co-construit la solution managériale la mieux adaptée : missions de transition – remplacements, projets opérationnels de développement, d'améliorations de performances ou de transformation – recrutement accéléré ou mise à disposition d'experts.

## PROSPHERES

Contact : 141 boulevard Murat  
75116 Paris  
Tel : 01 46 51 45 19



Michel Rességuier



Christophe Lecarme



Eric Foucault



Hervé Chabrierie



Philippe Favre



F. Rakotonjanahary



Gil Guibert

→ **Equipe** : Emmenée par Michel Rességuier, l'équipe compte aujourd'hui une vingtaine de professionnels dont 7 associés.

→ **Dossiers publics récents** : L'équipe a réalisé plusieurs dizaines de missions au cours de l'exercice. Parmi les dossiers les plus importants, on peut citer Baccarat, Cultura pour le rachat d'une activité, Go Sport, Triballat-Noyal, Centigon, Ati Industries, STG, Saint-Mamet mais aussi NeoForm Industries, Arts Affaires et Bolloré Thin Papers.

→ **ADN et positionnement** : Pour la onzième année consécutive, Prospères arrive en tête de notre classement dédié aux dirigeants de la transformation et de la pérennisation des entreprises. Prospères développe en son sein une expertise unique en France de transformation de la performance économique et sociale dans tous les secteurs d'activité, qui s'appuie d'une part sur des outils d'analyse détaillée de la performance et d'autre part sur la mobilisation et la responsabilisation de l'ensemble des salariés des entreprises qu'ils accompagnent. Leur compétence est reconnue à la fois par les chefs d'entreprises, les fonds d'investissement, les actionnaires de groupes et la plupart des syndicats qui apprécient d'avoir en face d'eux des interlocuteurs crédibles, honnêtes et avec des valeurs.

## VALTUS

Contact : 15 rue de Berri  
75008 Paris  
Tel : 01 44 94 91 79



Thierry Grimaux



Bertrand Falcotet

→ **Equipe** : Valtus France compte 60 professionnels pour 51M€ de chiffre d'affaires et poursuit sa croissance à l'international. Après l'Angleterre en 2019, Valtus a récemment fait l'acquisition de Nordic interim Executive Solutions (Suède et Finlande) et de Nexus Interim (Danemark). Le groupe Valtus affiche désormais un chiffre d'affaire consolidé de 75M€ et compte 27 Associés. La société enregistre une croissance de près de 30% en moyenne depuis 10 ans.

→ **Dossiers publics récents** : Sur les 450 missions réalisées par Valtus sur l'année 2021, le département "Crise et Restructuring", emmené par Thierry Grimaux, a réalisé une vingtaine de dossiers en situation de retournement. Ces interventions sont structurées autour de 3 offres : Prise de Mandats Sociaux (environ 40 managers Présidents ou Directeurs Généraux, éventuellement repreneurs eux-mêmes), Direction Financière de crise (40 intervenants Directeurs Financiers, CRO ou Trésoriers) et Relations sociales (30 intervenants DRH) sélectionnés pour leurs compétences spécifiques au sein d'un vivier de plusieurs milliers de managers. Au total, une demi-douzaine de mandats sociaux en situation de crise ont été pris ou poursuivis dans l'année.

→ **ADN et positionnement** : Valtus est l'une des rares entreprises à intervenir à la fois en management de crise et en management de transition en situation in boni. Valtus accumule les distinctions et Prix dans le management de transition (Lauréat 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2019).

## BTSG

Contact : 15 rue de l'Hôtel de Ville  
92200 Neuilly-sur-Seine  
Tel : 01 41 96 82 82



Stéphane Gorrias

Marc Sénéchal

→ **Equipe** : L'équipe BTSG2 s'est consolidée et compte toujours une centaine collaborateurs et désormais 6 associés (Clément Thierry, Marc Sénéchal, Stéphane Gorrias, Denis Gasnier, Antoine Barti et désormais Pierre Bourion). Aux 7 sites déjà implantés de BTSG se sont ajoutés récemment des bureaux secondaires de BTSG à Lyon, Cannes, Lille et Valenciennes.

→ **Dossiers publics récents** : BTSG2 a été désignée dans près de 1000 dossiers cette année. Parmi les plus connus, on peut rappeler les procédures collectives : France-Loisir, Courtepaille, Vallourec, Un jour ailleurs, Appart City, Alliance, La Halle, Kidiliz, Celio... ; Mais aussi les procédures amiable : Fusion Suez/Veolia, Areva/EDF, Mediapro/Ligue de Football Professionnel, Ascoval Hayange, Agapes, Accor Invest, Conforama, Groupe Lagrange...

→ **ADN et positionnement** : BTSG est l'étude la plus réputée et la plus structurée sur le marché français. Elle obtient d'ailleurs régulièrement des mandats de très grande taille en dehors des tribunaux de son ressort (Doux, Petroplus, Anovo, Lagasse, MGM...). Elle se caractérise aussi par sa dynamique entrepreneuriale qui la pousse à innover et diversifier ses interventions. Certains de ses associés interviennent en effet très régulièrement en mandats ad'hoc, conciliations et liquidations amiables.

## MJ ASSOCIÉS

Contact : 102, rue du Faubourg Saint Denis  
CS 10023 75479 Paris Cedex 10  
Tel : 01 44 24 65 65



De droite à gauche : Frédérique Levy, Julia Ruth, Charles-Axel Chuine, Valérie Leloup-Thomas, Jean-Claude Pierrel et Lucile Jouve

→ **Equipe** : L'équipe compte six associés pour environ 60 collaborateurs à ce jour, ce qui en fait une des deux plus importantes études en France. Elle est présente sur les juridictions parisiennes, versaillaises, essonniennes et balbyniennes.

→ **Dossiers publics récents** : MJA s'est montrée active en 2021 et s'est vue confier près de 950 dossiers (95% de procédures collectives). Elle est notamment intervenue sur les dossiers suivants en 2020 et 2021 : groupe Kidiliz, groupe Celio, NAF NAF, groupe Adova, Uja, groupe Bio C bon, groupe 5 Asec, Presstalis, groupe Ymagis, Polymont, groupe Paris Turf, groupe Fauchon, Europcar Group Mobility (SFA), Technicolor (SFA), groupe Agatha, groupe Alvanca, Bergams, France Loisirs...

→ **ADN et positionnement** : MJA fait partie des études de MJ les plus actives et les plus structurées sur le marché. Elle a un positionnement extrêmement fort en Ile-de-France.

## NOE-INDUSTRIES

Contact : 40, rue des Mathurins  
75008 Paris  
Tel : 33 1 44 63 15 40



Gilles Roland

Pierre Escolier

→ **Equipe** : L'équipe est emmenée par deux associés très expérimentés : Pierre Escolier et Gilles Roland. Ils sont soutenus au comité de surveillance par Denis Leroy, président de Vespa Capital, et Michel Rességuier, président de Prospères.

→ **Track record de l'équipe** : Gilles Roland a mené l'acquisition et la gestion de 8 sociétés en difficulté, représentant plus de 500 m€ de chiffre d'affaires et 5 000 salariés (Grolleau (armoires) et Arts Energy (piles). Pierre Escolier est entrepreneur. Il a été PDG de Winoa, une entreprise industrielle de 350 M€ adossée à des fonds de private equity (Wendel jusqu'en 2006, LBO France jusqu'en 2013, KKR jusqu'en 2016 et plus récemment, KPS Capital Partners).

→ **ADN et positionnement** : Constituée début 2021 sous forme de société holding avec le statut de fonds d'investissement alternatif Les fonds d'investissement alternatifs (FIA), une complexité juridique nécessaire - Actu-Juridique (actu-juridique.fr), Noe-Industries est dotée de € 25 m pour investir dans des PME sous-performantes ou en difficulté.

Investisseurs

## ALANDIA INDUSTRIES

Contact : 29 rue Auguste Vacquerie  
75116 Paris  
Tel : 01 84 16 14 51



Nicolas de Germay

Sébastien Gauthier

→ **Equipe** : Emmenée par Nicolas de Germay (président de l'Association des Investisseurs en Retournement – AIR – et Fondateur et président d'honneur de l'ARE), l'équipe compte cinq professionnels du retournement. Elle est constituée d'un associé (Sébastien Gauthier), deux directeurs de participation et d'un analyste.

→ **Dossiers publics récents** : Fondée en 2010, Alandia Industries cible des sociétés traversant des difficultés, employant plus de 50 personnes, possédant des actifs tangibles, et avec un historique de profits. Alandia Industries a assuré le retournement de plusieurs entreprises depuis sa création. Le dernier en date est Carbone Savoie (400 salariés, 140 M€ de CA – Prix Ulysse 2019), cédé en 2020 au leader mondial. Alandia Industries est actionnaire de Cyrillus depuis 2021.

→ **ADN et positionnement** : Reprendre - Redresser - Partager, telles sont les trois valeurs de l'équipe qui peut s'impliquer opérationnellement sur les investissements. Alandia Industries intervient en equity en majoritaire ou minoritaire aux côtés du management et en dette à partir de 2 M€,

Investisseurs



Clément Hodeau

Sylvain Triadou

Mandataires judiciaires

Mandataires judiciaires

## ARCOLE INDUSTRIES

Contact : 20, rue des Pyramides  
75001 Paris  
Tel : 01 85 73 39 80



Delphine Inesta



Quentin de Veyrac



Renaud Sueur



Alexandre Bachelier

→ **Equipe** : L'équipe compte quatre investisseurs dédiés (Renaud Sueur, Delphine Inesta, Alexandre Bachelier et Quentin de Veyrac).

→ **Dossiers publics récents** : Deux transactions, très bien engagées, demeurent à ce stade confidentielles. Concernant les filiales existantes, elles ont toutes fait preuve d'une forte résilience dans le contexte de la crise sanitaire et ont démontré leur capacité à renouer avec un plan de développement ambitieux. Elles ont réalisé des performances dépassant les budgets post crise COVID et ont su s'adapter à un contexte de hausse radicale des cours des matières premières.

→ **ADN et positionnement** : Arcole industries se distingue des fonds de retournement par la très forte implication opérationnelle de ses équipes, allant jusqu'à la prise de mandats sociaux. Cela se traduit sur le terrain par une vision purement industrielle des dossiers et des performances très bonnes sur longue durée.

## BUTLER INDUSTRIES

Contact : 30, cours Albert 1er  
75008 Paris  
Tel : 01 45 61 55 80



Walter Butler



Laurent Parquet



Frederic Favreau



David Movahhedi

→ **Equipe** : Emmenée par Walter Butler et Laurent Parquet, l'équipe d'investisseurs compte une vingtaine de professionnels basés à Paris, Shanghai, Londres et Singapour, qui investissent en equity ou crédit dans des sociétés en croissance. En France, l'équipe compte quatre professionnels dédiés aux situations spéciales. Elle cible les sociétés françaises et internationales réalisant un chiffre d'affaires compris entre 50 M€ et 500 M€. Les tickets d'investissement s'élèvent entre 10 M€ et 50 M€, pour des prises de participation majoritaires ou minoritaires avec des droits de gouvernance importants.

→ **Dossiers publics récents** : Butler Capital Partners et son holding de tête Butler Industries ont investi au total dans une trentaine d'entreprises dont BDDP IPSOS, la SNCM, Autodistribution, Groupe FLO, le PSG, Neopost, Anovo, OSIATIS, et plus récemment Almas France, Nextiraone, Noerden, Cheops Technology et le domaine de La Brillane. En 2018, le groupe a pris le contrôle du Paradis Latin, le plus ancien cabaret parisien.

→ **ADN et positionnement** : L'investisseur en retournement est une des rares références françaises dans le capital retournement. Au cours des dernières années, il est intervenu sur plusieurs investissements qui ont connu des situations diverses et variées. Anovo est un formidable exemple de retournement, ainsi que Almas et plus récemment NextiraOne. L'équipe a été distinguée à plusieurs reprises par ses pairs et la presse spécialisée. Deux fois pour avoir redressé Anovo et une fois comme fonds de retournement de l'année.

## PERCEVA

Contact : 32 avenue de l'Opéra  
75002 Paris  
Tel : 01 42 97 19 90



Jean-Louis Grevet



Franck Kelif

→ **Equipe** : Conduite par deux associés expérimentés (Jean-Louis Grevet et Franck Kelif), l'équipe s'appuie sur 18 personnes et anime un réseau de plus de 80 experts thématiques mis à disposition des dirigeants des participations par Perceva en mode projet.

→ **Dossiers publics récents** : Les derniers dossiers réalisés sont Albarelle, Adova Group (ex : Cauval), Keyor (ex : Premdor) et Lacelier (ex Vanity Fair Brands Europe, activités européennes de Fruit of The Loom Inc). L'année 2021 le voit ainsi céder avec succès ses participations dans deux sociétés aux performances désormais établies qui abordent des phases de croissance fortes. Il a en effet cédé en juin 2021 à Weinberg Capital sa participation dans Groupe Bourdoncle et en octobre 2021 à LHH France sa participation dans BPI Group(Conseil RH).

→ **ADN et positionnement** : Perceva est depuis de nombreuses années l'un investisseurs institutionnel référent en matière d'investissement dans des sociétés françaises en situation de sous-performance. Il intervient pour financer les besoins d'entreprises confrontées à des problématiques opérationnelles, financières ou actionnariales, justifiant un investissement de tickets cibles de 10 M€ à 100 M€. La vocation de Perceva est d'intervenir sur des horizons longs afin d'accompagner l'entreprise dans la mise en œuvre des réorganisations opérationnelles requises et de refonder des relations de long terme avec ses créanciers privilégiés. Parmi les investissements passés prometteurs de l'équipe figurent notamment des sociétés comme Adova, Océalliance, Emova (ex Monceau Fleurs), Albarelle ou Dalloyau.

## VERDOSO

Contact : 39 avenue Pierre 1er de Serbie  
75008 Paris  
Tel : 01 56 52 00 28



Vincent Fahmy



Franck Ullmann

→ **Equipe** : Vincent Fahmy et Franck Ullmann.

→ **Dossiers publics récents** : Acquisition de Greystal auprès du groupe américain Euramax et acquisition de La Pataterie en redressement judiciaire au tribunal de commerce de Limoges.

→ **ADN et positionnement** : Holding Industrielle de participations investissant sur fonds propres dans des situations spéciales et des carve-out de grands groupes. Verdoso est un actionnaire actif et participe à la transformation des entreprises de son portefeuille. Les participations incluent Farinia, Num, Recocash, Qovans, Retif, Kompass, Eagle Moss, Sarmates, Greystal et La Pataterie. Selon nos informations, l'équipe serait une des plus performantes en Europe continentale avec des multiples très au dessus de la profession.

## AJASSOCIÉS

Contact :  
SELARL AJAssociés au capital de 3 976 500 €  
90 boulevard Flandrin, 75116 Paris  
www.ajassociés.fr ; www.ajadataroom.fr  
contact@ajassociés.fr

L'étude compte 25 bureaux en France :  
Blois-Bobigny-Cayenne-Chartres-Colmar-Créteil-  
Evreux-Fort-de-France-Gosier-La Réunion-Le Mans-  
Marseille-Melun-Mulhouse-Nantes-Nevers-Orléans-Paris  
Flandrin- Paris Lafayette-Poitiers-Rennes-Rouen-Saint-  
Martin -Tours-Versailles.



Les associés d'AJAssociés

→ **Equipe** : AJAssociés demeure la première structure Professionnelle totalement intégrée d'administrateurs judiciaires en France qui continue de développer en interne une compétence nationale. Cette société emploie désormais près de 100 collaborateurs répartis dans 23 Bureaux en France (métropole et DOM-TOM : Blois, Bobigny, Cayenne, Chartres, Colmar, Créteil, Evreux, Fort-de-France, Gosier, Laval, Le Mans, Marseille, Melun, Mulhouse, Nantes, Orléans, Paris, Poitiers, Rennes, Rouen, Saint-Martin, Tours, Versailles), dirigés par les Administrateurs Judiciaires suivants : Maîtres Franck Michel, Alain Miroite, Nicolas Deshayes, Christophe Bidan, Serge Prévillle, Lesly Miroite, Céline Maschi, Hervé Coustans et Maxime Lebreton).

→ **Dossiers publics récents** : L'étude traite environ 1000 missions de prévention et procédures collectives par an dont 200 missions en administration civile.

→ **ADN et positionnement** : Acteur pluridisciplinaire AJAssociés intervient sur tout le territoire et sur toutes les tailles de dossiers. Entrepreneurs dans l'âme, les associés fondateurs ont réussi en moins de 10 ans à en faire un des principaux acteurs du marché. Elle a été primée cinq années de suite lors des Grands Prix Restructuring du Magazine des Affaires.

## AJUP

Contact : Laurence Rival – Direction Générale  
5 Place Robert Schuman  
38 000 Grenoble  
Tel : 04 80 80 80 64



Les associés d'AJUP et la responsable des procédures de prévention des difficultés

→ **Equipe** : Le cabinet AJUP poursuit sa croissance avec 7 associés après l'entrée de Marc Chapon à Grenoble et Cédric Lamaire aux Régions Pays de Loire et Nouvelle Aquitaine - outre, Olivier Buisine, Christophe Dolley, Eric Etienne-Martin, Vincent Rousseau, Grégory Wautot- et près de 50 collaborateurs réunis en équipes spécialisées et mobiles autour de pôles d'expertises : relation du travail, prévention des difficultés, traitement judiciaire, copropriétés en difficulté et civil. Les 9 bureaux et leurs responsables sont répartis sur les territoires d'Auvergne Rhône Alpes, Pays de la Loire et Grand Ouest.

→ **Dossiers publics récents** : Le cabinet accompagne plus de 600 entreprises chaque année en prévention comme judiciairement (Toupargel, Floriot Constructions, Maïke Automotiv, Saira Seats ont constitué des temps forts.)

→ **ADN et positionnement** : Une éthique partagée – indépendance, bienveillance et transparence au service des entreprises en crise. AJUP a pour ambition d'accompagner les hommes et les femmes qui sont au cœur de ces entreprises.

LE MAGAZINE  
DES AFFAIRES

## TRAIT D'UNION

entre les différentes communautés  
du Corporate Finance

LE PANORAMA  
COMPLET DU MARCHÉ

## UN CONTENU ÉDITORIAL

PORTÉ PAR UNE ÉQUIPE EXPERTE

## L'OUTIL INDISPENSABLE

POUR TOUS LES ACTEURS

+25 000 Lecteurs tous les mois

+120% d'audience sur 3 ans

Un lectorat de 1er plan représentant + 150 Md€ d'actifs sous gestion

## BCM

Contact : 35-37 Avenue Sainte-Foy  
92200 Neuilly-sur-Seine  
Tél : 01 47 24 40 13



Eric Bauland



Charles-Henri Carboni



Alain Niogret



Jean-Baptiste Albertini

→ **Equipe** : Dirigée par quatre associés (Eric Bauland, Charles-Henri Carboni, Alain Niogret et Jean-Baptiste Albertini), l'étude compte près de 40 collaborateurs, dont une équipe dédiée au service social afin d'accompagner les entreprises dans le cadre de restructurations, ce qui en fait une des plus importantes et des plus réputées en France.

→ **Dossiers publics récents** : L'étude intervient sur plus de 600 dossiers chaque année. Parmi les dossiers emblématiques on peut citer France-Antilles, Fabre-Domergue, Mignola, Modacin France, TIM, Sport 2000, Optic 2000.

→ **ADN et positionnement** : BCM intervient sur tout le territoire français et dispose de six bureaux (Lyon, Paris, Neuilly sur Seine, Auxerre, Martinique et Guadeloupe). Très appréciée, elle fait partie des trois meilleures études en France.

## FHB

Contact : Tour CB21/16 Place de l'Iris  
92 040 Paris La Défense Cedex  
Tél : 01 40 97 05 41



Hélène Bourbouloux



Jean-François Blanc



Cécile Dür



Gaël Couturier



Nathalie Leboucher



Sylvain Hustaix



Benjamin Tamboise



Charlotte Fort



Alicia Alves



Eric Samson



Théophile Fornacciari

→ **Equipe** : FHB réunit près de 70 collaborateurs et 11 associés, Hélène Bourbouloux, Jean-François Blanc, Gaël Couturier, Cécile Dür, Nathalie Leboucher, Sylvain Hustaix, Benjamin Tamboise rejoins en 2019 par Charlotte Fort puis Alicia Alves cette année. En 2021, Eric Samson et son équipe ont rejoint FHB. Théophile Fornacciari anime avec Charlotte Fort, FHB FIDUCIE. L'étude intervient sur l'ensemble du territoire grâce à ses 14 bureaux de proximité. L'entreprise a connu une actualité dense cette année avec l'ouverture de bureaux à Lyon et Le Havre notamment.

→ **Dossiers publics récents** : FHB s'appuie sur une base de plus de 6000 dossiers traités depuis 10 ans, couvrant l'ensemble des secteurs d'activité ainsi que des entreprises de toute taille. En 2021, l'activité de FHB a été très soutenue. On peut citer des dossiers emblématiques tels que Rallye, Fram/karavel, salaun, Latecoere, Europcar, Arc, Jaccar, Lapeyre, Celio, Flunch, Appart City

→ **ADN et positionnement** : FHB se distingue par une forte mutualisation et complémentarité des équipes et des expertises en inter-sites, comme à travers ses pôles métiers "judiciaire", "social", "civil", "suivi et accompagnement des plans", ou "prévention et amiable". Profondément attachée au mandat de justice du modèle français, FHB défend un modèle de parfaite indépendance. Travail, éthique et bienveillance sont les valeurs de FHB.

## ABITBOL &amp; ROUSSELET

Contact : 38 avenue Hoche  
75008 Paris  
Tél : 01 80 40 09 20



Frédéric Abitbol



Joanna Rousselet

→ **Equipe** : Basée à Paris, l'étude intervient sur l'ensemble du territoire national et a été désignée, depuis 2007, par plus de 55 juridictions différentes, partout en France. Elle est également membre du réseau international ICP, fédérant les meilleurs cabinets de plus de 30 pays.

→ **Dossiers publics récents** : En 2021, l'étude est intervenue dans une quarantaine de mandats ad hoc et conciliations, aux côtés d'entreprises employant, au total, près de 100.000 personnes. Les dettes restructurées au sein de ces procédures représentent un total de plus de 10 Mds€. Impliquée sur les sauvegardes et redressements judiciaires les plus emblématiques (dont notamment les groupes Rallye, Bourbon, Comexposium, Liberty Steel, Fibre Excellence, Bio C'Bon...), l'étude intervient également dans des procédures collectives aux côtés d'ETI et PME sur tout le territoire national, parmi lesquelles on peut citer, cette année, Agatha, Dalloyau, Sostrene Grene, VSD, Egetra, Paule Ka, le groupe photovoltaïque Gavriane, Orly Air Traiteur ou encore ONG Conseil. L'équipe traite en moyenne une soixantaine de procédures collectives par an.

→ **ADN et positionnement** : Conscients de l'importance des enjeux qui leur sont confiés, imprégnés de la culture du résultat et respectueux de l'intuitu personae qui les lie aux dirigeants et tribunaux qui leur font confiance, les associés s'impliquent personnellement dans chacun de leurs dossiers. Cultivant la discrétion, ils ont développé un savoir-faire particulier pour l'accompagnement de sociétés cotées, d'entreprises sous LBO et de groupes nationaux et transnationaux. Le cabinet est connu pour sa totale indépendance, et pour trouver des solutions créatives et efficaces.

## SOLVE AJ

Contact : 41 Rue du Four,  
75006 Paris  
Tél : 01 42 22 75 29



Florent Hunsinger



Jonathan El Baze



Hélène Charpentier

→ **Equipe** : L'équipe de SOLVE Administrateurs Judiciaires, avec plus d'une vingtaine de personnes, est un acteur de référence sur le marché français de la prévention des difficultés des entreprises, notamment en matière de dossiers financiers ou internationaux. Les associés du Cabinet SOLVE (Jonathan El Baze, Hélène Charpentier et Florent Hunsinger).

→ **Dossiers publics récents** : Les associés du Cabinet SOLVE (Jonathan EL BAZE, Hélène CHARPENTIER et Florent HUNSINGER) ont traité en 2020 de nombreux dossiers à forts enjeux, parmi lesquels il est possible de citer, s'agissant de dossiers judiciaires, Adova, COMEXPOSIUM, KIDILIZ, L'AMY, NAF-NAF ou YMAGIS. L'étude intervient régulièrement dans le secteur de la construction, des nouvelles technologies, de l'informatique, ou encore sur la restructuration juridique et financière d'entreprises dans la distribution.

→ **ADN et positionnement** : L'étude est l'une des plus réputées à Paris. Elle intervient sur l'ensemble du territoire national, principalement dans le cadre de mandats ad hoc et de conciliations, avec une culture du résultat.

## SELARL AJRS

Contact : 7 rue Jean Mermoz, Bat. D  
78000 Versailles  
Tel : 01 39 53 94 89



Philippe Jeannerot

Catherine Poli



Francisque Gay

Thibaut Martinat

→ **Equipe** : Avec 4 Administrateurs judiciaires associés et une quarantaine de salariés l'étude AJRS est une des plus importantes études d'administrateurs judiciaires en France. L'Etude est répartie sur plusieurs bureaux principaux, situés notamment à Paris (75), Neuilly (92), Versailles (78), Bobigny (93), Dijon (21), et Besançon (25).

→ **Dossiers publics récents** : L'étude est intervenue avec succès dans des dossiers significatifs tels que Ascométal, Ascoval, TATI, Majencia, Aigle Azur, LA HALLE, FAUCHON, Redskins, Prisme, Parisot, Jayme Da Losta, Sodistour, MCTS, TWS, PEI (Propreté Environnement Industriel) ALTEO, LAMY VON ROLL. L'Etude prône le travail d'équipe, l'approche humaine et proactive des dossiers confiés, afin de rechercher des solutions pérennes.

→ **ADN et positionnement** : La Selarl AJ Restructuring & Solutions (AJRS) intervient aussi bien dans le traitement de dossiers amiables (Mandat ad hoc, Conciliation) que judiciaires (Sauvegarde, Redressement Judiciaire, Liquidation Judiciaire). Tel est également le cas pour des missions d'administration provisoire ou d'administration de copropriétés en difficultés. AJRS s'investit également dans la préparation de prépack cession.

## 2M&amp;ASSOCIÉS

Contact : 22 rue de l'Arcade  
75008 Paris  
Tel : 01 43 12 30 00  
c.martinez@aj-2m.com



Carole Martinez

→ **Equipe** : Avec ses 4 associés, ses 13 collaborateurs et ses équipes supports, 2M&associés intervient sur l'ensemble du territoire national à partir de ses bureaux de Paris, Angers et Rennes. De part sa structure et son organisation, 2M&associés est en mesure d'assurer une mobilisation rapide de ses compétences et de son expertise.

Cette année, 2M&associés et Sophie Gautier ont été désignées dans près de 300 dossiers amiables et judiciaires par des juridictions commerciales et civiles.

→ **Dossiers publics récents** : Adova (litterie), Ymagis (cinéma), EXKI France (restauration), Lacelier France (lingerie), Polymont Engineering (SSII), KRS (Traiteur), Gap France (retail), EARTA (entreprise adaptée) et ADPEP (association enfance jeunesse).

→ **ADN et positionnement** : Spécialiste des situations de crise économique, financière ou de gouvernance, 2M&associés intervient auprès d'entreprises et associations de toute taille et dans tous les secteurs d'activités, sur l'ensemble du territoire, tant dans un cadre amiable (mandat ad hoc, conciliation) que judiciaire (sauvegarde, sauvegarde financière accélérée, redressement judiciaire, administration provisoire). Le cabinet dispose par ailleurs d'une compétence spécifique en droit social et dispose d'un département dédié.

## THEVENOT PARTNERS

Contact : 42, rue de Lisbonne  
75008 Paris  
Tel : 01 56 79 80 80



Christophe Thevenot

Aurélia Perdereau



Bertrand Manière

Vincent Gillibert

→ **Equipe** : Le cabinet d'administrateurs judiciaires, Thevenot Partners est présent à Paris, Nanterre, Nantes, Marseille, Aix-en-Provence et Manosque. Emmenée par Christophe Thevenot, l'équipe compte une trentaine de collaborateurs.

→ **Dossiers publics récents** : Parmi les dossiers publics significatifs, on peut citer Orchestra, ASD International Nice Eco Stadium, Manoir Industries, Presstalis, Kidiliz, Educinvest, Pacific Peche, JJW Hôtels, Peugeot Japy Technology, Wirecard, établissement français, Bio C'Bon. Plusieurs de ces dossiers ont comporté des problématiques de procédures transfrontalières, que ce soit WIRECARD avec une procédure secondaire ouverte en France ou lorsque les tribunaux français ont ouvert des procédures de sauvegarde ou redressement à l'encontre de sociétés étrangères : en Espagne, Italie, Pologne (Gruau) ; Italie (Kidiliz) ou bien la coordination de la procédure française avec des procédures concomitantes étrangères : Belgique (Educinvest), USA (Spineguard), Guernesey (JJW Hôtels).

→ **ADN et positionnement** : Le cabinet a développé une compétence reconnue en matière amiable, mandats ad hoc et conciliations, avec une attention particulière sur le processus de négociation mis en oeuvre. Le cabinet est à même de conduire des restructurations complexes, y compris dans un contexte international en langue anglaise.

## ALIXIO

Contact : 137 Rue de l'Université  
75007 Paris  
Tel : 01 53 10 79 73



Thierry Virol

Joël Vives



Romain Delti

→ **Equipe** : Présidé par Raymond Soubie, Alixio est présent dans le conseil opérationnel social aux entreprises et aux investisseurs. Emmenée par 3 associés, Thierry Virol (Co-fondateur, M&A et Procédures Collectives), Joël Vives (Co-fondateur, Change et Restructuration) & Romain Delti (Associé, restructurations et réorganisation), l'équipe s'est considérablement renforcée et compte plus de 50 collaborateurs.

→ **Dossiers publics récents** : En 2021, les équipes d'Alixio ont notamment accompagné plusieurs groupes du CAC 40 et ETI dont Accor, Kompass, Honeywell, Essilor, Carrefour, SFR, Bosch, Renault, HSBC, Galeries Lafayette, Total, Dior, Essilor, Corsair...

→ **ADN et positionnement** : Une équipe pluridisciplinaire combine une approche intégrant le conseil stratégique des dirigeants avec la préparation et la mise en œuvre opérationnelle des projets. Sont également traitées l'environnement interne (management, syndicats, salariés...), externe (médias, élus...) et les affaires publiques. La réindustrialisation des territoires, le management de discontinuité et le reclassement font partie de l'ADN d'Alixio.



# **CLASSEMENTS** RESTRUCTURING

## **LES GRANDS GAGNANTS 2021**



# Classements Restructuring

(Édition 2021)

## CLASSEMENT 2021 DES BANQUES D'AFFAIRES

Dans un contexte plutôt moins « porteur » pour les spécialistes des restructurations, Rothschild & Co a encore renforcé son leadership. La banque d'affaires est intervenue sur la plupart des dossiers à fort enjeux de l'année : Technicolor, Vallourec, Europcar, Accorinvest, FC Girondins de Bordeaux, LFB, Comexposium, Pierre & Vacances, Fitness Park, Liberty Steel France, etc. Houlihan Lokey, Lazard et Messier Partners sont restés également très présents sur ce marché de niche. Oddo BHF a également accompagné de nombreuses ETI et sociétés cotées.

### Catégorie 1

<b>Rothschild &amp; Co</b>	Arnaud Joubert, Vincent Danjoux	Technicolor, Vallourec, Europcar, Accorinvest, FC Girondins de Bordeaux, LFB...
----------------------------	------------------------------------	---

### Catégorie 2

<b>Houlihan Lokey</b>	L.Benshimon, N.Guelfand, J.Bobin	AccorInvest, Vallourec, Bourbon, Technicolor ou encore Pierre & Vacances.
<b>Lazard</b>	François Guichot-Pérère, Aurélien Gore Coty	Corsair
<b>Messier Partners</b>	L.Scolan, E. Dewynter, E.Civeyrac, J-François Cizain, J-Marie Messier	EuropaCorp, Ymagis, TAV Tunisie, CGG, Jaccar, Areva.

### Catégorie 3

<b>Degroof Petercam IB</b>	C.Kammoun, F.Silvent, I.Huet, A.de Pontevès	Yeled / Orchestra-Prémaman, Ymagis, SBM, LFB
<b>ODDO BHF</b>	Nadine Veldung, Laurent Bonnin, Benoît Seringe	Dizaine de dossiers en situations spéciales et Restructuring, entre autre sur des sociétés cotées.
<b>Wingate</b>	D.Ramakichenane, S.Cohen	Groupe DeSavoie, Groupe Cogespa, Go Sport

### Catégorie 4

<b>Sycomore CF</b>	Mofdi Gassoumi	Confidentiels
<b>Ondra Partners</b>	Yann Dever	Confidentiels
<b>Vulcain</b>	M.Duval, C.Kodeck	Confidentiels



## CLASSEMENT 2021 DES FONDS DE RETOURNEMENT

(ou Holding d'investissement)

L'année 2021 a été marquée par une augmentation sensible des sollicitations des fonds de retournement (en moyenne, leur deal flow a augmenté de 30%). Beaucoup de PME/ETI, ayant traversé vingt quatre mois difficiles ont en effet besoin de capitaux propres pour s'engager dans des transformations structurantes. Le marché français compte encore peu d'investisseurs et la venue de nouveaux acteurs : Equerre Capital Partners et Noe Industries est extrêmement bien accueillie par le marché.

### Catégorie 1

<b>Alandia Industries</b>	N.de Gernay, S.Gauthier, C.Hodeau, S.Triadou	Carbone Savoie (Prix Ulysse), Cyrillus
<b>Butler Industries</b>	W.Butler, L.Parquet, F.Favreau, D.Movahhedi	Ipsos, SNCM, Autodistribution, Groupe FLO, PSG, Neopost, Anovo, Osiatis, Nware et Cheops
<b>Perceva</b>	J-Louis Grevet, F.Kelif	Albarelle, Adova Group, Keyor, Lacelier...
<b>Verdoso</b>	V.Fahmy, F.Ullmann	La Pataterie, Farinia, Num, Recocash, Qovans, Retif, Kompass, Eagle Moss, Sarmates et Greystal

### Catégorie 2

<b>Arcole Industries</b>	D.Inesta, Q.de Veyrac, R.Sueur, A.Bachelier	G2C
<b>FCDE</b>	B.Sellam, J.Di Marco, R.Guern, B.Carlot	Didactic, Récréa, Serma Technologies
<b>OpenGate Capital</b>	Julien Lagrèze	Kem One Innovate Vinyls et Bois & Matériaux

### Catégorie 3

<b>Equerre CP</b>	P.Puy et P.Lebard	Vivarte...
<b>Mutares</b>	A.Calisti, T.Depoix-Joseph, P-Yves Guégan	Barou Equipements, Decayeux et Moving
<b>Noe-Industries</b>	G.Rolland et P.Esculier	Grolleau (armoires) et Arts Energy (piles)

## CLASSEMENT 2021 DES CONSEILS FINANCIERS

Eight Advisory reste le leader incontesté depuis plus de dix ans dans ce métier de conseil financier. Selon nos informations, l'équipe emmenée par Cédric Colaert est intervenue sur plus de la moitié des dossiers traités au CIRI en 2021. Derrière, le paysage des conseils financiers est assez disparate. KPMG nage à contre courant et enregistre une nouvelle hausse sensible de son activité (+37%) dans un marché plutôt en baisse. L'équipe dirigée par Barema Bocoum est intervenue sur quelques dossiers d'envergure du CAC 40, des ETI/PME (25% des dossiers traités au CIRI). Plus discrets, Accuracy, PwC et Deloitte gardent une bonne cote auprès des acteurs. De son côté, Alvarez & Marsal a encore renforcé ses équipes et s'est montré très actif en 2021.

### Catégorie 1

Eight Advisory	150	Comexposium, Pierre et Vacances, Flunch, les Girondins de Bordeaux, Celio...
.....		
KPMG Restructuring	250	AccorInvest, Kidiliz, RueDuCommerce, Hertz, Europcar, Toupargel, Novares, Inteva, Tie Rack, Mavic, JJW...

### Catégorie 2

Accuracy	80	Confidentiel
Alvarez & Marsal	40	Buffalo Grill, BVA, Ymagys, MND, Courtepaille
Deloitte	90	Alinéa, Mavic SAS, Maranatha, Orchestra et Naf Naf
PwC Restructuring	100	Buffalo Grill, British Steel Rail France/Ascoval et Novares

### Catégorie 3

EY Restructuring	60	Celio, Alinéa, Orchestra, la cession à Mutares de Lapeyre.
June Partners	150	Confidentiel

### Catégorie 4

Grant Thornton P&R	30	Ateliers de Janves, Desseilles, Thomas Cook, Carven, Delamaison et Saint-Mamet...
Oderis Consulting	40	Confidentiel
So-Mg Partners	15	BioCBon, NSM-Majencia et SICA2M

## CLASSEMENT 2021 DES CONSEILS OPÉRATIONNELS

Si les défaillances d'entreprise n'ont jamais été aussi faibles en volume, la volonté de transformation des entreprises n'a en revanche jamais été aussi importante. Le paysage des conseils opérationnels dominé pendant des années par AlixPartners auteur de transformations remarquées comme la Rédoute, le Crédit Agricole...s'est enrichi d'acteurs très dynamiques. Les équipes de BCG Turn figurent toujours comme référence mais Alvarez & Marsal et surtout Eight Advisory ont connu une ascension fulgurante depuis deux ans. Eight Advisory compte désormais 130 professionnels dédiés et est devenu l'acteur le plus actif du marché car il intervient aussi bien pour des sociétés du CAC40 que pour des ETI. Ambitieuse, l'équipe devrait doubler d'ici 2025.

### Catégorie 1

AlixPartners	Sophie Barbe, Laurent Petizon, Nicolas Beaugrand, Alain Guillot et Fabien Tayart de Borms
Alvarez & Marsal	Tony Alvarez III, Siham Slaoui, David Benichou, Hervé Gilg et Tarek Hosni.
Eight Advisory	C. Colaert, X. Bailly, C. Bodard, H. Dubly, E. Dutheil, S. Hosni, P. Lederlin, S. Maalouf, X. Mesguich, B. Perrette, F. Berckmans, N. Cohen-Solal et S. Nénez
BCG Turn	Nicolas Kachaner, Yahya Daraoui et Renaud Montupet

### Catégorie 2

Deloitte	Jean-Philippe Grosmaître
June Partners	Fabrice Keller, Xavier P. Négiar, Guillaume Masseron, Benoit Rocher
KPMG	Baréma Bocoum

### Catégorie 3

EMERTON	Adrien de Durfort, Denis Martin
ZALIS	John Lloyd, Robert Lambert, Daniel Cohen

**CLASSEMENT 2021 DES CABINETS D'AVOCATS EN PRÉVENTION DES DIFFICULTÉS**

et en renégociation de dette

**catégorie 1**

<b>De Pardieu Brocas Maffei</b>	Philippe Dubois, Ségolène Coiffet et Joanna Gumpelson
<b>Darrois Villey M. Brochier</b>	François Kopf et Martin Lebeuf
<b>Gibson Dunn</b>	Jean-Pierre Farges, Amanda Bevan-de Bernède, P-E Fender, Benoit Fleury, Jean-Philippe Robé
<b>Hogan Lovells</b>	Cécile Dupoux et Philippe Druon
<b>Latham &amp; Watkins</b>	Alexandra Bigot, Hervé Diogo Amengual et Xavier Farde
<b>Paul Hastings</b>	Guilhem Bremond
<b>Racine</b>	Laurent Jourdan, Antoine Diesbecq et Emmanuel Laverrière
<b>Santoni /Allen&amp; Overy</b>	Marc Santoni, Rod Cork et Bérangère Rivals
<b>Weil Gotshal &amp; Manges</b>	J-D Daudier de Cassini et Anne-Sophie Noury
<b>Willkie Farr &amp; Gallagher</b>	Lionel Spizzichino
<b>White &amp; Case</b>	Saam Golshani, Alexis Hojabr et Raphaël Richard

**catégorie 2**

<b>Archers</b>	Fabrice Patrizio et Antony Martinez
<b>Bredin Prat</b>	Olivier Puech et Nicolas Laurent
<b>Clifford Chance</b>	Daniel Zerbib et Delphine Caramalli
<b>Goodwin</b>	Céline Domenget-Morin
<b>Linklaters</b>	A.de Mauléon de Bruyères, B.Andriani

**catégorie 3**

<b>Ashurst</b>	Noam Ankri et Pierre Roux
<b>August Debozy</b>	Laurent Cotret, Charles Morel
<b>Baker McKenzie</b>	Hector Arroyo
<b>BDGS</b>	Henri Cazala, Diane Vié
<b>Brown Rudnick</b>	Pierre-Alain Bouhenic, David Chijner et Didier Bruère-Dawson
<b>Bird &amp; Bird</b>	Nicolas Morelli et Romain de Ménonville
<b>Dentons</b>	Audrey Molina
<b>Gide</b>	Eric Cartier-Millon
<b>Herbert Smith Freehills</b>	Pauline Bournoville
<b>Jones Day</b>	Fabienne Beuzit, Elodie Fabre et Rodolphe Carrière
<b>Jeantet</b>	Bertrand Biette, Laïd Estelle Laurent
<b>Mayer Brown</b>	Patrick Teboul
<b>McDermott</b>	Timothee Gagnepain, Lucille Madariaga et Théophile Jomier
<b>Shearman &amp; Sterling</b>	Pierre-Nicolas Ferrand

**CLASSEMENT 2021 DES CABINETS D'AVOCATS EN PROCÉDURES COLLECTIVES**

(sauvegardes, redressements judiciaire et liquidations judiciaires)

**catégorie 1**

<b>Darrois Villey M. Brochier</b>	François Kopf et Martin Lebeuf
<b>Gibson Dunn</b>	Jean-Pierre Farges, Pierre-Emmanuel Fender, Benoit Fleury et Jean-Philippe Robé
<b>Hogan Lovells</b>	Cécile Dupoux et Philippe Druon
<b>Latham &amp; Watkins</b>	Alexandra Bigot, Hervé Diogo Amengual et Xavier Farde
<b>Paul Hastings</b>	Guilhem Bremond
<b>Racine</b>	Laurent Jourdan, Antoine Diesbecq et Emmanuel Laverrière
<b>De Pardieu Brocas Maffei</b>	Philippe Dubois, Ségolène Coiffet et Joanna Gumpelson
<b>Weil Gotshal &amp; Manges</b>	J-D Daudier de Cassini et Anne-Sophie Noury

**catégorie 2**

<b>August Debozy</b>	Laurent Cotret, Charles Morel
<b>Goodwin</b>	Céline Domenget-Morin
<b>Bredin Prat</b>	Olivier Puech et Nicolas Laurent
<b>Santoni &amp; Associés(A&amp;O)</b>	Rod Cork, Marc Santoni et Bérangère Rivals
<b>Linklaters</b>	Aymar de Mauléon de Bruyères et Bertrand Andriani
<b>White &amp; Case</b>	Saam Golshani, Alexis Hojabr et Raphaël Richard
<b>Willkie Farr &amp; Gallagher</b>	Lionel Spizzichino

**catégorie 3**

<b>Archers</b>	Fabrice Patrizio et Antony Martinez
<b>BDGS</b>	Henri Cazala, Diane Vié
<b>Brown Rudnick</b>	Pierre-Alain Bouhenic, David Chijner et Arnaud Moussatoff
<b>Clifford Chance</b>	Delphine Caramalli, Marie Crumière.
<b>DS Avocats</b>	Jean-Charles Gancia, C.Pascoët, Frédéric Godard-Auguste, Martine Zervudacki-Farnier, T.Obajtek
<b>Shearman &amp; Sterling</b>	Pierre-Nicolas Ferrand
<b>Simmons &amp; Simmons</b>	Sandra Esquiva-Hesse
<b>UGGC Avocats</b>	Thierry Montéran
<b>Valoren</b>	Virginie Verfaillly Tanguy
<b>Viguié Schmidt &amp; Associés</b>	Martin Donato, Nicolas Viguié et Fabrice Veverka

## FLIGHT TO QUALITY !

La baisse des défaillances a impacté l'ensemble de la profession des administrateurs et mandataires judiciaires (dont certains ont accusé 30 % de baisse d'activité). Comme souvent dans ces périodes, les acteurs les plus réputés résistent mieux.

Déjà en tête des différents classements, deux études d'administrateurs judiciaires se sont distinguées.

FHB et Abitbol & Rousselet ont renforcé leur position en 2021 en s'illustrant respectivement sur les dossiers tels que Celio, Flunch, Appart City, FRAM, Latecoere, Vallourec, Europcar, Arc, Jaccar,

Lapeyre pour FHB et Rallye, Bourbon, Comexposium, Liberty, Agatha, Dalloyau, Sostrene Grene, VSD, Egetra, Paule Ka, le groupe photovoltaïque Gavriane, Orly Air Traiteur ou encore ONG Steel, Fibre Excellence, Bio C'Bon...) pour Abitbol & Rousselet.

De même le mandataire judiciaire

BTSG s'est encore renforcé en 2021 sur le marché de la prévention et de l'amiable avec notamment le dossier hors norme Suez/Veolia. BTSG a également été nommé dans les quelques procédures collectives importantes nationalement, y compris en dehors de nos ressorts habituels (comme la très grosse sauvegarde de Appart City).

### CLASSEMENT 2021 DES ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES

#### Catégorie 1

<b>Abitbol &amp; Rousselet</b>	100	Sonia Rykiel, Mars Films, New Look, Blue Group, Renault Mobilités, Parashop, 5àSec
<b>FHB</b>	500	Rallye, Fram/karavel, salaun, Latecoere, Europcar, Arc, Jaccar, Lapeyre, Celio, Flunch, Appart City...

#### Catégorie 2

<b>AJAssociés</b>	1000	Non communiqué
<b>AJILINK</b>	1000	Toys'R'Us et le Groupe Nox, Rives Dicostanzo, la reprise de 1001 PNEUS par Cdiscount, Chauss Expo et Noyon Dentelle, Grand Moulin de Strasbourg et Cityville ou encore Dietrich Carebus
<b>AJRS</b>	Nc	Ascometal, Ascoval, TATI, Majencia, Aigle Azur, LA HALLE, FAUCHON, Redskins, Prisme, Parisot, Jayme Da Losta, Sodistour, MCTS, TWS, PEI
<b>AJUP</b>	600	Toupargel, Floriot Constructions, Maik Automotiv, Saira Seats
<b>BCM AJA</b>	600	France-Antilles, Fabre-Domergue, Mignola, Modacin France, TIM, Sport 2000, Optic 2000
<b>Solve AJ</b>	Nc	ADOVA, COMEXPOSIUM, KIDILIZ, L'AMY, NAF-NAF ou YMAGIS
<b>Thevenot Partners</b>	Nc	Aries Alliance, Althead, Olly Gan, Maranatha, HOM, Oxatis, Scala, Mavic, Presstalis, Kidiliz, Educinvest, Pacific Peche, JJW Hôtels, Peugeot Japy Technology,
<b>2M&amp;Associés</b>	NC	Ludendo (La Grande Récré), Charpentres Françaises, Établissements Michel Pichon, J.B. Martin, New Look, Pizza France, Maisons Lelièvre, MMO, Paris Turf, Adova, Un Jour Ailleurs, Sovipor...

### CLASSEMENT 2021 DES MANDATAIRES JUDICIAIRES

#### Catégorie 1

<b>BTSG</b>	500	Celio, prépack de Courtepaille, British Steel France Rail, La Halle, Ales, JB Martin
<b>MJ Associés</b>	1380	Kidiliz, Celio, NAF NAF, Adova, UJA, Bio CBON, 5 ASEC, Presstalis, Ymagis, Polymont, PARIS TURF, Fauchon, Europcar Group Mobility, Technicolor, AGATHA

### CLASSEMENT 2021 DES CABINETS D'AVOCATS EN PSE ET CONTENTIEUX COLLECTIFS

#### Catégorie 1

<b>Chassany Watrelot &amp; Associés</b>	Philippe Chassany, Laurence Cohen...
<b>Gibson Dunn</b>	Nataline Fleury
<b>Racine</b>	Sarah Usunier et Frédéric Broud

#### Catégorie 2

<b>August Debouzy</b>	Emmanuelle Barbara, Marie-Hélène Bensadoun
<b>Bredin Prat</b>	Pascale Lagesse, Cyril Gaillard et Laetitia Tombarello
<b>De Pardieu Brocas Maffei</b>	Philippe Rozec
<b>Vaughan Avocats</b>	Bruno Courtine, Thomas Fernandez-Boni, Abdelkader Hamida, Aude Serres van Gaver
<b>White &amp; Case</b>	Alexandre Jaurett, Valérie Ménard

#### Catégorie 3

<b>Hogan Lovells</b>	Dominique Mendy, Thierry Meillat et Marion Guertault
<b>Gide</b>	Bandouin de Moucheron, David Jonin et Foulques de Rostolan

**CLASSEMENT 2021 DES MANAGERS DE TRANSITION****catégorie 1**

<b>Valtus</b>	L'équipe a réalisé 450 missions en 2021 en France et à l'étranger
---------------	---

**catégorie 2**

<b>Delville Management</b>	Interventions sur toutes les fonctions managériales de l'entreprise : Direction Générale, Financière, IT, Direction des Ressources Humaines, Achats, Supply Chain, Logistique...
<b>EIM</b>	Les équipes interviennent sur une vingtaine de clients par an

**catégorie 3**

<b>Grant Thornton Executive</b>	L'équipe de Jacques-Edouard Nouveau a élargi son offre initialement tournée vers les CFO
<b>MPI Executive</b>	Les équipes de Stéphane Mellinger interviennent auprès des PME
<b>Procadres International</b>	Bernard Le Bourgeois est en phase de croissance
<b>Robert Walters</b>	Karina Sebti intervient sur une centaine de missions par an lié au M&A et la transformation
<b>X-PM</b>	Les 15 associés interviennent aussi bien pour des corporate que des fonds de PE

**CLASSEMENT 2021 DES MANAGERS DE CRISE****catégorie 1**

<b>Alixio Executive Management</b>	Spir, Alès, Kidiliz, Vivarte...
<b>Dirigeants &amp; Investisseurs</b>	En 2021, les associés de D&I sont intervenus dans une trentaine de dossiers. Les plus marquants sont ceux de la robotique, l'électronique, la fonderie, les énergies nouvelles, l'agroalimentaire, les objets connectés, la maintenance industrielle.
<b>Prospères</b>	Baccarat, Cultura pour le rachat d'une activité, Go Sport, Triballat-Noyal, Centigon, Ati Industries, NeoForm Industries, Arts Affaires et Bolloré Thin Papers.
<b>Valtus Retournement</b>	Le département "Crise et Restructuring", emmené par Thierry Grimaux, a réalisé une vingtaine de dossiers en situation de retournement.

**catégorie 2**

<b>June Ops</b>	June Ops, capable de prendre des mandats sociaux ou des fonctions de direction générale
<b>Trans Consult International</b>	Une quarantaine d'entreprises redressées en 20 ans (Velib, Doux, Hersant Média...)
<b>Texel</b>	Presstalis, Quick, Conforama, ou encore Bourbon
<b>Zalis</b>	Une dizaine d'opérations par an

# 2021 CLASSEMENTS RESTRUCTURING

## Methodologie

A l'écoute des acteurs du marché, nous avons fait évoluer notre méthodologie pour prendre en compte le nombre de dossiers mais également leur taille et leur complexité. Pour se faire, nous nous sommes appuyés sur les fiches de notre Guide du restructuring, qui retrace à la fois la dynamique des équipes, leur positionnement et leur intervention sur les dossiers emblématiques de l'année en cours ainsi que de ces cinq dernières années.

Afin de réaliser ce classement, nous avons pris le temps d'interroger des acteurs très actifs tels que des fonds, des entrepreneurs et des auxiliaires de justice ayant eu affaire avec les professionnels. Les critères pris en compte pour l'établissement des classements sont :

- ➔ La taille des dossiers traités sur l'année 2021
- ➔ Le nombre de dossiers traités et croissance de l'équipe
- ➔ Les innovations juridiques ou financières apportées au dossier
- ➔ Les compétences techniques : Qualité de la prestation délivrée / Diligence / Implication de l'équipe auprès du client
- ➔ Le track record de l'équipe depuis cinq ans

## LA RESTRUCTURATION D'ENTREPRISE peut-elle être socialement responsable ?

Par **Bruno Courtine** associé au cabinet Vaughan Avocats

**A l'heure où une Entreprise à mission emblématique traverse une crise et où l'urgence climatique et sociétale bouleverse les modèles économiques, la question se pose d'envisager une restructuration d'entreprise sous l'angle de la RSE.**

Depuis 2015 la RSE ne cesse d'occuper le perchoir des différentes assemblées au risque de voir la norme tuer la norme et faire de la RSE le cauchemar Kafkaïen des entreprises.

Entre les nouvelles dispositions de la Loi Pacte, la Loi sur le dérèglement climatique (art 16) et le devoir de vigilance qui alimente aujourd'hui les prétoires, le cabinet Vaughan alerte sur les risques que cette inflation législative fait porter à un concept au demeurant devenu incontournable. Les 40 sources de droit qui se sont emparées du sujet ont d'ailleurs été recensées par nos équipes (doc téléchargeable sur le blog du cabinet).

Mais au-delà de cette inflation législative, Vaughan Avocats relève l'importance de la démarche RSE dans la manière d'accompagner les entreprises dans l'organisation de leur gouvernance à l'aune de la crise qui a secoué le groupe DANONE. L'entreprise à Mission est-elle la cause ou la solution ? C'est la question que nous nous sommes posés.

Peut-on aussi concevoir la restructuration d'entreprise comme

**SUR L'AUTEUR...**



**Bruno Courtine** associé fondateur de Vaughan Avocats avec une formation en droit des affaires et en fiscalité, possède plus de 30 ans d'expérience en droit du travail et fournit des conseils et une représentation juridique à une variété de clients dans les secteurs industriel et commercial. Bruno a largement contribué à la notoriété du cabinet par l'originalité des solutions qu'il propose en termes de gestion de l'emploi dans le cadre notamment des restructurations, réorganisation et des opérations de fusions. Il est l'un des rares conseils en mesure de donner un aperçu complet des enjeux corporate, fiscaux, sociaux et environnementaux liés à ce type de projet, souvent associés à des enjeux politiques et médiatiques importants.

socialement responsable ? Comment les Dirigeants, RH et Directions financières des entreprises, comment leurs actionnaires, comment les salariés, prestataires et fournisseurs vont mener de front la nécessaire transformation de leur entreprise pour assurer cette transition que le monde appelle et que la norme impose ? Des pistes sont aujourd'hui explorées (révolution énergétique, révolution numérique, décroissance, croissance verte...) qui reconnaissent l'urgence du mouvement sans donner de réelle direction. Penser que l'enjeu climatique suffit à légitimer une restructuration serait une erreur. C'est dans la manière

dont une restructuration peut être pensée, menée et surtout anticipée que la démarche RSE trouvera surtout sa place. L'anticipation, la transparence et la qualité de l'information transmise aux salariés, mais aussi les moyens mis en œuvre par l'entreprise pour faire de la contrainte du licenciement une solution ultime devront nécessairement être pris en compte par la jurisprudence pour reconnaître une légitimité à des licenciements auxquels l'entreprise et ses salariés ne pourront échapper. ■

Créé en 1981, Racine est un cabinet d'avocats de droit des affaires qui réunit plus de 200 avocats, dont 70 associés. Nos avocats conseillent des entreprises françaises et étrangères et interviennent tant en conseil qu'en contentieux dans tous les domaines du droit des affaires.

L'équipe restructuring est en capacité d'intervenir sur toutes les problématiques liées aux difficultés financières, économiques et sociales des entreprises.

### Prévenir et traiter les difficultés des entreprises

- Diagnostic et élaboration de stratégies
- Ouverture du mandat ad hoc ou de la conciliation
- Négociation des accords de conciliation
- Préparation et mise en place du redressement judiciaire
- Elaboration du plan de continuation ou du plan de reprise en cession
- Prévention des risques de sanction

### Traiter tous les aspects juridiques

- Droit social
- Droit du financement
- M&A lié aux restructurations
- Droit de la concurrence française et de l'Union Européenne
- Fiscalité

### Accompagner tous les acteurs

- Débiteurs
- Actionnaires
- Repreneurs
- Créanciers

### Les associés en restructuring



Antoine Diesbecq  
—  
adiesbecq@racine.eu



Laurent Jourdan  
—  
ljourdan@racine.eu



Emmanuel Laverrière  
—  
elaverriere@racine.eu



Barna Evva  
—  
bevva@racine.eu



Frédéric Broud  
—  
fbroud@racine.eu

# Perceva

## *Valeurs et persévérance*

### Créer de la valeur durable

Perceva apporte des fonds propres à des entreprises françaises traversant une période complexe.

Nous investissons pour financer le développement ou l'amélioration des résultats.

Notre but est de créer de la valeur opérationnelle durable.



### Nos participations

Dalloyau



Océalliance



Supra



BPI Group



Emova Group



Keyor



VFB



Adova



Groupe  
Bourdoncle



Perceva

32 avenue de l'Opéra

75002 Paris

Tél : +33 1 42 97 19 90 - Fax : +33 1 42 97 19 91

www.perceva.fr - Email : perceva@perceva.fr