Le Magazine des
AFFAIRES
Pour une meilleure information des professionnels



DES NOUVEAUX NUAGES S'ACCUMULENT
Sur les PME/ETI françaises

RESTRUCTURING
Les entreprises françaises font face à de multiples difficultés



Deal du mois
Auchan-Intermarché reprennent 313 points de vente de Casino pour 1,35 Md€



Panorama des acteurs & Classements 2023
Avocats, banquiers, administrateurs judiciaires ...



Le Magazine des AFFAIRES
Pour une meilleure information des professionnels

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

Ont participé à ce numéro :
Olivier Bénureau
Bérangère Dupont

Rédaction :
rédaction@magazinedesaffaires.com

Impression :
Imprimerie Dupliprint
733, rue St Léonard
53100 Mayenne

Directeur de la Rédaction :
Olivier Bénureau
(ob@magazinedesaffaires.com)

Maquettiste, Infographiste :
Maroua, Nadine Chebli
(m.delenemirouze@magazinedesaffaires.com)

Une nouvelle ère ?



Tout pourrait laisser penser que l'on entre dans une nouvelle ère. Une partie de notre économie tangue, les sociétés quelques soient leur taille d'ailleurs (Casino ou Orpéa en sont deux illustrations), certaines sociétés sont fragilisées, surendettées et les défaillances explosent depuis quelques mois dans certains secteurs. Selon les derniers chiffres d'Altarès, le nombre de défaillances a encore augmenté de 23 % par rapport au 3e trimestre 2022. Mais si on est quand même à 900 défauts par mois, pour la première fois depuis janvier 2022, la hausse générale ralentit..

Après un deuxième semestre très difficile, les professionnels de la restructuration ne s'attendent pas forcément à une énorme vague de restructurations en 2024 comme on en a vu lors des précédentes crises de 2007/2008 ou 2011. Nos PME/ETI souffrent, en particulier dans certains secteurs comme le bâtiment, l'immobilier ou même la tech, qui souffre de ne plus pouvoir lever de l'argent facilement sur les marchés.

Désormais la question est de savoir comment elles vont pouvoir continuer, et comment vont-elles digérer ce qui a été accumulé (retard de paiement, dette additionnelle). La bonne nouvelle c'est que les enterepreneurs et leirs conseils ont beaucoup appris lors des dernières crises, L'Etat et le CIRI n'arrêtera pas son soutien de façon brutale mais progressive. Surtout, l'ensemble de l'écosystème s'est repensé depuis deux ans pour aider nos entreprises à engager des réformes en profondeur.

Olivier Bénureau
Directeur de la rédaction

TARIFS D'ABONNEMENTS 2023 (TVA à 2,1%)

➔**Abonnement Premium** : 10 numéros dont les guides du CAC 40, 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) : 5 numéros dont les guides du CAC 40, 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 2023

ACTUALITÉS

P6. Journée mondiale du climat : trois mesures pour accélérer le développement des énergies renouvelables et en particulier du biogaz à horizon 2030

P8. Le délai de paiement Fournisseur, un vecteur majeur de la fluidité des relations interentreprises

P9. Auchan-Intermarché reprennent 313 points de vente de Casino pour 1,35 Md€

P10. Comment se transforme-t-on ?

■ L'interview du mois

P12. Trois questions à Olivier Marion, Head of restructuring chez PwC

DOSSIER SPÉCIAL **RESTRUCTURING**

P15. Le nombre de défaillances continue de croitre fin 2023

P18. Les défaillances en hausse Dans tous les secteurs

P22. L'analyse des principaux acteurs du marché

DOSSIER SPÉCIAL **ENERGIE**

P44. Les opérations de fusions-acquisitions dans le domaine de l'énergie devraient accélérer en 2024













LES RENCONTRES D'EXPERTS

P26. Les entreprises françaises font face à de multiples difficultés

P22. Quelle dynamique pour la Transition Énergétique en 2024 ?

RÉPERTOIRE DES ACTEURS

■ Répertoire des acteurs

P48. Panorama des acteurs du restructuring, avec un focus sur leur positionnement et leurs dossiers récents.

CLASSEMENTS RESTRUCTURING

-Banques d'affaires
-Fonds de retournement
-Conseils financiers
-Conseils opérationnels
-Les cabinets d'avocats en prévention des difficultés
-Les cabinets d'avocats en procédures collectives
-Administrateurs judiciaires
-Les cabinets d'avocats en PSE
-Managers de transition
-Managers de crise







JOURNÉE MONDIALE DU CLIMAT : TROIS MESURES

pour accélérer le développement des énergies renouvelables et en particulier du biogaz à horizon 2030



La réduction de la dépendance aux énergies fossiles et le développement des énergies renouvelables sont au coeur de la feuille de route énergétique et climatique du Gouvernement. Et nous ne pouvons que nous en réjouir.

Mais pour répondre aux objectifs ambitieux de la Programmation pluriannuelle de l'énergie (PPE) de 50 TWh de production de biogaz à horizon 2030, nous devons intensifier nos efforts. En effet la France produit actuellement 10,5 TWh de biogaz, et va devoir ajouter en moyenne 5TWh par an pour tenir l'objectif, ce qui nécessite de plus que tripler le rythme de déploiement de projets actuel.

Si le cadre réglementaire est aujourd'hui propice en France et que le pays dispose de beaucoup de ressources à méthaniser, il faut des mesures concrètes pour favoriser la montée en puissance de la filière du biométhane. Trois solutions sortent du lot :

1-FAVORISER LES CONTRATS PRIVÉS

A l'instar des acteurs du marché du pétrole et du carburant, les fournisseurs de gaz naturels fossiles vont devoir intégrer dans leur offre un minimum de biométhane. Les fournisseurs d'électricité sont eux aussi déjà soumis à cette obligation depuis une dizaine d'années avec les premières directives sur les énergies renouvelables. L'intérêt de ce modèle est que le surcoût que représente le biométhane est en partie pris en charge par les consommateurs, ce qui les incitera à faire des économies d'énergie. C'est le meilleur moyen de boucler l'équation du climat ! Par ailleurs, les fournisseurs privés sont plus à même de respecter leurs engagements contractuels, là où l'Etat a malheureusement prouvé par le passé être capable de revenir sur les siens ! … Selon les derniers chiffres du projet de décret relatif à l'obligation de restitution de certificats de production de biogaz, la production de biométhane avoisinera 1 TWh en 2026, 5 en 2027 et 10 en 2028 ; si ces obligations d'injection dans le réseau sont une chose nécessaire, elles ne pourront réaliser que 20% de l'objectif fixé par la PPE.

2- MULTIPLIER LES UNITÉS DE PRODUCTION TOUT COMME LA TAILLE DES USINES

Pour produire plus de biométhane, il faut changer d'échelle et donc agrandir la taille des usines, tout en restant décentralisées. Aujourd'hui, les unités de production de biométhane françaises sont trois fois plus petites en moyenne que celle de nos voisins européens et 10 à 15 fois plus petites qu'au Danemark. C'est un enjeu clé pour baisser les coûts de production. L'opinion a tendance à surestimer les nuisances que pourraient engendrer l'installation d'une infrastructure telle qu'une unité de méthanisation. Un méthanisateur de taille significative nécessiterait la mobilisation de 10 camions par jour (actuellement 2 ou 3), c'est par exemple moins qu'un supermarché.

Pour atteindre l'objectif gouvernemental, il faudrait déployer entre 2500 et 3000 unités de méthanisation en 7 ans, alors qu'en 10 ans, seules 700 unités ont vu le jour. Nous construisons en moyenne 70 à 100 usines par an, pour rattraper ce retard, il faudrait que ce chiffre passe à 300 (sur des structures à taille égale et 100 pour des tailles plus significatives).

3- RÉDUIRE DRASTIQUEMENT LES DÉLAIS D'INSTRUCTION

Si les projets existent bel et bien, ils mettent trop de temps à se concrétiser, 5 ans en moyenne. A ce rythme, il sera strictement impossible d'atteindre les objectifs visés pour 2030 ! Il faut impérativement raccourcir le temps de concertation avec les riverains en combattant les idées reçues, l'un des principaux freins. Parvenir à simplifier les procédures, tout en conversant un bon niveau de dialogue. ■

Biographie



➔**Olivier Aubert**, Directeur de Gestion et en charge du fonds direct SWEN Impact Fund for Transition

Après 24 années dans le secteur de l'énergie, Olivier Aubert a rejoint, au 1er juin 2019, Swen Capital Partners pour lever et gérer un fonds d'impact dédié au verdissement des réseaux de gaz naturel en europe, qui concourent aujourd'hui à 25 % de l'énergie consommée par les citoyens et les entreprises européennes.

MASDAR ET HY24 SIGNE UN ACCORD

de co-investissement pour accélérer le déploiement des grands projets d'hydrogène vert

La COP28 est une nouvelle occasion pour les acteurs d'annoncer leur volonté d'accélérer leur investissement en faveur de la transition énergétique. L'enteprise Masdar s'est positionné pour déployer jusqu'à 2 milliards d'euros sur des opportunités d'investissement et de développement conjointes aux côtés du « Clean Hydrogen Infrastructure Fund », géré par Hy24. Ces investissements permettront la réalisation de grands projets de production d'hydrogène vert en Europe, aux Amériques, en Asie-Pacifique, au Moyen-Orient et en Afrique du Nord. Cet accord soutient les plans de croissance ambitieux de Masdar, acteur majeur des énergies propres aux Émirats arabes unis, qui vise la production de 1 million de tonnes d'hydrogène vert d'ici 2030.Cet accord renforce la capacité d'investissement de Hy24 qui, fort de son écosystème d'investisseurs réunis au sein du « Clean H2 Infra Fund », joue pleinement son rôle de catalyseur des projets d'hydrogène vert à grande échelle. Concrètement, les deux acteurs co-investiront dans des projets sur toute la chaîne de valeur du Power-to-X, qui implique la production d'hydrogène vert par électrolyse à partir d'énergie renouvelable, ainsi que la production de ses dérivés tels que l'ammoniac vert, l'e-méthanol, les carburants d'aviation durables (SAFs) ou encore l'hydrogène liquide. Cela permettra de cibler des transactions plus importantes et de développer des projets à grande échelle dans des zones géographiques plus vastes, et à un rythme plus rapide. L'accord ouvrira également de nouvelles opportunités d'investissement pour Hy24 au Moyen-Orient et en Afrique du Nord et s'appuiera sur les partenariats de longue date établis dans la région par les équipes d'Ardian, sous la supervision de François-Aïssa Touazi (Président d'Ardian Ltd. A Abu Dhabi). ■ *O.B*

LE DÉLAI DE PAIEMENT FOURNISSEUR, UN VECTEUR
majeur de la fluidité des relations interentreprises

Par **Simona Gjorgjievska**, associé Senior, SO-MG Partners

La commission européenne veut lutter contre les abus et les retards de paiement fournisseurs, une vraie bonne idée ?

Les délais de paiement fournisseur sont un aspect crucial de la gestion financière des entreprises. Souvent sous-estimés, ces délais peuvent avoir un impact significatif sur la santé financière des entreprises, tant du côté des fournisseurs que des clients.

D'éventuels délais de paiement prolongés peuvent entraîner des difficultés de trésorerie pour les fournisseurs, mais aussi perturber leur planification financière et nécessiter des recours à des financements externes, parfois coûteux. Les petites et moyennes entreprises sont souvent les plus affectées par les délais de paiement excessifs, car elles ont moins de marge de manœuvre pour absorber ces retards de paiement. À cet égard, la Commission européenne a dévoilé un ambitieux projet de règlement visant à réduire les délais de paiement entre entreprises au sein de l'Union européenne. L'initiative reflète la volonté de promouvoir des pratiques commerciales équitables et de renforcer la stabilité financière des entreprises européennes. Le projet de règlement propose de réduire les délais de paiement entre entreprises à un maximum de 30 jours, à compter de la réception des biens ou de la prestation des services. Dans certains cas spécifiques, ce délai pourrait être étendu à 60 jours, mais uniquement si cela est justifié par des raisons objectives. La proposition de fixer les délais de paiement maximaux plus stricts, à 30 jours vise à créer un environnement commercial plus équilibré, dans le


Simona Gjorgjievska

cadre duquel les fournisseurs peuvent recevoir des paiements dans des délais raisonnables. N'oublions pas que les transactions entre les pouvoirs publics et les entreprises sont concernées par cette réforme. Si un retard est constaté, le fournisseur aura la possibilité de facturer des intérêts de retard, à la hauteur du taux de référence de la BCE, majoré de 8 %, pour tout paiement dépassant le délai de 30 jours. Malgré la mise en place de cette réglementation, notamment la Loi LME, le respect des délais de paiement par certaines grandes entreprises reste problématique. Des retards de paiement persistent, affectant souvent les fournisseurs, en particulier les petites et moyennes entreprises, qui sont souvent plus vulnérables à ces pratiques. Ce pourquoi, la Commission souhaite mettre en place des autorités compétentes qui vont veiller sur l'application de la réforme avec des mécanismes de contrôle et de sanctions. Le règlement propose des sanctions plus strictes pour dissuader les entreprises de ne pas respecter les délais de paiement. Des amendes proportionnées à l'importance du retard de paiement pourraient être imposées pour décourager ces pratiques. Le projet de règlementation également vise à offrir une protection supplémentaire aux fournisseurs en leur assurant des paiements plus rapides, réduisant ainsi les risques de trésorerie et les besoins de financement externes. L'Observatoire des délais de paiement indique que les PME respectent les délais de paiement et 75% de ces sociétés règlent leur facture fournisseur dans un délai ne dépassant pas 60 jours, contrairement aux grandes entreprises qui, quant à elles, uniquement 40% de ces dernières respectent cette règle. L'effet négatif des retards de paiement sur les PME a été estimé à 12 milliards d'euros en 2021. Depuis début 2022, la Banque de France tient compte des cotisations d'entreprises, du comportement de paiement des fournisseurs et notamment de l'existence des délais de règlement excessifs. Si ce projet est adopté, il pourrait avoir des effets positifs significatifs sur la santé financière des entreprises européennes, en particulier des PME. Cependant, sa mise en œuvre pourrait également présenter des défis, tels que l'adaptation des entreprises aux nouveaux délais, la surveillance et l'application efficace des règles dans tous les pays membres. Il reste à savoir comment les PME et les entreprises fragiles financeront cette baisse du BFR … ■

AUCHAN-INTERMARCHÉ REPRENNENT
313 points de vente de Casino pour 1,35 Md€



Casino entre en négociations exclusives pour céder la quasi-totalité de son parc de magasins de grande taille, soit 313 points de vente, à deux acteurs de la grande distribution en France : Les Mousquetaires/Intermarché et Auchan. Les deux enseignes, respectivement 3e et 5e acteurs du marché de la distribution alimentaire, s'engagent à reprendre l'intégralité des salariés. L'opération est subordonnée à sa restructuration financière en cours et pourrait intervenir avant la fin du premier trimestre 2024.

En grande difficulté financière, le groupe Casino (200 000 salariés) dont l'endettement s'élève à environ 7 milliards d'euros, poursuit sa cure d'amincissement. Après avoir cédé en Mai dernier 195 magasins à Intermarché, il se lance cette fois vers une cession de plus grande envergure. Le périmètre de ces magasins cédés représente en effet un chiffre d'affaires total d'environ 3,6 milliards d'euros. L'ensemble des salariés des magasins transférés seraient repris par Intermarché et Auchan. Ce volet social qui a fait basculer la donne en faveur du tandem. Le projet de cession se ferait sur la base d'une valeur d'entreprise fixe de 1,35 milliard d'euros (hors immobilier). A noter que l'accord ne concerne pas les magasins Casino gérés en franchise, qui seront libres de choisir leur partenaire franchiseur. Dans le détail Auchan devrait reprendre les grands formats (hyper) tandis qu'Intermarché les plus petits (super). Montant du deal : 1,35 milliard d'euros (hors immobilier), une somme qui devrait permettre d'éponger une partie de la dette de Casino qui s'élève à 7 milliards d'euros.

Une reprise en faveur de la souveraineté alimentaire française

Cette opération aura pour conséquence un certain rééquilibrage de la concurrence en France. Elle confortera d'une part Casino dans sa stratégie future par l'impact positif du projet d'alliance à l'achat créant la première centrale d'achat 100% française, mais aussi, d'autre part, l'emploi par un maintien du maximum de collaborateurs dans les points de vente actuels. En s'unissant pour le rachat des magasins Casino, Auchan et Les Mousquetaires portent un projet 100% français, projet qui renforcera également la souveraineté alimentaire française et le soutien au monde agricole et aux territoires. En renforçant leurs positions dans le paysage concurrentiel français, Auchan et Les Mousquetaires vont étendre leurs pratiques et politiques responsables à davantage d'agriculteurs et de producteurs locaux français, sources supplémentaires de volumes et de justes rémunérations. Auchan va augmenter sa part de marché, de 7 à 10%. Ce qui va lui permettre d'atteindre une taille critique lui permettant d'atteindre 11% de part de marché. ■ *O.B*

Les acteurs clefs de l'opération

TC de Paris ; **Administrateurs judiciaires** : Thévenot Partners (Aurélia Perdereau), FHBX (Hélène Bourbouloux) et Abitbol & Rousselet (Frédéric Abitbol) ; **Conseils financiers de Casino**: Rothschild & Co (Arnaud Joubert), Lazard, Messier Partners ; **Conseil juridique de Casino** : Weil (Anne-Sophie Noury, Jean-Christophe David, Yanick Piette) ; Gibson Dunn (JP Farge) ; **Conseil du comité ad hoc des prêteurs** : Latham & Watkins (Alexandra Bigot) ; **Conseil juridique du consortium** : White & Case (Saam Golshani, Franck De Vita, Denise Diallo et Monica Barton) ; **Conseil des prêteurs** : Freshfields (Laurent Mabilat et Marie Roche, Guilhem Bremond) Herbert Smith.


Hélène Bourbouloux *Aurélia Perdereau* *Frédéric Abitbol*
Anne-Sophie Noury *Saam Golshani* *J-P Farge*

COMMENT SE TRANSFORME-T-ON ?

Par Marc Antoine Cabrelli, Managing Director chez June Partners

Plusieurs points sont à prendre en compte lorsqu'on met en route un projet de transforma[1]tion. En premier lieu, il est nécessaire de définir les objectifs et les jalons précis du programme de transformation et de chacun des chantiers qui constitueront la feuille de route. Dès le démarrage, cette formalisation des objectifs permet de clarifier les messages et le sens à donner au projet, limiter les risques de s'écarter de la cible initialement prévue, notamment sur un projet à horizon 12 ou 18 mois, s'interroger sur l'attention à porter aux multiples difficultés connexes soulevées par les contributeurs au projet.

SE DOTER D'UNE GOUVERNANCE DE PROJET

S'ajoute à cela l'idée de mettre en place une gouvernance du projet, c'est-à-dire de définir les sponsors, les décideurs et les contributeurs du projet. Ces rôles et responsabilités de chaque partie prenante doivent être clairement définis en amont afin d'éviter toute confusion dans la répartition des tâches et assurer la réussite du projet. La définition des rôles et responsabilités peut se faire à partir d'une simple matrice RACI qui donnera une vision simple et éclairée sur la répartition des rôles et responsabilités au sein du projet :

➔R – « RESPONSABLE »/ RÉALISATEUR : les personnes chargées de réaliser la tâche ;

➔A–«ACCOUNTABLE »/ RESPONSABLE : les personnes ayant l'autorité de valider le travail ;
➔C–« CONSULTED »/ CONSULTÉ : les personnes à consulter ;

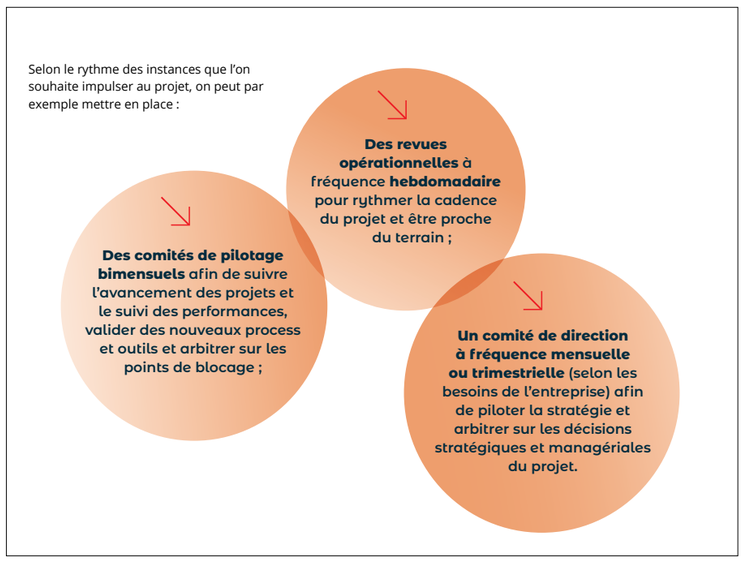
➔I – « INFORMED »/INFORMÉ : les personnes à informer.

Déterminer des instances de décision en forme pyramidale à fréquence fixe et régulière est fondamental et constitue des moments de communications importants dans la gestion du projet et la conduite du changement auprès du Top Management.
En termes de feuille de route, et de manière opérationnelle, il est également intéressant d'identifier des actions à mener dans des temps courts, avec des résultats rapides, ou « quick wins ». L'intérêt est triple :
➔Ces actions, peu complexes à mettre en oeuvre, rendent concret le projet et permettent de le démarrer-opérationnellement ;

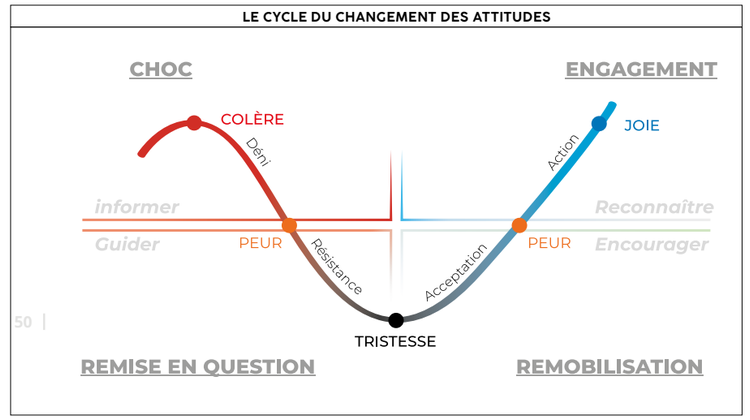
➔Elles ont souvent le mérite, soit de générer rapidement des résultats, soit de répondre à des besoins émis de longue date par les équipes (traitement des irritants par exemple) ;

➔Elles prouvent par l'exemple que le changement est possible et que le processus est enclenché.

DÉFINIR LES BONS INDICATEURS POUR SUIVRE LA TRANSFORMATION



Pour mesurer ces succès, un autre point à ne pas négliger est celui des Indicateurs clés de performance (en anglais KPI – Key Performance Indicator). Ils permettent une analyse objective de la situation. Les mettre en place ou retravailler les tableaux de bord existants, clarifier les indicateurs clés de suivi de la performance, industrialiser leur mise à jour, sont des éléments structurants dans le projet. Ils permettront de suivre les améliorations ou détériorations des résultats, les réalisations en cours et, si besoin, alerteront pour un recadrage rapide du projet. Ils doivent être ajustés en fonction de chacun des projets ou contexte d'intervention. Ils ont également un pouvoir de communication très important. Les résultats ont une place prépondérante tout au long du processus. La communication est une notion qui revient régulièrement depuis le début. C'est une des clés d'un projet de transformation réussi car elle contribue à la conduite du changement et à l'appréhension du facteur humain dans ces types de projet. Elle induit des capacités d'écoute importantes de la part des managers et/ou des chefs de projet pour distinguer au travers des diverses prises de parole, gestuelles, ou toutes autres attitudes, des réactions positives ou négatives au contexte de changement. Si les personnes enclines au changement constituent un excellent point d'ancrage pour le projet, il ne faut pas ignorer les avis critiques à l'encontre des propositions de transformation en cours. Écouter et comprendre le fond de leurs critiques, c'est tenter de les embarquer dans le projet. C'est aussi anticiper des critiques potentielles qui interviendraient lors des phases de déploiements. La dimension émotionnelle ne doit pas être minimisée dans une transformation : les collaborateurs sont confrontés parfois à des situations complexes et déstabilisantes avec de profonds changements dans leur environnement, leurs méthodes de



travail, leurs positionnements au sein de la société, etc. Cela peut générer des angoisses, des appréhensions, ou pire : un rejet du projet. Le facteur humain est donc un sujet délicat et à maîtriser : il faut être à l'écoute de ces personnes et les accompagner pour dépasser cette peur intrinsèque de l'inconnu.
Dans un contexte de changement, les équipes traversent ces mêmes problématiques et il est donc nécessaire de ne pas négliger la communication, l'attention et l'écoute dans ces cas. La conduite du changement consiste à passer le plus rapidement possible chacun des stades pour arriver à l'acceptation de la mobilisation, c'est le rôle du chef de projet. Ainsi, impulser la transformation par des plannings et des délais de chantiers, faire en sorte qu'ils soient partagés de manière transparente sont des éléments clés pour la mener au mieux. Avoir à sa disposition des outils collaboratifs, communiquer l'information et être connecté avec ses collègues créent une cohésion qui participe à une organisation mieux structurée du projet, et donc à de meilleurs résultats par la suite.

CRÉER UN CLIMAT FAVORABLE À LA TRANSFORMATION

Il est important de créer un climat d'ouverture à l'innovation et à la résolution des problèmes, rassurant pour l'ensemble des collaborateurs. Pour cela, il faut établir un terrain de confiance entre les personnes et les groupes, en se focalisant principalement sur les objectifs de travail et en intensifiant les efforts de collaboration. En effet, pour donner du sens à l'action des collaborateurs il est indispensable de partager avec eux les constats de ce qui doit être transformé et du chemin à parcourir mais également d'écouter et de prendre en compte leurs propres constats et recommandations. A partir de cette vision partagée il sera possible pour les managers et les collaborateurs de co-construire des critères et les indicateurs adéquates en se posant les bonnes questions :

➔Les objectifs et les indicateurs centrés sur les priorités du projet d'entreprise ;

➔Les objectifs et les indicateurs qui permettront de définir les transformations à mener dans chacun des services et de mesurer la réalisation de ces transformations.
Il est également souhaitable de responsabiliser les collaborateurs dans leur évaluation par un dispositif d'auto-évaluation. La transformation de l'entreprise passe aussi par un changement des attitudes et des comportements qui s'appuie sur un apprentissage, fondée sur l'expérience.■

L'INTERVIEW DU MOIS

Trois questions à ***Olivier Marion***, Head of restructuring chez PwC

Depuis l'été, le nombre de défaillances a augmenté sensiblement. De nombreuses sociétés souffrent, alors que beaucoup d'argent public avait été injecté pour soutenir les entreprises (prêts garantis par l'Etat, décalage de charge, de remboursement d'emprunt, mesures de chômage partiel) ces deux dernières années. Ces mesures les ont aidé à gérer le court terme. Mais désormais la question est de savoir comment elles vont pouvoir continuer, et comment vont-elles digérer ce qui a été accumulé (retard de paiement, dette additionnelle) ? Fort d'une vingtaine d'années d'expérience, Olivier Marion, qui a traversé plusieurs économiqués a accepté de nous livrer sa vision. Pour lui, il n'y aura pas de vague extrême avec beaucoup d'entreprises en difficulté profonde mais des mini vagues d'entreprises qui passeront par des phases de traitement de surendettement et peut-être des actions des pouvoirs publics.

MdA : Le nombre de défaillances semble avoir retrouvé son niveau d'avant crise Covid. Pour autant, il semble que beaucoup de sociétés sont abimées par plusieurs années de crise et la hausse du cout des crédit. Quel est votre analyse de la situation actuelle ?





PwC : les entreprises font face aujourd'hui à une accumulation d'enjeux, qui dégradent les performances et mettre leur trésorerie sous pression. Parmi celles-ci, on peut citer une consommation morose, liée à la hausse des prix, un pouvoir d'achat en berne et un contexte géopolitique qui n'incite pas à l'optimisme. Les marges des entreprises sont par ailleurs mises à rude épreuve suite à la forte inflation subie depuis une bonne année (achats, salaires, etc) et une difficulté à passer ces hausses de coûts dans les prix de ventes en retour, compte tenu du point précédent. Le financement de l'activité coûte bien plus cher en raison de la hausse des taux d'intérêt. Et les dettes accumulées durant les deux années covid (PGE, moratoires sur les charges sociales, etc) doivent désormais être remboursées. La conjugaison de ces différents facteurs donne un cocktail pour le moins indigeste pour les entreprises. Les dernières statistiques communiquées par le Conseil National des AJs & MJs (CNAJMJ) indiquent à fin novembre 2023 une tendance cumulée de +32% de procédures collectives et +6% de procédures amiables auxquelles ont recours les entreprises sur l'année 2023. Et les professionnels de ces situations constatent que les entreprises qui les contactent pour traiter une situation complexe ont bien souvent trop attendu, ce qui rend les options réduites et les marges de manœuvre étriquées. On est passé de l'ère du "quoi qu'il en coûte" à celle de la "mise à zéro des compteurs". L'anticipation reste le maitre-mot dans ces contextes, pour pouvoir disposer du plus d'options possibles, ainsi que de trésorerie nécessaire à leur mise en œuvre !

MdA : Depuis deux, trois ans, on parle de restructuration opérationnelle, de changement de modèle rendu nécessaire mais le temps nécessaire pour mener une transformation des modèles n'est pas toujours pas compatible avec les difficultés d'une entreprise…. dès lors comment accompagner efficacement les restructurations ?

PwC : l'adaptation des entreprises aux évolutions économiques et aux marchés, au "new normal" comme l'appellent nos collègues anglosaxons, est un prérequis pour assurer leur pérennité sur le long terme. On a vu beaucoup d'entreprises investir ces dernières années, tant dans leur transformation technologique, digitale et environnementale que dans leur adaptation aux nouveaux modes de consommation. Effectivement, ces transformations, prennent du temps et sont souvent gourmandes en investissement, ce qui les rend peu compatibles avec une entreprise au pied du mur, qui ne sait déjà pas comment boucler sa fin de mois et payer ses salaires. Dans ce cas néanmoins, ces dimensions prennent toute leur place dans les projets qui vont être définis et portés par les candidats investisseurs, envisageant un adossement ou une reprise de l'entreprise ou de ses activités. Et l'écosystème qui participe à ces projets de reprise (clients, fournisseurs, salariés, pouvoirs publics, créanciers, tribunaux, etc) y sera également sensible, car ces investissements apportent de la solidité au projet de retournement. Encore faut-il clairement définir le repositionnement stratégique et opérationnel qui sera adapté à l'entreprise, ainsi que la manière de le mettre en œuvre. C'est là que nous intervenons en appui de nos clients.

> **"Les marges des entreprises sont par ailleurs mises à rude épreuve suite à la forte inflation subie depuis une bonne année (achats, salaires, etc) et une difficulté à passer ces hausses de coûts dans les prix de ventes en retour."**
>
> **Olivier Marion**

MdA : Comment voyez vous 2024/2025 ?

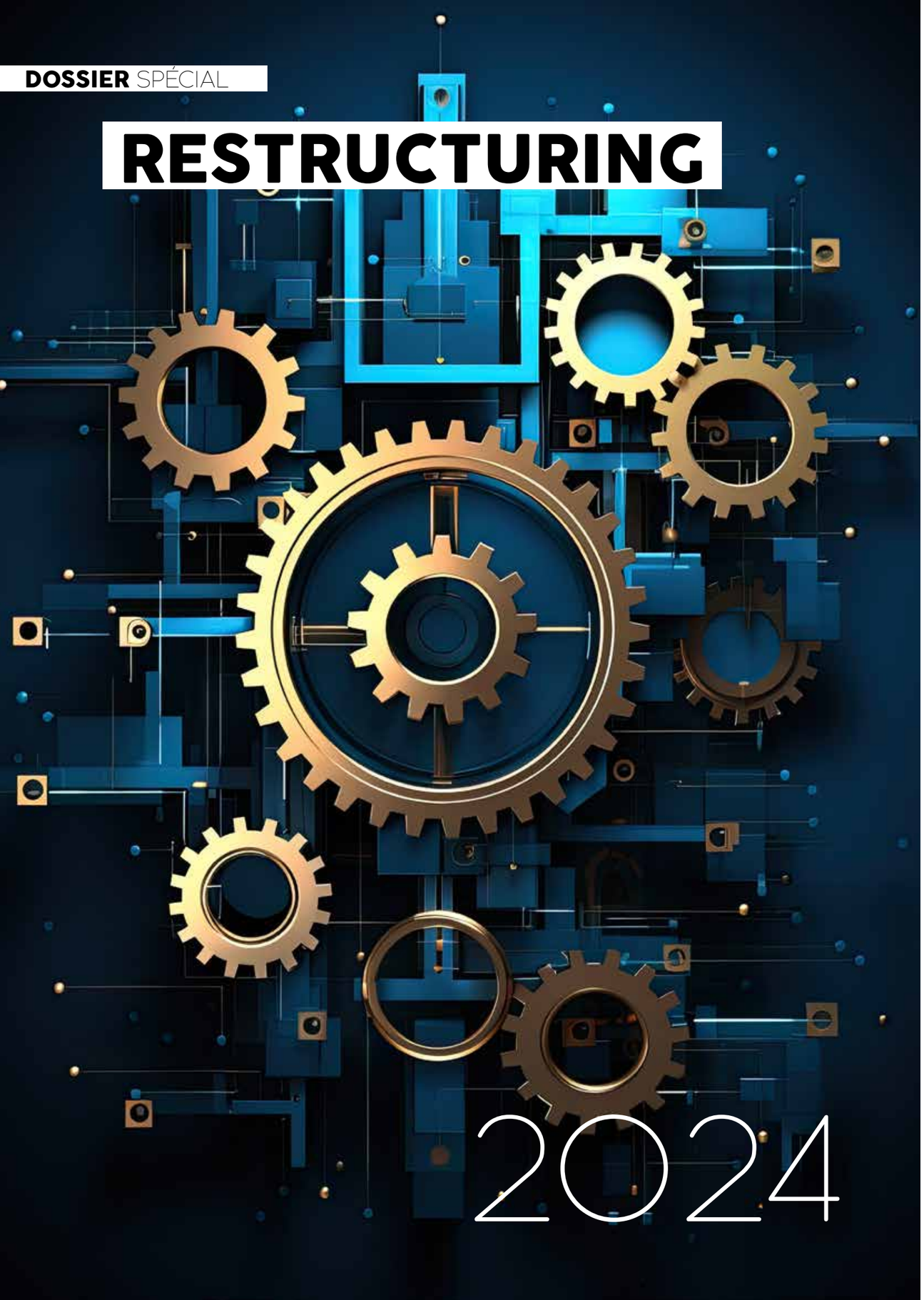
PwC : les entreprises nous surprennent chaque jour par leur capacité à se réinventer, à s'adapter à leur environnement changeant. Un mix impressionnant de résilience et de réussite. Ceci étant dit, nous sommes entrés dans une époque où l'argent est cher, et va le rester, ce qui est une révolution par rapport au dernier quart de siècle. C'est une nouvelle dimension qui va avoir des impacts profonds sur les marges de manœuvre des entreprises et sur leur capacité à avancer. Cela veut dire que nous continuerons à être actifs pour aider certaines d'entre elles à gérer la crise et à se relancer, dans un environnement qui sera revenu à un niveau normatif de défaillances après les deux années "covid" qui ont représenté un point bas compte tenu des différentes aides offertes aux entreprises. Sur les années à venir, nous nous attendons par ailleurs à voir une mise en œuvre importante et généralisée du traitement des difficultés via la composition de classes de parties affectées dans le cadre de procédures de sauvegardes accélérées, permettant la mise en œuvre de solutions qui auront été prédéfinies dans un contexte préventif. La valeur de l'entreprise est au centre de ces discussions, ce qui va occuper nos équipes pour venir objectiver ces données, à la fois par la validation des business plans et des valeurs qu'ils sous-tendent. ■

Biographie



➔**Olivier Marion**, Associé chez PwC

Olivier Marion est l'associé en charge de la pratique Deals chez PwC France. Olivier a débuté sa carrière chez PwC France en 1994, et a depuis travaillé dans plusieurs lignes de services (Assurance, Transaction Services, Business Recovery Services) dans différents territoires (dont 2,5 ans dans nos bureaux de New York). Il dirige aujourd'hui notre pratique Deals en France (Corporate Finance, Transaction Services, Valuation, Business Recovery Services et Public & Project Finance) et siège au sein de notre Directoire France. En plus de son rôle de leader des transactions, Olivier continue de servir ses clients en tant qu'associé des services de reprise d'activité. Olivier est diplômé de l'EDHEC et expert-comptable



DOSSIER SPÉCIAL

RESTRUCTURING 2024

LE NOMBRE DE DÉFAILLANCES continue de croitre fin 2023

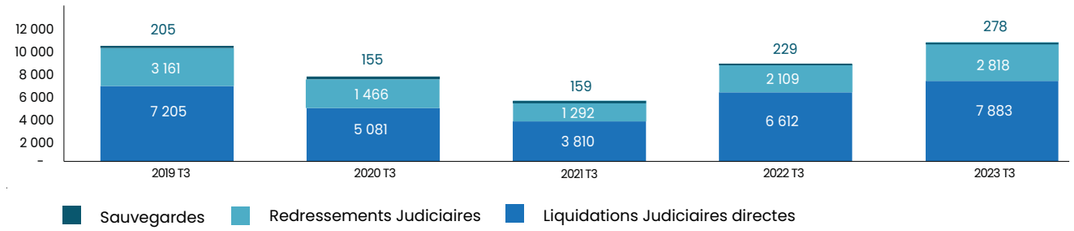
Avec 10 979 procédures ouvertes entre le 1er juillet et le 30 septembre 2023, le nombre de défaillances augmente de 23 % par rapport au 3e trimestre 2022. Pour la première fois depuis janvier 2022, la hausse générale ralentit. La situation des PME-ETI continue cependant de se dégrader avec près de 900 défauts ces derniers mois.

Le chiffre est parlant et même inquiétant. Selon le bureau d'étude Altarès, 37 000 emplois sont menacés à l'issue de ce 3e trimestre 2023, un seuil évocateur de celui de la crise financière européenne de 2016. « Depuis début 2022, le nombre de défaillances bondissait en moyenne de 47 % chaque trimestre. Un taux aussi élevé sur une si longue période est inédit, mais rappelons qu'en 2021, les défauts étaient aussi au plus bas depuis 35 ans », rappelle Thierry Millon, directeur des études Altares. A l'issue de ce 3ème trimestre, la hausse (de 23 %) ralentit et les prochains trimestres pourraient également connaître des augmentations plus modérées. Depuis le début de l'année 2023, sur 9 mois glissés, la France enregistre 41 000 défaillances, soit une moyenne de 4550 défauts chaque mois. Un niveau attendu, qui nous projette aux environs des 55 000 procédures en fin d'année, après un dernier trimestre qui devrait confirmer la décélération observée cet été. Les PME-ETI suscitent toutefois une attention particulière. Très fragilisées dès 2022, elles représentent désormais 8,2 % des défauts. C'est 2 % de plus qu'en été 2019 et c'est aussi le taux le plus élevé depuis la crise financière. Dans ces conditions, le nombre d'emplois menacés au 3ème trimestre repasse la barre des 37 000 pour la première fois depuis sept ans. »

EN HAUSSE DE 23 % AU 3ÈME TRIMESTRE 2023, LE NOMBRE DE DÉFAILLANCES D'ENTREPRISES EST AU PLUS HAUT DEPUIS 2018.

10 979 entreprises sont tombées en défaillance entre le 1er juillet et le 30 septembre 2023, soit une hausse de 23 % par rapport à la même période de 2022. Ce nombre approche celui de l'été 2018 (11 563). Surl12 mois glissés, le cap des 53.000 entreprises défaillantes est franchi, un nombre revenu à son niveau de l'automne 2019. Le nombre de liquidations judiciaires (7883) est proche de celui enregistré au cours de l'été 2016 (7850). Il n'augmente plus que de 19 % après s'être envolé de plus de 70 % au cours de l'été 2022. Plus des trois quarts des entreprises liquidées comptent moins de trois salariés. Le quart des procédures sont des redressements judiciaires (RJ) dont le nombre (2818) est encore sensiblement inférieur à celui constaté avant Covid (3200 RJ au 3e trimestre 2019). Cette procédure est néanmoins plus fréquente, en hausse de 34% ce trimestre. Fin 2022, le cap des 20 000 sauvegardes était atteint après 17 ans de pratique pour 915 000 défaillances prononcées sur la même période, soit à peine plus de 2% de l'ensemble. Durant l'été 2023, ce taux évolue à peine : 278 sauvegardes ont été obtenues soit 2,5% des procédures, en hausse de 21 % ce trimestre « 72 % des jugements prononcés sont des liquidations judiciaires, un taux très élevé qui confirme la grande faiblesse financière dans laquelle se trouvent ces entreprises. Ce taux de liquidation, inversement proportionnel à la taille de l'entreprise, grimpe à plus de 75 % chez les plus petites structures et descend à 10 % pour les plus grandes. Ces dernières, mieux armées pour

Histogramme des défaillances d'entreprises sur 5 ans



Source : Altares

Statistiques des défaillances par tranche d'âge par nature de procédure

Tranche d'âge	2022 T3				2023 T3				Évolution 2023 T3/ 2022 T3	Taux de liquidations judiciaires
	Sauv.	RJ	LJ	Total	Sauv.	RJ	LJ	Total		
moins de 3 ans	13	220	1 045	**1 278**	28	300	1 356	**1684**	31,8%	**80,5%**
3 à 5 ans	49	674	2 079	**2 802**	61	840	2 274	**3175**	13,3%	**71,6%**
6 à 10 ans	61	532	1 581	**2 174**	69	739	2 039	**2847**	31,0%	**71,6%**
11 à 15 ans	35	243	818	**1 096**	42	336	955	**1333**	21,6%	**71,6%**
16 et plus	71	440	1 089	**1 600**	78	603	1 259	**1940**	21,3%	**64,9%**
Total défaillances	229	2 109	6 612	**8 950**	278	2 818	7 883	**10979**	**22,7%**	**71,8%**

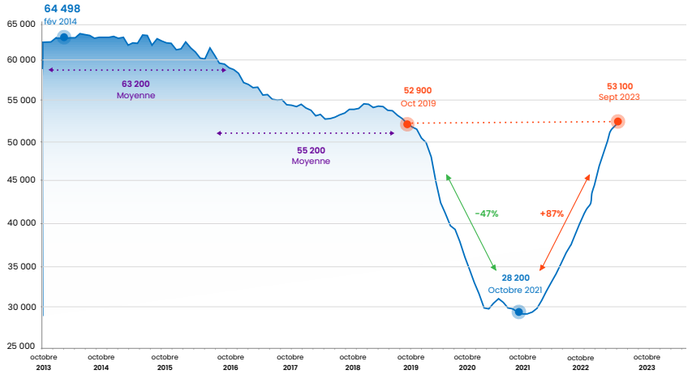
Source : Altares

piloter leur activité peuvent davantage prévenir le risque. Le temps, et donc l'anticipation, est en effet un facteur essentiel d'une réorganisation réussie mais les plus petites, très sensibles au retournement conjoncturel et en manque de financement, se retrouvent trop vite sous la ligne de flottaison » souligne Thierry Millon.

En hausse de 32 %, le niveau de défauts des PME-ETI se rapproche des référentiels de la crise financière Les défaillances de PME-ETI continuent d'augmenter plus vite que celles des TPE. Près de 900 PME-ETI ont défailli au cours de ce 3e trimestre, soit 32 % de plus qu'il y a un an. Il s'agit de l'été le plus sinistré depuis 2014. Moins de la moitié d'entre elles sont directement liquidées offrant ainsi un sursis à l'emploi. Elles concentrent néanmoins plus de 58% des emplois menacés (21800 des 37300) alors qu'elles représentent 8,2 % de l'ensemble des défauts. La proportion de PME parmi les entreprises défaillantes ne cesse d'ailleurs de croitre. De 6,3 % au 3e trimestre 2020, leur taux est monté à 7,2 % un an plus tard, à 7,6% l'été 2022 et se situe désormais à 8,2%. Un chiffre qui n'avait plus été observé depuis 2010, dans le sillage de la crise financière. En hausse de 22 % sur ce trimestre - soit 10 points de moins que les PME-ETI - les défauts de TPE demeurent les plus nombreux (10 080 soit 92 % du total). Parmi ces entreprises, les plus petites comptant moins de trois salariés résistent mieux avec une hausse des défauts de 18 %, sous la moyenne globale de +23 %. 21 800 emplois menacés chez les PME, 15 500 chez les TPE : ce 3e trimestre est le plus durement fragilisé depuis l'été 2016 (39 000). Les très jeunes entreprises sont plus vulnérables Les très jeunes entreprises de moins de 3 ans sont en souffrance. Près de 1700 sociétés créées depuis 2021 sont tombées en défaillance ce 3e trimestre, c'est 32% de plus qu'il y a un an. Particulièrement fragiles, 81% d'entre elles ont été immédiatement liquidées. A l'inverse, les jeunes entreprises (entre 5 et 3 ans) créées avant Covid et qui ont su résister jusqu'alors, tiennent bon. 3175 ont fait défaut, c'est « seulement » 13% de plus qu'un an plus tôt. Cette performance s'accompagne également de meilleures perspectives de rebond puisque le nombre de liquidations judiciaires n'augmente que de 9 % à la

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

(Données 12 mois glissants - octobre 2013 à octobre 2023)



Source : Altares

faveur de redressements judiciaires en hausse de 24 %. Les entreprises nées sur la période 2013 à 2018 sont, comme les très jeunes, davantage en difficulté, enregistrant une augmentation du nombre de défaillances de 31%. Les deux tiers d'entre elles sont des structures de moins de trois salariés

SIX RÉGIONS SOUS LA MOYENNE GLOBALE (+23%)

Par région, on observe, que les Hauts-de-France signaient la pire performance régionale il y a un an avec + 120 % de défaillances. La région retrouve des couleurs et ramène la tendance sous +5 %. La hausse est contenue sous 15% en Bretagne. Le commerce et la restauration offrent une belle résistance, en revanche, la sinistralité augmente rapidement dans le second œuvre de bâtiment. L'Ile-de-France, qui concentre une défaillance sur cinq en France, résiste (+16%) à la faveur d'un bon mois de septembre (+5 % sur le mois), alors que juillet accusait encore une hausse supérieure à 30%. La restauration reste toutefois sévèrement fragilisée. La Normandie semble également infléchir la tendance (+18%) après plusieurs trimestres très difficiles. Le mois d'août encore compliqué (+54 %) appelle à la vigilance. La Provence-Alpes-Côte-D'azur est également sous la barre des 20% mais la situation se tend sensiblement dans le bâtiment. L'Occitanie a ramené la hausse des défauts sous 15% en août et septembre, lui permettant de conclure le trimestre juste sous la moyenne globale (+22%). Analyse des défaillances d'entreprises au 3e trimestre 2023 dans les régions Quatre régions sont au-dessus de 30%. L'AURA enregistre le plus grand nombre de défauts sur 7 ans La Corse dérape de plus de 50 % ce 3e trimestre, avec moins d'une centaine de procédures (82). La région Grand Est a enregistré une hausse des procédures collectives de plus de 36 % en dépit d'un bon mois de juillet, que le reste de l'été n'a pu confirmer. La restauration, avec une centaine de jugements, accuse une dégradation rapide. Les Pays-de-la-Loire (+34 %) sont passés franchement dans le vert en août mais cela ne permet pas d'inverser les tendances difficiles de juillet et septembre. L'Auvergne-Rhône-Alpes approche 1400 défauts (+33 %), un nombre au plus haut depuis sept ans. Le second œuvre du bâtiment et le transport de marchandises sont particulièrement fragilisés. Les autres régions métropolitaines sous 30% C'est le cas de la Bourgogne-Franche-Comté (+30 %) et du Centre-Val-de-Loire (+27%), légèrement en-dessous de leurs valeurs de l'été 2019. En revanche, la Nouvelle-Aquitaine (+27%) dépasse son niveau de défauts de l'été 2019 et approche désormais celui de 2018

VERS 55 000 DÉFAILLANCES SUR L'ANNÉE 2023

Au moment où la préparation du budget 2024 est engagée dans les entreprises, l'incertitude gagne du terrain et les indicateurs macro, longtemps restés plus robustes qu'attendus, semblent désormais rattrapés par une économie réelle déjà en alerte depuis plusieurs mois. Chaque mois, en moyenne, plus de 23 000 sociétés sont créées pour moins de 4 000 qui tombent en défaillance ; la dynamique entrepreneuriale reste donc solide. Néanmoins, « l'accélération de la sinistralité des PME-ETI est à surveiller. En effet, du fait de leur taille, leurs difficultés font peser une menace plus forte sur l'emploi direct mais aussi indirect. Leurs cessations de paiement entrainent immanquablement un transfert du risque vers les fournisseurs les moins solides. Dans ce contexte de risque commercial et financier accru et de faible croissance, les directions financières vont devoir jouer les équilibristes pour parvenir à boucler un budget raisonnablement ambitieux », conclut encore Thierry Million.■ *B.P*

Nombre de défaillances d'entreprises par type de procédure par trimestre

(Données arrêtées au 1er octobre de chaque année)

	2019 T3	2020 T3	2021 T3	2022 T3	2023 T3	EVOLUTION T3 2023/20222	MOYENNE 5 ANS
Sauvegardes	205	155	159	229	278	**21,4%**	**205**
Redressements Judiciaires	3 161	1 466	1 292	2 109	2 818	**33,6%**	**2 169**
Liquidations judiciaires directes	7 205	5 081	3 860	6 612	7 883	**19,2%**	**6 128**
Total défaillances	10571	6702	5311	8950	10979	**22,7%**	**8 503**
Total Emplois menacés	36 200	26 600	17 460	32 970	37 280	4 310	30 100
Emplois menacés par entreprise	3,4	4,0	3,3	3,7	3,4		3,6

Source : Altares

LES DÉFAILLANCES EN HAUSSE
Dans tous les secteurs

Les activités à destination du consommateur comme la restauration, le commerce et le service aux particuliers sont logiquement toujours plus en souffrance...mais les activités B2B rattrapées à leur tour par la forte hausse des procédures. Construction, agroalimentaire, services aux entreprises, transport et agriculture voient leur chiffre de défaillance augmenter.

RESTAURATION & HÉBERGEMENT





▶1207 établissements de restauration ont défailli (+21 %) au cours de ce 3e trimestre, un nombre proche de celui de l'été 2018 (1242). Cette tendance est portée par la restauration rapide qui signe un « record » historique avec 532 défauts (+28 %) tandis que la restauration à table (625) est à peine à son niveau de défaillance de l'été 2019 (634). Les débits de boisson enregistrent une dégradation rapide (234 ; + 30 %) mais demeurent sous le niveau de 2019 (242).
▶L'hébergement se distingue remarquablement avec un recul de 13 % du nombre de défaillances (48).

COMMERCE



▶Le commerce de détail se situe dans la moyenne globale et reste proche de son niveau 2019, à la faveur des magasins d'habillement qui tiennent (+26 % ; 203 vs 230 en 2019) malgré les défauts de plusieurs enseignes renommées. L'équipement du foyer (+23% ; 203 vs 218 en 2019) est également sous ses valeurs d'avant Covid mais la situation est tendue pour l'activité meuble. En revanche, le trimestre est resté compliqué pour les magasins multi-rayons (+26% ; 204 vs 151) notamment pour les épiceries (156), au plus haut depuis au moins dix ans.
▶Le commerce interentreprises résiste bien (+4 % ; 421), tout particulièrement dans les matériaux de construction (-27 % ; 45).

SERVICES AUX PARTICULIERS



▶Dans ce secteur, les tendances restent élevées. Les activités de coiffure et instituts de beauté (+38% ; 401) connaissent une sinistralité au plus haut sur dix ans. Depuis le début de l'année, sur 9 mois glissés, on comptabilise près de 1090 défauts de coiffeurs, soit autant que sur l'ense

MAIS LES ACTIVITÉS B2B RATTRAPÉES À LEUR TOUR
PAR LA FORTE HAUSSE DES PROCÉDURES.

CONSTRUCTION



▶La construction (+28% ; 2643) qui a longtemps résisté enregistre désormais une tendance supérieure à la moyenne globale et renoue avec les seuils pré Covid.
▶Le second œuvre (+28% ; 1360) repasse au-dessus de sa valeur 2019 (1238), en revanche, le gros œuvre est encore sous son référentiel d'avant Covid (758 vs 820), bien que le rythme accélère (+34%). La construction de maisons individuelles retrouve son niveau de l'été 2019 tandis que la maçonnerie générale s'en approche. Dans les travaux publics (141 ; +25%) les défauts des travaux de terrassement sont au plus haut depuis l'été 2015. Le nombre de défaillances d'agences immobilières a quasiment doublé ce 3e trimestre (+98% ; 172), au plus haut depuis plus de 10 ans

INDUSTRIES MANUFACTURIÈRES / AGROALIMENTAIRE



▶Dans l'industrie manufacturière (449 ; +15%), le nombre des défaillances est proche de sa valeur du 3e trimestre 2019 (440). Des tensions se confirment dans les activités d'imprimerie, de fabrication de parfums et de produits de toilette ou de matériel médico-chirurgical et dentaire. Les défaillances d'entreprises en agroalimentaire (+22% ; 361) se concentrent principalement dans les activités de boulangerie-pâtisserie et pâtes (269 ; +16 %).

SERVICES AUX ENTREPRISES



▶La hausse des défaillances reste forte dans les services aux entreprises (1 472 ; +34 %) en particulier dans le conseil en communication et gestion (+51%) et le nettoyage de bâtiments (+41%). Dans les services informatiques (+33% ; 236), la situation est particulièrement délicate dans les activités de programmation, qui connaissent leur plus haut niveau de défauts sur plus de 10 ans.

TRANSPORTS



▶Avec 277 défaillances d'entreprises, le transport routier de marchandises (+20 %) présente une sinistralité jamais atteinte depuis plus de dix ans dans l'interurbain et au plus haut depuis 2015 pour le fret de proximité.

AGRICULTURE



▶L'agriculture se distingue avec un recul des défauts (-5 %), particulièrement marqué dans l'élev

RESTRUCTURING

ILS ONT DIT

2023/2024

2023 a été une année atypique en matière de restructuration d'entreprises. Moins de défaillances en début d'année mais des sociétés fragilisées depuis l'été et des modèles de développement au mutation. Dans ce contexte, il est difficile d'y voir clair. Treize acteurs au profil très différent ont accepté de nous livrer leur sentiment. Revue de détails.



Sandrine Gril-Prats, associée chez Deloitte

L'année 2023 a été marquée par un retour des défaillances d'entreprises au niveau d'avant Covid. La tendance de fin d'année est à la hausse des procédures amiables et judiciaires. L'année 2024 s'annonce compliquée pour les entreprises aux trésoreries fragiles, notamment celles ayant la charge d'un PGE en plus de leurs emprunts historiques et de leurs investissements nécessaires. Nous constatons d'ores et déjà un fort besoin de restructuration en profondeur, avec des missions plus axées sur les enjeux opérationnels que jamais. Nous sommes donc préparés à davantage de restructurations opérationnelles et financières. Au-delà, nous constatons également pour les entreprises profitables la nécessité d'optimiser la création de valeur, avec des enjeux d'optimisation de BFR pour faire face aux tensions de trésorerie liées notamment à l'augmentation des frais financiers, et des enjeux d'optimisation de la profitabilité touchant à tous les sujets d'exploitation y compris la supply chain.



Charlotte Fort, associé chez FHBX

Nous faisons face à des PME profitables mais surendettées : des remises de dettes sont indispensables y compris au titre des PGE. A ce sujet, un changement de culture des banques est nécessaire au stade de la procédure collective où nous faisons face aux équipes contentieux qui ont une approche liquidative ! Attention à la tentation de toucher la garantie du PGE. Pour un entrepreneur, ce serait un comble que le pge l'ait sauvé puis l'ait tué. D'un point de vue sectoriel, on constate que les secteurs médico-sociaux, bâtiment et immobilier, mais également du retail sont en berne depuis l'automne. Les start-ups ont toujours beaucoup de mal à lever des fonds. La période récente a été marquée par le resserrement sévère des efforts consentis par les créanciers publics et l'Etat en général. Nous préconisons un élargissement de l'accès au crédit par l'ouverture du métier de fiduciaire aux ajmj. Le marché et les entreprises en ont absolument besoin. D'un point de vue des procèdures, on peut se féliciter que les classes de parties affectées s'installent dans le paysage : mais attention aux excès, l'outil doit demeurer un outil de partage de la valeur future, pas un pis aller à la liquidation.



Clotilde Delemazure, associée chez Grant Thornton

L'année 2023 a été marquée par le besoin d'accompagnement de nos clients dans leur restructuration financière, visant notamment le reprofilage des PGE et autres concours bancaires. Aucun secteur n'a été épargné avec toutefois, une accélération des difficultés sur des sujets immobiliers, retail, industriels et de l'imprimerie dans un contexte inflationniste, de hausses des coûts matières, de l'énergie et des taux d'intérêts. Pour emporter l'accord de leurs partenaires et créanciers, les entreprises doivent les convaincre de leur vision stratégique et leur capacité à mener leur plan de retournement. Les chefs d'entreprises devront redoubler de vigilance en 2024, dans un contexte économique qui demeurera chahuté et une accélération des enjeux de transformation des modèles économiques.



Philippe Druon, associé chez Hogan Lovells

L'année 2023 se distingue par une forte hausse des défaillances des entreprises et partant, des situations « distressed ». Si les deux dernières années avaient reflété les effets de la crise Covid, cette année 2023 marque davantage le retour à une situation existant avant cette crise. Cette tendance se confirme en cette fin d'année et tendra à se poursuivre en 2024.



François Kopf, associé chez Darrois Villey Maillot Brochier

Les statistiques confirment un retour à la normale du nombre de faillites et dossiers de prévention, après une période marquée par un grande résilience des entreprises grâce aux mesures de soutien initiées par le Gouvernement. Certains secteurs sont plus touchés (immobilier, retail), ce qui laisse à penser que les défaillances ne devraient pas être généralisées et immédiates. Les petites sociétés sont particulièrement concernées, les gros dossiers – quoique très visibles (Casino, Orpéa, FIB) – n'étant pas nécessairement les plus représentatifs de la situation actuelle.



Frédéric Abitbol, associé chez Abitbol & Rousselet

Depuis le début de l'année, 41.000 procédures collectives ont été ouvertes, représentant 187.000 emplois. On s'oriente donc vers un retour à la moyenne long terme de l'économie nationale qui fluctue historiquement, selon la conjoncture, entre 50.000 et 60.000 procédures, pour 200.000 à 300.000 emplois. Il faut garder en tête que les procédures permettent statistiquement de sauver les 2/3 de ces emplois, meilleur score, et de loin, de toutes les économies comparables. S'agissant de la prévention, 6.300 dossiers ont été ouverts cette année, en très augmentation de seulement 5% par rapport à 2022, là où la dynamique de croissance des procédures de prévention, de mieux en mieux intégrées dans la boite à outil des chefs d'entreprises, était plutôt de 20% par an. C'est donc un chiffre plutôt en deçà des attentes.



Jean-Pierre Farges, associé chez Gibson Dunn

Le marché devrait être très actif en 2024, de nombreuses nouvelles situations compliquées sont en train d'émerger, notamment dans l'immobilier.



Philippe Héry, associé chez Oderis Consulting

L'année 2023 a confirmé l'accélération des difficultés constatée depuis la fin d'année 2022, avec cependant des dossiers de taille de plus en plus importantes. Cette situation devrait perdurer sur 2024, voire s'accélérer, car les entreprises françaises sont confrontées à l'effet ciseau entre un contexte conjoncturel pénalisant globalement la consommation, et le poids de leur dette alors même que les taux restent élevés. Les cas les plus complexes ne pourront envisager de solutions que dans le cadre d'une opération d'adossement ou de reprise. En complément, nous sommes de plus en plus sollicités sur des montages LBO récents où seul le réaménagement de la dette d'acquisition est nécessaire, mais rapidement après la réalisation de l'opération, la cible restant profitable mais avec une performance en-deçà des prévisions initiales.



Cédric Colaert, associé chez Eight Advisory

Après une année 2023 marquée par un retour rapide aux volumes de dossiers d'avant covid, l'année 2024 s'annonce pleine de défis pour les entreprises : remboursement des PGE, conséquences du contexte inflationniste sur les marges, contraction de la demande, hausse des taux d'intérêts, etc., défis qu'il convient d'appréhender le plus en amont possible, à la fois d'un point de vue opérationnel et financier. En outre, de nouvelles perspectives d'investissements ou opérations de consolidation s'ouvrent pour les entreprises disposant des ressources nécessaires



Noam Ankri, associé chez Ashurst

Vue du marché : Trois tendances notables : 1) le marché immobilier se contracte et les dossiers de restructuration financière avec un sous jacent immobilier se multiplient (notamment en raison de la montée des taux et la raréfaction des locataires), 2) le cross class cram down est désormais «entré dans les mœurs» et devient dans plusieurs dossiers de place la solution privilégiée, alors que beaucoup pensaient qu'il resterait une simple arme de dissuasion, 3) de ce point de vue, la «violence» entre créanciers est de moins en moins rare là où il était plus usuel pour un créancier de concentrer ses «attaques» contre la société et les actionnaires.



Anne-Sophie Noury, associé chez Weil Gotshal & Manges

Le niveau de défaillances en 2023 est équivalent sinon supérieur à celui de 2019, surtout concentré autour de difficultés d'exploitation plutôt que des problématiques de maturité car de nombreux emprunteurs ont réussi à se refinancer en 2019/2020 et à disposer d'emprunts à maturité en 2025/2026. L'activité retail continue de souffrir en raison de l'inflation et d'une consommation en berne, l'activité immobilière est extrêmement ralentie sous l'effet notamment de la remontée des taux se traduisant par une augmentation sensible des dossiers tant en amiable qu'en procédure collective ». Enfin, on assiste à une augmentation sensible des dossiers liées à l'augmentation du service de la dette dans de nombreux secteurs avec des échéances de refinancement sur 2025/2026.



Timothée Gagnepain, associé chez McDermott

Après des années marquées par l'abondance d'argent et la mise en place de dettes peu chères pour surmonter les conséquences de la crise sanitaire, les entreprises se retrouvent dans une situation difficile car les dettes mises en place, qui ont bien souvent servi à financer des pertes, sont désormais plus difficile à refinancer (l'argent s'étant raréfié à la suite de la remontée des taux d'intérêts). Cette situation cristallise le fait que de nombreuses sociétés ont aujourd'hui des fonds propres trop faibles et doivent désormais renforcer leur capital. Or, les actionnaires sont peu enclins à réinvestir dans des sociétés très endettées. Cela donne beaucoup d'entreprises fragilisées qui représentent autant d'opportunité pour les acheteurs avec les poches pleines qui peuvent faire des acquisitions à des valeurs intéressantes en s'assurant de la restructuration préalable de la dette



Saam Golshani, associé chez White & Case

L'année 2023 a été une année exceptionnelle en matière de restructuring en France à la fois par la taille et la complexité des deux dossiers emblématiques que sont Orpea et Casino, mais aussi et surtout du fait de l'expérience pratique de la mise en œuvre de la réforme des procédures collectives en France. Les nombreux contentieux qui ont émaillé la mise en œuvre du plan de sauvegarde accélérée d'Orpea ont permis l'émergence d'un corpus cohérent de jurisprudence permettant de guider les praticiens à l'avenir. Que ce soit en matière boursière, en matière de constitution des classes de parties affectées, de la nature des instruments hybrides comme les Océanes, de la mise en œuvre d'un plan imposé inter-classe ou les voies de recours ouverts aux parties affectées et j'en passe, le dossier Orpea a été crucial pour éclairer les tribunaux sur l'application de cette réforme. De la même manière qu'il y a eu en France un avant et un après Eurotunnel, il y aura en France un avant et un après Orpea.



J-D Daudier de Cassini, associé chez Weil Gotshal & Manges

Il y avait sans doute moins de dossiers en début d'année, mais depuis l'été on voit que les dossiers arrivent de façon intense et compliquée. Le problème pas seulement la dette mais aussi et surtout l'inadéquation de certain business à leur marché. La conséquence c'est qu'il y a moins d'amiable et plus de procédures collectives d'autant que la nouvelle loi donne désormais plus de possibilités dans le cadre judiciaire. Dans le contexte économique et géopolitique actuel, je constate aussi qu'il est compliqué pour un dirigeant d'avoir de la visibilité sur son marché et de fait a du mal à prendre des décisions. C'est pour cela que les managers de transition ont beaucoup d'appels mais la prise de décision n'est pas immédiate.

5 Décembre 2023

LES RENCONTRES D'EXPERTS

Spécial Restructuring









chez Willkie Farr, 21 Bd Malesherbes 75008 Paris

LES ENTREPRISES FRANÇAISES
font face à de multiples difficultés

Avec 10 979 procédures ouvertes entre le 1er juillet et le 30 septembre 2023, le nombre de défaillances augmente de 23 % par rapport au 3e trimestre 2022. Pour la première fois depuis janvier 2022, la hausse générale ralentit. La situation des PME-ETI continue cependant de se dégrader avec près de 900 défauts ces derniers mois. Plus de 37 000 emplois sont menacés à l'issue de ce trimestre, un seuil évocateur de celui de la crise financière européenne de 2016. En moyenne, 4500 entreprises font défaut chaque mois depuis janvier La proportion de PME-ETI (8,2 %) est au plus haut depuis une quinzaine d'années. Sur le terrain, les professionnels notent une grande diversité de secteurs et une difficulté à se financer. Etat des lieux.

MdA : Après plusieurs crises sanitaires, on vit toujours une crise géopolitique et énergétique et des tensions toujours palpables sur les supply chain. Quelle est votre vision de la situation sur le terrain ?

Nadine Veldung, Oddo BHF : Il est bien de voir dans quel contexte on s'inscrit et avec les grandes masses en tête. Je commencerai par la dynamique des marchés de capitaux. Typiquement, les sociétés en difficulté sont souvent en mal de fonds propres. L'appel au marché peut sembler une bonne solution mais le moins que l'on puisse dire c'est que cela n'est pas simple. Or actuellement, 2022 a été très mauvais, 2023 a été un peu meilleur avec seulement 2 introductions en Bourse. L'essentiel des deals equity est fait par des Add On et des ABB pour des grandes sociétés, qui sont des "Frequent Issuers". Pourquoi est-ce intéressant ? C'est que l'on avait une série de sociétés qui étaient en forte croissance (tech, biotech..), qui avaient pris l'habitude de miser sur l'IPO pour se financer. Or, ces sociétés ne connaissent absolument pas les restructurations et se retrouvent dans des situations très compliquées alors que les marchés se referment. Souvent elles ne passent pas par les cases sauvegarde / redressement et vont directement en liquidation car elles n'ont pas les bons réflexes. Pour les financements HY la situation s'est améliorée mais se concentre sur les entreprises qui émettent régulièrement et sont connues des investisseurs, qui ont cette possibilité, essentiellement sous la forme de refinancement. Les nouvelles obligations servant à refinancer les précédentes émissions. Les nouveaux deals sont finalement assez rares. Les investisseurs préfèrent la qualité et les sociétés qu'ils connaissent. Le marché pour les primo émetteurs est très difficile. Donc si on a des difficultés de trésorerie, c'est une voie plus difficile. Troisième constat, les émissions de dette privée sont très dynamiques. Un deal sur 2 est négocié via la dette privée. Et là encore les investisseurs restent sur les sociétés qu'ils connaissent. Dans ce contexte, pour régler un problème de liquidité, on peut aussi faire appel à la cession. Et là je rappelle les chiffres de l'indice Argos Soditic sur le mid cap européen. On est passé d'un multiple moyen de 11,6x en 2021 à 9,2x l'Ebitda au T3 2023. Ce qui est encore plus intéressant à relever, c'est que les deals dont la valorisation est inférieure à 7x l'Ebitda représentent désormais 30% du total. Dans les secteurs délaissés la baisse est vraiment importante. Pour les sociétés en difficulté, l'equity cushion devient de plus en plus faible. Voilà pour l'essentiel le contexte de marché.

Barema Bocoum, KPMG : Je suis d'accord avec Nadine. Je pense qu'il y a 2 catégories de sujets. D'une part, il y a les entreprises sur lesquelles on était déjà intervenu. On avait alors résolu des problèmes de haut de bilan à court terme sur le financement, sans intervenir pour autant sur les sujets opérationnels. Aujourd'hui, les investisseurs sont plus regardants et les entreprises doivent se restructurer en profondeur. Cela peut être une entrée en procédure collective ou encore la cession d'actifs. D'autre part, on a des entreprises dont les business models ne sont pas fragilisés mais qui le deviennent du fait de l'inflation et de la hausse de l'énergie. On voit que celles qui sont le plus fragilisées sont celles qui ont du mal à répercuter la hausse de leurs charges. Et dans ce cas-là, on ne fait pas appel aux mêmes solutions. On est plus dans la soute. Il faut des managements solides et prendre des décisions difficiles pour la

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.

pérennité de l'entreprise. Ensuite, si on se projette un peu, il y la CSRD qui va s'appliquer à partir du 1er janvier. Les entreprises ciblées sont celles dont le chiffre d'affaires est supérieur à 50 M€ , qui emploient 250 salariés et qui réalisent un bilan total égal à 25 M€. En tout, ce sont 50 000 entreprises qui seront concernées. Elles doivent s'organiser et cela a un coût qui se répercute dans leur reporting pour apporter des indicateurs de durabilité. A l'opposé, les entreprises qui ont des business model plus durables pourront utiliser la CSRD pour bénéficier de financements à des coûts moins élevés. La réalité ne sera certainement pas aussi manichéenne. Il y a du financement, mais plus ou moins cher. Dans un marché à flux tendu, ce sera plus compliqué, bien que nous ne soyons pas dans un contexte de crise comme en 2008. On n'a donc pas de problème en termes de liquidité mais en termes de qualité des actifs. Il faut pouvoir s'adapter à ce nouvel environnement.

Lionel Spizzichino, Willkie Farr & Gallagher : C'est plutôt sain d'être revenu sur des fondamentaux et d'avoir fait le constat que les entreprises de fintech et de biotech sont des entreprises comme les autres. La problématique, comme toute startup, c'est l'absence de trésorerie à la veille éventuellement d'une procédure collective. Et souvent la frustration vient du fait qu'elles sont très proches de la phase de commercialisation mais qu'il leur est impossible de procéder à une nouvelle levée. Sinon pour rebondir sur le panorama du marché de la dette privée de Nadine, les fonds de dette sont venus remplacer les banques qui ont été habituées pendant la pandémie à prêter sans risque ou presque avec les PGE. A la décharge des établissements bancaires, les taux de refinancement sont désormais élevés et les entreprises se retrouvent après covid avec un taux d'endettement trop élevé et un bilan par trop déséquilibré. Certaines n'ont de ce fait même plus accès au crédit bail et se retrouvent dans l'impossibilité d'investir pour soutenir leur croissance. Certaines de ses entreprises qui ont fait appel à des fonds de dette à la sortie du Covid avec des taux d'intérêt élevés se retrouvent déjà dans l'impossibilité de faire face à leurs obligations. Avec certains prêteurs qui n'hésitent plus à accélérer et à saisir les actifs. Ces financements ayant été structurés avec des fiduciies, des golden shares et d'autres mécanismes facilitant cette prise de contrôle.

> **"Les financements sont réservés en 2023 principalement aux entreprises qui émettent régulièrement et sont connues des investisseurs. Une part importante des nouveaux financements est allouée aux refinancements."**
>
> **Nadine Veldung**



Laurent Jourdan

➤ Actif depuis près de 30 ans dans le domaine du restructuring et du distressed M&A, Laurent Jourdan est l'un des 3 associés responsables du pôle Restructuring de Racine, qui compte 10 avocats. Laurent Jourdan assiste des entreprises, des dirigeants et des actionnaires (essentiellement des fonds) dans le cadre des procédures de mandat ad hoc, conciliation, sauvegarde, redressement et liquidation judiciaire. Il enseigne parallèlement à Sciences Po Paris.

➤ Laurent Jourdan et ses équipes ont pris part à la plupart des dossiers mettant en œuvre le règlement communautaire : Parmalat Eurofood, Cœur Défense, Rover, EMTEC. Ils sont également intervenus dans une centaine de dossiers depuis quatre ans parmi les plus importants de la place dont Fram, Fagor Brandt, Cauval (Dunlopillo-Treca), Gad, Clestra, Guy Degrenne, Ascometal, LFoundry, Gascogne, Tilly Sabco, Presstalis, IKKS, Casino, Iziwork, Seropic, Grand Large Yachting, Adeo/Alice Delice.

Barema Bocoum

➤ Associé, Head of Restructuring, Deal Advisory France

➤ KPMG France Baréma est spécialisé dans l'accompagnement dans le cadre de deals complexes et situations spéciales (Restructurations financières, Turnaround, accélération du Cash, Fermetures de sites, distressed M&A). Baréma est membre du conseil d'administration de la Fondation KPMG France. Baréma dirige les activités Restructuring de KPMG en France depuis 2020 et dans les pays de la zone EMEA depuis 2021.

➤ KPMG dispose d'une des plus importante équipe en France (130 collaborateurs) et en Europe (1500 collaborateurs). Le cabinet est intervenu en 2023 sur environ 400 dossiers dont 133 IBR dont certains des plus importants dossiers de place auprès du CIRI.



Philippe Hery, Odéris Consulting : J'aurais sans doute une vision moins macro compte-tenu de la clientèle sur laquelle j'interviens au quotidien, mais je rejoins globalement ce qui a été dit. Après plusieurs crises successives, les entreprises, et notamment les PME et ETI, doivent faire face à un niveau d'endettement important qui pose la question de leur capacité à y faire face. Dans ce contexte, on constate une volonté forte des prêteurs d'avoir une analyse plus approfondie des business models et de la rentabilité opérationnelle. L'objectif n'est plus seulement de donner du temps à l'entreprise, mais de s'assurer qu'elle pourra honorer ses engagements, et sa pérennité sur le plus long terme. Ce que je ressens également au quotidien, c'est un climat de tension dans les discussions avec les prêteurs, mais aussi avec les actionnaires. Sur les deux derniers mois, nous avons été sollicités pour réaliser des IBR pour le compte d'actionnaires qui veulent se rassurer sur le besoin de cash estimé par leurs participations et qu'on leur demande de financer. Ces discussions, menées dans le cadre de procédures de prévention mais sans implication des banquiers, sont pour moi une situation assez nouvelle, et assez caractéristique de la période.

> **''Le PGE a aussi pas mal changé le rapport de force. On a perdu un levier de négociation car les banques sont garanties donc le risque pour elles de la procédure collective est moins évident.''**
>
> Laurent Jourdan

Laurent Jourdan, Racine : Je souscris à ce qui a été dit. L'effet ciseau entre le poids de la dette qui s'accentue d'une part et la réduction de l'accès au crédit, d'autre part crée la situation dans laquelle nous sommes et conduit à une augmentation au nombre des procédures. On est quand même beaucoup plus dans le dur qu'on l'était précédemment. Au 31 Octobre, on est à 43 740 procédures soit +32% par rapport à l'année passée. Ce qui ne veut pas dire grand chose en réalité car les chiffres bas des deux années antérieures correspondent à celles pendant lesquelles l'économie a été mise sous cloche. Ceci dit, on devrait dépasser 2019 si on suit le même rythme. Encore une fois, il y a un effet rattrapage donc pas si inquiétant. D'autant que 94% des entreprises en défaillances sont des entreprises de moins de 10 salariés et qui pour beaucoup ont moins de 3 ans d'existence. Néanmoins, nous avons connu des dossiers significatifs. Il y a eu 14 ouvertures de procédures collectives pour des entreprises de plus de 100 M€ de chiffre d'affaires. On a tous en tête les dossiers dans le retail. Les secteurs de l'immobilier et de la construction, sont également dans une situation compliquée compte tenu de la hausse des matières premières, des problèmes d'approvisionnement et surtout la réduction drastique du nombre de clients parce qu'il n'ont plus de crédit. Clairement, tout le secteur de la promotion est en train de souffrir. Et dans l'hôtellerie c'est également très compliqué. Bien entendu je ne parle pas des deux dossiers hors normes que sont Orpéa et Casino. L'activité est extrêmement soutenue et de nombreux dossiers reviennent. On a trop souvent simplement repoussé le tas de sable. Et aujourd'hui, comme on ne trouve plus de financement, on doit entrer dans le dur. C'est ce qui nous occupe principalement.

Arnaud Joubert, Rothschild & Co : Je partage ce qui a été dit jusqu'ici. De notre côté, nous sommes confrontés à de plus en plus d'entreprises de taille moyenne, cotées ou détenues par des groupes familiaux, qui font face à des échéances de refinancement beaucoup plus compliquées à appréhender : la performance opérationnelle peut être au rendez-vous, mais si le levier d'endettement est dans la fourchette haute, la charge des intérêts pèse tellement dans le service de la dette que les cash flows générés par l'activité ne permettent plus d'y faire face. Et ces refinancement deviennent donc impossibles à mettre en œuvre sans recours à des fonds propres ou à des cessions d'actifs, voire, à une restructuration de la dette. De leur côté, les participations de fonds de private equity semblent avoir été plutôt épargnées par cette situation, probablement parce qu'elles sont dans l'ensemble des sociétés dont les cash flows sont de meilleure qualité, et parce que les financements de ces sociétés requièrent la couverture du risque de taux. Lorsque les couvertures de risque de taux expirent dans les 12 à 18 prochains mois, on peut s'attendre à des refinancements compliqués du côté du Private Equity également.

> **''Je suis d'accord avec Nadine. Je pense qu'il y a 2 catégories de sujets. Il y a des entreprises sur lesquelles on était déjà intervenues. On a résolu des problèmes de haut de bilan à court terme sur le financement mais on n'était pas intervenu sur les sujets opérationnels. Désormais les investisseurs sont plus regardants et les entreprises doivent se restructurer en profondeur.''**
>
> Barema Bocoum

MdA : Julien, au CIRI, vous avez une vision d'ensemble car vous traitez la plupart des gros dossiers. Si vous deviez dresser un panorama de l'activité de l'année, quel serait-il ?

Julien Bracq , CIRI: Il y a un panorama un peu macro sur les chiffres que l'on peut avoir au ministère des finances et un panorama que l'on peut avoir



















Franck Michel



➤ Franck Michel est l'associé fondateur d'AJAssociés 1er cabinet d'administrateurs judiciaires qui poursuit sa croissance de manière discrète et régulière depuis plus de 30 ans. La taille de ce cabinet totalement intégré est à ce jour de plus de 100 salariés avec seulement 8 associes : Maîtres Franck Michel, Nicolas Deshayes, Christophe Bidan, Serge Préville, Lesly Miroite, Céline Maschi, Hervé Coustans, Maxime Lebreton. Leader par sa taille et ses implantations, AJAsssociés dispose de 25 bureaux en Métropole et dans les DOM. Les derniers bureaux créés en 2019 sont Chartres, Melun et Laval.

➤ L'étude a reçu plus de 1500 missions en 2023. Franck est notamment intervenu sur des dossiers comme Maranatha, Frans Bonhomme, Financière Immobilière Bordelaise, Naos, DURALEX. Il milite pour une transparence des coûts des traitements des missions de préventions et insiste sur la spécificité du mandat de justice à la Française.

de la fenêtre du CIRI. Et ce qui est intéressant de constater que les deux ne se recoupent pas totalement. Si on prend le panorama macro, je souscris totalement à ce que vient d'indiquer Laurent. C'est à dire que l'on revient à des niveaux de faillites qui sont à peu près dans l'étiage de ce que l'on constatait pré crise. Il y a un peu plus de faillites au premier semestre qu'il n'y en avait en 2019 et c'est confirmé par d'autres indicateurs avancés. Les délais de paiement des cotisations sociales se sont allongés. Tous ces indicateurs convergent pour dire que l'on est en train de revenir sur le même nombre de dossiers qu'avant crise. Pour autant, il n'y a pas non plus de vague. Ce qui est intéressant aussi c'est de voir c'est qu'il y a une très grande hétérogénéité de taille d'entreprise et de secteur. Sur les tailles d'entreprises, l'effet rattrapage est très fortement porté par les PME/ETI GE. Par rapport à 2019, plus de 30% de dossiers sur les PMEs et +17% sur les ETI/GE. Concernant les secteurs d'activité, on ne va pas revenir sur les secteurs, les transports/ entreposage, le retail, on constate également un certain nombre de dossiers dans le sanitaire et le médico-social. Il y a des sous-jacents dans le dossier Orpéa qui frappent les autres entreprises du secteur. En revanche, on ne voit pas de situation particulière dans l'industrie et pour les energo intensif. A ce stade le nombre de défaillances dans ces secteurs sur la base des indicateurs macro est plutôt en dessous des niveaux de 2019. De la fenêtre du CIRI, c'est un peu différent. Autant pendant la crise sanitaire on s'est beaucoup occupé de sociétés touchées par les conséquences du Covid, dans l'événementiel, le tourisme, l'hébergement, le retail. Autant aujourd'hui on revient à une population accompagnée un peu plus classiques comme les industriels. Si je prends le cas typique des sous traitants automobiles ils sortent de la période que l'on vient de connaître avec des bilans très dégradés et sont autours aujourd'hui confrontés avec les basculement vers les véhicules électriques à des besoins d'investissement extrêmement lourd et qui comportent une dimension de parie. Tout cela fait des dossiers de restructuration assez difficiles à traiter.

> **''Aujourd'hui on assiste à une augmentation des procédures collectives et concomitamment de la baisse de la prévention. Autant on a vu venir l'augmentation de l'endettement avec les PGE autant on n'avait pas vu venir l'augmentation des taux d'intérêt.''**
>
> **Franck Michel**

Franck Michel, AJAassociés : Aujourd'hui on assiste à une augmentation des procédures collectives et concomitamment de la baisse relative des missions de prévention. Pour moi, il y a trois causes. Autant on



Julien Bracq

➤ Secrétaire général adjoint du CIRI.

➤ Le CIRI est un service de l'État dédié à l'accompagnement des entreprises en difficulté de plus de 400 salariés pour les soutenir dans la mise au point et le financement de leurs plans de retournement. En lien étroit avec les dirigeants des entreprises qui le saisissent et les organes de la procédure, le CIRI agit dans un cadre confidentiel et a pour mission de piloter l'action de l'Etat et de bâtir un consensus autour de plans d'affaires crédibles et équilibrés et d'en négocier le financement afin de sécuriser le retournement des entreprises concernées et préserver le plus grand nombre d'emplois.

a vu venir le mur de l'endettement avec les PGE autant on n'avait pas vu venir l'augmentation des taux d'intérêt. Et la réalité aujourd'hui c'est que dans les missions de préventions les dirigeants nous disent à quoi bon négocier pour payer plus in fine. Paradoxalement les procédures collectives deviennent plus attractives car le passif bancaire va être gelé sur une durée plus longue et avec le maintien du taux d'intérêt actuel. Le deuxième phénomène c'est que la position des établissements bancaires s'est durci récemment , le stand still n'est plus accordé systématiquement et quand il est accordé c'est pour des durées parfois très courtes et assorties au respect d'engagements très contraignants. Encore plus qu'hier les préventions sont des moments de fortes tensions. Enfin troisième phénomène, les procédures collectives donnent l'opportunité à des chefs d'entreprises de remettre en cause des garanties réelles qui ont été données dans le cadre restructurations antérieures parfois dans un rapport de force déséquilibré.

Par rapport à ces 3 phénomènes on se retrouve aujourd'hui avec une vraie question. Est ce que la période collective a toujours son effet épouvantail et la réussite de la prévention est elle aussi définitive quand on voit finalement les sinistres de toutes les grandes enseignes du retail ?

> **''Tous ces indicateurs convergent pour dire que l'on est en train de revenir sur le même nombre de dossiers qu'avant crise. Pour autant, il n'y a pas non plus de vague. Ce qui est intéressant aussi c'est de voir c'est qu'il y a une très grande hétérogénéité de taille d'entreprise et de secteur.''**
>
> **Julien Bracq**

Lionel Spizzichino, Willkie Farr & Gallagher : Je suis d'accord avec Franck. Force est de constater que l'amiable n'est pas toujours la solution mais surtout malheureusement les usages qui ont fait de l'amiable un outil d'une redoutable efficacité sont battus en brèche. Un exemple : le standstill donné par les banques était automatique à l'ouverture de la procédure amiable. Aujourd'hui il arrive que l'on passe plusieurs semaines voire mois avant d'obtenir ce standstill, sous prétexte d'obtenir d'abord des prévisions de trésoreries validées par un tiers ou un IBR. Et pendant ce temps-là la trésorerie de l'entreprise continue d'être ponctionnée. Il devient compliqué dans ces circonstances de convaincre un dirigeant de l'intérêt de l'ouverture d'un mandat ad hoc ou d'une conciliation. Sans parler de l'attitude de certains, lors



des négociations, à l'encontre des dirigeants ou même des mandataires ou conciliateurs, rendue possible notamment par la tenue des réunions en virtuel au cours desquelles la parole s'est libérée cachés derrière leurs écrans.

Laurent Jourdan, Racine : On arrive à des situations totalement ubuesques, on continue à prélever les échéances sur la trésorerie des entreprises car on n'a pas obtenu de "standstill" alors même que nous sommes en procédure de prévention et on obtient que très rarement la restitution des sommes perçues. Le PGE a aussi pas mal changé le rapport de force. On a perdu un levier de négociation car les banques sont garanties donc le péril de la procédure collective est moins évident. Tout ceci menace la prévention telle que nous la connaissons. Au niveau macro, il faut souligner que la majorité des PGE sont remboursés normalement.

Julien Bracq , CIRI : J'aimerais réagir à ce qui a été dit. Il y a trois points très intéressants qui viennent d'être évoqués. Le premier point, c'est que les PGE mettent le CIRI dans des situations compliquées, dans la mesure où la capacité du CIRI à jouer son rôle de médiateur est entravée dès lors que l'Etat directement ou indirectement partie lié au dossier et exposé financièrement. Ce n'est pas seulement le PGE, c'est le rôle de l'Etat joué ces trois dernières années, qui a conduit à ce que l'Etat soit financièrement exposé, directement ou indirectement, à un nombre important d'entreprises. Au demeurant, je pense que maintenant qu'un retour à la normale est recherché, l'Etat ne doit plus être considéré comme une source de financement parmi d'autres, que ce soit en prêt ou via la constitution de passif public. Cela va prendre du temps pour réhabituer l'ensemble des acteurs. Le deuxième point sur les PGE, en termes de sinistralité, pour le moment on constate que beaucoup de PGE ont été remboursés. C'était 146 Md€ pour 686 000 entreprises à fin juillet 2023, et à ce jour près de 66 Md€ ont été remboursés. Les estimations qui sont faites en termes de sinistralité font état de chiffre situé entre 4 à 5%. Soit un coût net pour l'Etat d'environ 3,5 Md€. Le message, c'est que les PGE sont globalement bien remboursés. Après cela est valable d'un point macro. Cela cache des cas particulièrement difficiles que l'on a tous à connaître autour de la table, en particulier des entreprises qui n'allaient pas très bien avant la crise et qui doivent aujourd'hui rembourser cette dette supplémentaire. Dans ce contexte, où des restructurations de PGE se profilent, le CIRI entend diffuser une doctrine de restructuration des PGE qui repose sur le principe selon lequel le PGE doit être remboursé comme si la garantie de l'Etat n'existait pas. La question qui va se poser dans les prochaines années, si cette doctrine n'était pas respectée dans un cadre amiable, c'est de faire en sorte qu'elle le soit autrement.

Franck Michel, AJAssociés : Justement, sur une frange d'entreprises les PGE ont souvent servi à rembourser tous les concours bancaires de souplesse (crédit de campagne) qui finalement n'ont jamais été renouvelés. Et finalement les banques disent j'ai la garantie de l'Etat et refusent tout nouveau concours…Sur les 45% des PGE qui ont été remboursés a-t-on la granularité? J'ai l'impression que les grands PGE ont été remboursés.

Michel Rességuier, Prospheres: Je trouve que les dossiers arrivent très tardivement. Je crains une persistance



Philippe Héry

➤ Après 27 ans d'expérience acquise au sein de grandes firmes (Deloitte puis EY), Philippe Héry a rejoint le cabinet ODERIS en 2020, dans le cadre d'un projet plus entrepreneurial, avec pour objectif de développer l'activité Restructuring pour les PME/ETI, qui bénéficient ainsi de l'expertise d'un « big » mais avec la souplesse d'un cabinet à taille humaine.

➤ Depuis plus de 30 ans, Philippe conseille des entreprises sous performantes dans un cadre préventif, mais également dans un contexte judiciaire pour des sociétés en plus grande difficulté. Il possède une grande connaissance de la restructuration de la dette et des opérations de refinancement. Il anime une équipe d'une douzaine de personnes à l'heure actuelle, mais qui continue sa montée en puissance.

de la croyance chez certains acteurs économiques, sans doute inconsciente, que l'État va les sauver. Un chef d'entreprise me consultait récemment en disant devoir € 900,000 à l'Urssaf mais en énonçant que "cela ne compte pas…". Donc je vois des entreprises dans un état compliqué. Pour compléter ce qui a été dit, j'observe trois choses.

1)La relative facilité des levées de fonds a conduit certaines entreprises à faire croire qu'elles développent des technologies nouvelles alors qu'elles sont des opérateurs tout à fait classiques. C'est ainsi que nous accompagnons une entreprise réalisant 15 M€ de chiffres d'affaires et 15 M€ de pertes. L'équipe de direction vivaient dans une croyance culturelle selon laquelle son métier consistait, non à vendre un service à la société civile au juste prix, mais à lever des fonds. Quand nous leur expliquons qu'il va falloir équilibrer le compte de résultat, certains interlocuteurs sont profondément déstabilisés.

2)Certaines de ces entreprises, heureusement rares, n'ont en réalité pas de modèle économique viable à ce jour. Par exemple, les Ehpads ont parfois été montées comme des foncières.

> **''Ce que je ressens au quotidien, c'est un climat de tension dans les discussions avec les prêteurs, mais aussi avec les actionnaires. C'est pour moi une situation assez nouvelle, et assez caractéristique de la période.''**
>
> **Philippe Hery**

3) Enfin, de nombreuses PME ou ETI, bien redressées, atteignant des niveaux de performance parmi les meilleurs de leur secteur, ne peuvent pas rembourser une dette PGE provoquée par un an de chiffre d'affaires manquant. Tous les business n'ont pas 10% de rentabilité par an. Prospheres accompagne plusieurs entreprises dans cette situation délicate. Nous rééchelonnons la dette mais il pourrait être difficile de surmonter la moindre nouvelle difficulté, or la vie des entreprises est jalonnée de difficultés à surmonter.

Philippe Hery, Odéris Consulting : Sur ce type de dossiers, pour lesquels on constate une génération de cash décorrélée du montant nécessaire pour servir la dette dans un délai raisonnable, la solution passe souvent par une recherche active de repreneurs, que ce soit dans le cadre d'une procédure collective ou pas. Cette recherche de solution d'adossement ou de reprise, même si elle est souvent douloureuse pour tous les stakeholders, emporte l'adhésion des banques qui peuvent espérer limiter leur perte, notamment si la dette est constituée de PGEs, en grande partie garantis par l'Etat. Cette option de restructuration est de plus en plus fréquente et on voit apparaître de nouveaux acteurs à la reprise à ce titre. Dans ce contexte, nous pouvons être sollicités pour simuler le coût de la reprise entre plusieurs scenarii, in bonis vs sauvegarde vs prepack cession.

Laurent Jourdan, Racine : Il y a un autre type de dossiers qui vient en force, c'est celui de l'immobilier d'entreprise notamment en Seine Saint Denis ou même le 92, les bailleurs n'ont pas trouvé de locataires et se retrouvent avec des locaux vacants sur les bras sans capacité de rembourser la dette et les banques ne souhaitent pas reprendre les clés. Les issues ne sont pas simples.

Nadine Veldung, Oddo BHF : J'abonde dans le sens de Laurent. Et j'aimerais aussi parler de la responsabilité des bailleurs. C'est un sujet qui me tient à cœur. Clairement tous les chiffres d'affaires des enseignes sont en baisse mais à y regarder de plus près, elles pourraient encore tenir si le prix des locations était actualisé au prix réel du marché actuel. Malheureusement, ce que l'on constate sur le terrain, c'est que les bailleurs ne sont pas très adaptables et restent sur des prix d'il y a 3 ans. Or, les entreprises sont asphyxiées et ne peuvent plus payer. Un grand nombre de bailleurs préfèrent avoir des espaces libres plutôt que de consentir un prix modéré.

> **''Je trouve que les dossiers arrivent très tardivement. Je crains une persistance de la croyance chez certains acteurs économiques, sans doute inconsciente, que l'État va les sauver. Un chef d'entreprise me consultait récemment en disant devoir € 900,000 à l'Urssaf mais en énonçant que "cela ne compte pas...".**
>
> **Michel Resseguier**

Franck Michel, AJAassociés : C'est sans doute une posture. Mon expérience dans les centres commerciaux en procédures collectives, c'est que les nouveaux baux sont consentis à des prix correspondant à la réalité actuelle du marché. Mais il est vrai que c'est un peu caché et ils ne communiquent pas dessus. Mais je rejoins Nadine, c'est la prochaine vague de sinistres.

Michel Rességuier, Prospheres : La période n'est pas simple, y compris pour des commerces situés au centre de Paris. Les droits au bail ont perdu beaucoup de valeur. Nous fermons actuellement le très beau magasin The Conran Shop, faute d'investisseur pour pérenniser ce projet entrepreneurial.

Lionel Spizzichino, Willkie Farr & Gallagher : Pour revenir sur les dossiers des maisons de retraite évoqués précédemment, ce qui était

Michel Resseguier

➤ Ancien conseil financier en restructuration chez Arthur Andersen, Michel Rességuier est Managing Partner et fondateur du cabinet Prospheres qui emploie 17 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, Prospheres 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.















considéré comme un investissement en bon père de famille, est devenu un secteur pour lequel il est devenu difficile de trouver des investisseurs notamment au regard des normes ESG. Si Orpea a pu être sauvée grâce à l'intervention de l'Etat avec la Caisse des dépôts et consignation et le soutien des créanciers, l'Etat ne pourra évidemment pas intervenir de la sorte sur l'ensemble du secteur. En outre, les nouvelles normes à venir, pour assainir le secteur et préserver les résidents ce qui est essentiel, impacteront nécessairement la rentabilité du secteur Et malheureusement le sujet de la petite enfance se pose à l'identique.

Barema Bocoum, KPMG : Avec la CSRD, il va y avoir des KPI visibles de toutes les parties prenantes. Pour un chef d'entreprise, les risques sont plus importants. On a réalisé une étude CEO au cours de laquelle on a interrogé plus de 1300 dirigeants dans le monde. Les résultats ont révélé deux priorités très fortes qui mettent en évidence le fait qu'il y a aujourd'hui des trous dans la raquette. D'une part, les talents : comment les entreprises vont-elles s'assurer qu'elles ont les reins assez solides pour en trouver ?
De l'autre, la géopolitique : comment les chefs d'entreprise vont-ils faire face à l'inflation salariale qui devrait toucher plusieurs sujets ? Il y a le haut de bilan mais aussi la base de bilan. De plus en plus d'entreprises vont regarder les process de cash. On sera moins en retard sur les délais de règlement. Derrière les grands groupes, le crédit inter entreprise va se tendre. Être un chef d'entreprise n'est pas
un long fleuve tranquille aujourd'hui. Il doit avoir un œil sur énormément de choses…le tableau de bord et en même temps il doit transformer son business.

MdA : Michel, la transformation des PME/ETI, cela vous parle. Mais certains blocages psychologiques subsistent de la part des dirigeants qui ont connu le succès dans un passé proche.

Michel Rességuier, Prospheres : Oui fondamentalement il faut restructurer les bilans mais la pérennité de l'entreprise passe par le modèle économique, donc le P&L et non le bilan. La plupart des dirigeants et leurs équipes de direction sont arrivés aux niveaux de responsabilité qui sont les leurs parce qu'ils sont très compétents dans un certain écosystème. Quand l'écosystème bouge significativement, il leur faut beaucoup de courage pour remettre en cause des recettes qui ont toujours bien fonctionné jusqu'à présent. Le piège des actionnaires consiste souvent à recruter un dirigeant du même secteur qui a indiscutablement bien réussi par le passé mais qui arrive avec les mêmes recettes.

Barema Bocoum, KPMG : Je pense que beaucoup de solutions vont passer par des concentrations. Aujourd'hui, il y a beaucoup de grands groupes qui ont des bilans solides et qui nous appellent. Avant, ces mêmes groupes avaient une liste d'actifs non core sous performants qui étaient en bas de la pile M&A. Désormais, ces dossiers remontent dans la pile et sont regardés avec beaucoup d'intérêt…

MdA : L'intérêt est là mais est-ce qu'ils ont le savoir-faire pour intégrer une équipe sous performante ?

Barema Bocoum, KPMG : On est là pour les aider…Aujourd'hui, quand je regarde notre activité qui a fait +25% de croissance, je note que nous avons été tirés en grande partie par ces grands groupes là. Ils se posent ces questions et n'ont pas l'habitude de travailler avec les équipes Restructuring. Ils n'ont pas le savoir-faire mais sont intéressés par l'idée de reprendre des actifs distressed



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.

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 Casino, Accorinvest, Pierre & Vacances Center Parcs, Buffalo Grill et Solocal.

➤ 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.



pour gagner des parts de marché par exemple. La solution c'est de changer les business model et la concentration est parfois la voie privilégiée pour préserver la valeur et l'emploi. L'enjeu est de savoir comment on arrive très rapidement à créer les conditions de ces adossements, notamment lorsqu'il y a de manière sous-jacente des enjeux de souveraineté.

Franck Michel, AJAassociés : J'ai une question pour le CIRI et le secrétaire général adjoint. Est ce que l'on ne pourrait pas concevoir que le CIRI puisse se déclarer compétent sur des dossiers en procédures collectives? Ce qui permettrait de négocier des restrictions sans avoir le poids du passif? Surtout que ce n'est pas une nouveauté, je me souviens de Mecachrome il y a quelques années…

Laurent Jourdan, Racine : …Le Ciri suit également les dossiers en procédures collectives et intervient dans ce contexte, on peut citer notamment Presstalis ou encore Geoxia. Souvent ce sont des dossiers commencés en prévention et qui sont poursuivis en procédure collectives.

> **"Le risque existe en effet, avec la complexité induite par la réforme, de réserver la sauvegarde avec classes de parties affectées aux grandes entreprises qui en ont les moyens, comme le Chapter 11 aux Etats Unis."**
>
> Lionel spizzichino

Julien Bracq, CIRI : Il n'y a pas de restrictions proprement dites. D'ailleurs, pour faire la transition avec ce qui a été dit, je pense que dans le nouveau cadre issu du 15 Septembre 2021, le CIRI peut avoir un nouveau rôle à jouer en sauvegarde ou même en redressement judiciaire puisqu'il y a davantage de place laissée à la négociation. D'ailleurs dans les dossiers Orpéa, Casino, c'est un peu ce qui s'est passé. C'est du semi amiable.

Lionel Spizzichino, Willkie Farr & Gallagher : Au sujet de l'ordonnance du 15 septembre 2021, il faut rappeler que les deux objectifs principaux étaient de raccourcir les procédures et de les simplifier. Force est de constater, notamment avec notre expérience sur Orpea et Casino, que ces deux objectifs ne sont pas atteints. La procédure n'est ni raccourcie ni simplifiée. En outre, les nombreux contentieux dans Orpéa rendus possible par la multiplication des étapes crantées par l'ordonnance rallongent la durée de la procédure. Un autre objectif de la réforme était d'adopter une approche plus financière de ces restructurations avec une notion de valorisation et l'intervention d'un nouvel acteur dans nos procédures à savoir l'expert indépendant chargé d'établir cette valorisation. Or en pratique, nous avons pu constater, pour ne pas dire regretter, que le rapport de l'expert arrivait après l'ouverture de la procédure de sauvegarde accélérée soit postérieurement à l'accord trouvé en conciliation et à la conclusion de l'accord de lockup. Un tel rapport ne servant plus qu'à justifier à posteriori l'économie de l'accord trouvé. Autant de points à améliorer dans le cadre des ajustements de l'ordonnance à intervenir.

Franck Michel, AJAassociés : Ne pensez vous pas que l'on a présenté ces classes comme étant favorables aux créanciers alors que finalement ils sont favorables aussi aussi surtout aux débiteurs

Lionel Spizzichino, Willkie Farr & Gallagher : Disons qu'avec ces premiers précédents, il semble juste de dire que les classes de créanciers et le mécanisme de cross class cramdown sont d'abord favorables aux créanciers seniors mais en effet aussi aux débiteurs qui ont, avec l'aide de leurs conseils, élaborer un plan avant même l'ouverture de toute procédure avec un besoin de new money très important et des délais très courts pour le trouver en favorisant le candidat choisi ab initio par le débiteur et en laissant très peu de chance à une offre alternative, qu'elle émane d'un concurrent ou des créanciers d'aboutir.

> **"La remontée brutale des taux d'intérêt rend certains refinancements impossibles en raison d'un service de la dette devenu supérieur à la génération de cash flow des entreprises les plus fragiles et/ou les plus endettées."**
>
> Arnaud Joubert

Julien Bracq, CIRI : Pour rebondir sur ce qui a été dit, je peux dire qu'au CIRI, on a bien conscience qu'il va falloir améliorer cette réforme. On a tous en tête un certain nombre de points techniques qui auraient pu mériter une clarification législative. Je constate au demeurant que certains de ces points, qui étaient initialement perçus comme problématiques, ont depuis été résolus par la doctrine, la pratique et la jurisprudence. Par ailleurs, même si c'est assez loin de ce que l'on traite au CIRI, on a bien conscience que dans certains cas, la procédure est instrumentalisée, par exemple non pas au profit du débiteur mais de l'actionnaire du débiteur.

Lionel Spizzichino, Willkie Farr & Gallagher : Le risque existe en effet, avec la complexité induite par la réforme, de réserver la sauvegarde avec

classes de parties affectées aux grandes entreprises qui en ont les moyens, comme le Chapter 11 aux Etats Unis.

Franck Michel, AJAassociés : Autre sujet qui mérite un point d'attention, ce sont les seuls de compétences. Aujourd'hui sur un groupe de sociétés, seule la société holding qui détenait le contrôle va être soumise au seuil des parties affectées alors que ce n'est pas forcément elle qui a l'endettement. je pense qu'il faudrait renforcer une certaine souplesse au niveau des seuils obligatoires.

Julien Bracq, CIRI : On convient qu'un certain nombre de choses sont à améliorer. Évidemment, vu du CIRI la vertu cardinale de la loi de 2021 c'est qu'elle réintroduit de la prévisibilité et surtout contraint au respect d'une certaine forme de hiérarchie.

Barema Bocoum, KPMG : Cela va dans le bon sens, car les mesures sont plus rationnelles et permettent davantage de prévisibilité. Au sein de l'ARE, on a mené un travail sur certains sujets à améliorer. Parmi ces sujets, il y a celui de la valo car il n'y a pas deux méthodes identiques au sein de l'UE et même en France. Cela interpelle…

Nadine Veldung, Oddo BHF : On a beaucoup parlé des projets et des gros dossiers emblématiques de ces derniers mois. On oublie qu'il y a quand même énormément de patrons de PME / ETI qui se retrouvent dans des situations extrêmement compliquées. Alors qu'ils ne se sont pas enrichis, ils ont bien géré leur entreprise. Aujourd'hui ils sont démunis face à leur loyer, face aux charges. Ils ont juste l'impression qu'ils travaillent pour rien. Ce n'est pas forcément glamour mais c'est la réalité des chefs d'entreprises notamment en région. J'observe que le soutien pour ces entrepreneurs est beaucoup moins important. Je pense que l'on pourrait prendre un peu de ce temps pour venir en aide aux plus petits entrepreneurs.

Michel Rességuier, Prospheres : Je suis d'accord. On en vient au sujet de la judiciarisation. En cas de sauvetage des activités et des emplois par voie de cession judiciaire, se développe désormais une espèce de mode grandissante qui consiste à poursuivre les dirigeants sur les 10 dernières années. J'ai été appelé en juin 2023 par la police judiciaire d'Evreux pour vérifier mon éventuelle responsabilité au sujet de la liquidation de Cinram jugée le 06 décembre 2017, société que j'avais quittée en juillet 2013... Je constate que les liquidateurs ont tendance à attaquer tous les dirigeants, tels Simon de Montfort devant Béziers: "tuez les tous, Dieu reconnaîtra les siens", Dieu étant ici le tribunal de commerce. Il me semble que le législateur devrait se saisir de ce sujet et proposer une nouvelle approche plus protectrice des mandataires sociaux.
Une autre de mes préoccupations est plus sociologique. J'observe que pour redresser l'exploitation des entreprises, nous sommes contraints de demander des remises en cause aux salariés. Or j'observe que les personnes, concitoyens et salariés, sont plus fragiles et rigides : ils me font penser à du cristal, beau mais fragile et rigide. Evidemment, je ne généralise pas, mais ce pourrait être une évolution sociétale à laquelle nous devons prêter attention. Au fond, changer et s'adapter, c'est vivre. L'histoire des entreprises que Prospheres découvre, est souvent magnifique. Mais la nouvelle page d'histoire à écrire le sera aussi, seulement si nous nous adaptons.

Lionel Spizzichino, Willkie Farr & Gallagher : La pandémie a multiplié le nombre de sociétés qui se sont retrouvées avec des capitaux propres négatifs. Heureusement un décret du 25 juillet 2023 est venu grandement atténuer le risque de dissolution qui était une épée de damoclès inutile pour ces sociétés sans que cela ne protège d'aucune manière les créanciers. Cette dissolution automatique n'était en définitive utilisée quasi exclusivement au fil du temps que pour éliminer des concurrents.

Barema Bocoum, KPMG : Je pense que beaucoup d'aides sont appliquées sur les entreprises les plus fragiles. On arrive sur un sujet de transformation de l'économie. Il n'y a jamais eu dans l'histoire de l'humanité autant d'innovations qui vont changer notre vie. On a su s'adapter, même si on ressent encore un peu les effets du covid et du télétravail. Mais dans ce monde-là, il n'y a pas deux entreprises logées à la même enseigne. Les PME/ETI sont parfois fragilisées et doivent faire face à tous ces changements, il va y avoir des grands gagnants et des grands perdants. Il y a de gros changements de paradigmes, et certaines difficultés demandent à être résolues autrement qu'en donnant du financement. Sinon, c'est malsain. Il s'agit plutôt de savoir comment on les forme et comment on les amène vers le nouveau monde.

MdA : Au quotidien, Barema cela signifie t'il que les équipes de KPMG restructuring interviennent davantage sur la partie opérationnelle ?

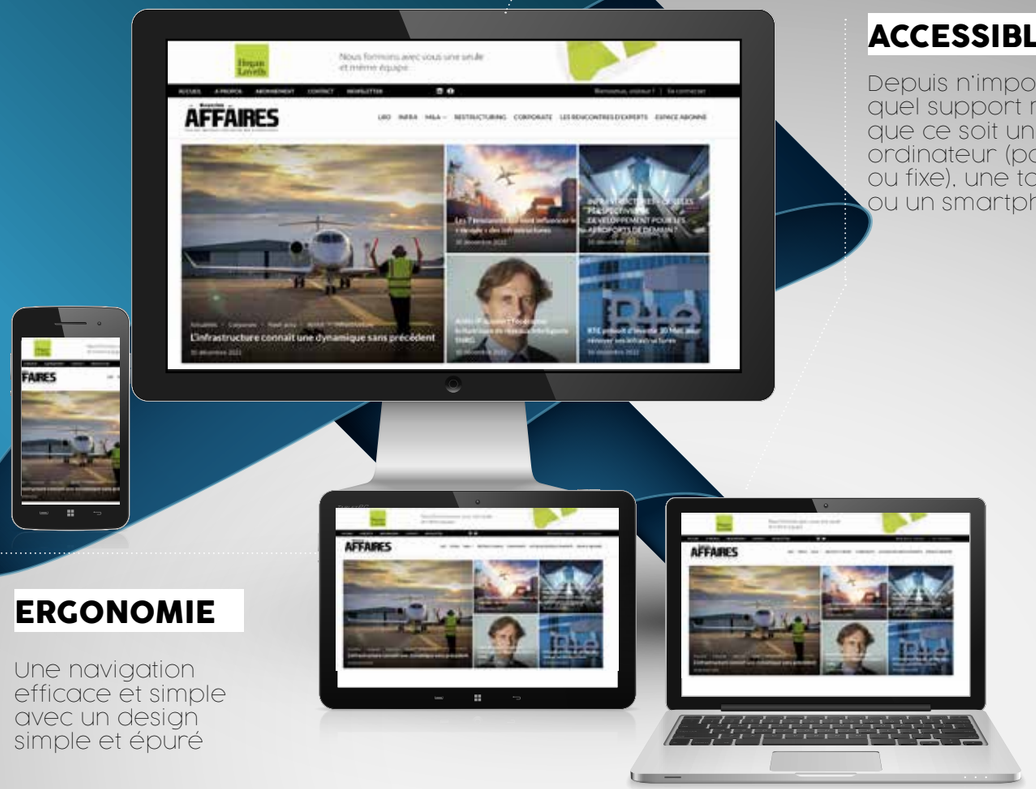
Barema Bocoum, KPMG : le volet opérationnel représente environ la moitié de nos activités en Restructuring. C'est une évolution importante. La partie financière reste essentielle bien sûr mais il n'y a désormais une extension assez naturelle de nos interventions au-delà de l'IBR. ■

LE MAGAZINE DES AFFAIRES

NOUVEAU SITE INTERNET
C'est avec plaisir que nous vous informons de l'ouverture de notre nouveau site internet : www.magazinedesaffaires.com

ESPACE ABONNÉ
Une interface privée et sécurisée

ACCESSIBLE
Depuis n'importe quel support média que ce soit un ordinateur (portable ou fixe), une tablette ou un smartphone.



ERGONOMIE
Une navigation efficace et simple avec un design simple et épuré



LES OPÉRATIONS DE FUSIONS-ACQUISITIONS

dans le domaine de l'énergie devraient accélérer en 2024



30 dirigeants d'entreprises et de fonds de private equity du secteur de l'énergie basées en Europe, en Amérique et dans la région Asie-Pacifique ont été sondés au deuxième trimestre 2023 au sujet de leurs prévisions concernant les fusions acquisitions et l'investissement dans le secteur européen de l'énergie pour l'année à venir. La grande majorité des dirigeants de groupe axés sur l'énergie et des fonds de private equity (82 %) déclarent que les opportunités de fusions-acquisitions dans les sociétés du secteur de l'énergie en Europe augmenteront au cours des 12 prochains mois. La première région d'Europe pour les investissements dans l'énergie est l'Europe du Sud-ouest, avec 41 % des personnes interrogées qui la placent en première position. Un tiers des personnes interrogées (34 %) considèrent le sous-secteur de l'énergie solaire comme le plus attrayant pour investir, et 70 % le classent dans les trois premiers.

Après un début d'année morose, l'activité de fusions-acquisitions dans le secteur de l'énergie en Europe devrait reprendre de la vigueur, d'après l'étude European Energy M&A and Investment Outlook 2024 (Perspectives du marché des fusions et acquisitions et investissements dans le domaine de l'énergie en 2024), une nouvelle étude publiée par CMS. Au premier semestre 2023, les transactions annoncées dans le secteur de l'énergie ont représenté en valeur 12,6 milliards USD seulement, soit moins de la moitié des 29,9 milliards USD enregistrés sur la même période en 2022. Pourtant, une large majorité des dirigeants d'entreprises et de fonds de private equity (82 %) déclarent que les opportunités d'opérations de fusions-acquisitions dans le secteur de l'énergie en Europe vont augmenter au cours des 12 prochains mois.

Les groupes industriels sont particulièrement optimistes, avec 87 % qui s'attendant à de meilleures perspectives. Les dirigeants de fonds de private equity, dont la plupart ont été actifs au cours des derniers mois (trois des dix premières transactions du premier semestre 2023 en valeur impliquaient des fonds de private equity), s'attendent également à des opportunités. Quelque 67 % déclarent que les conditions vont s'améliorer et le reste qu'elles resteront inchangées.

« Dans l'ensemble, si certains perçoivent un récent ralentissement du marché du fait des fondamentaux, par exemple la volatilité de la chaîne d'approvisionnement et la hausse des prix des matières premières, notre étude

présente un tableau d'amélioration constante du moral des investisseurs du secteur de l'énergie européen, qui pose les bases d'une période d'activité plus intense à venir dans les fusions-acquisitions », explique Munir Hassan, Responsable du Groupe Énergie et Changement Climatique de CMS.
Compte tenu de ce consensus, c'est sans surprise que les personnes interrogées s'attendent très majoritairement à ce que les investissements dans le secteur de l'énergie augmentent ou restent au même niveau au cours des 12 prochains mois. Près des deux tiers (64 %) prévoient d'augmenter leurs investissements, alors que 33 % envisagent de maintenir leurs dépenses à leur niveau actuel. Seuls 3 % prévoient d'abandonner l'investissement dans le secteur.



L'ÉNERGIE SOLAIRE ET LE STOCKAGE OUVRENT LA VOIE

En cohérence avec l'importance donnée à la transition énergétique, l'énergie solaire et le stockage apparaissent comme les sous-secteurs les plus attrayants pour les investisseurs actifs sur le marché européen. Pour 34 % des personnes interrogées, l'énergie solaire est la première opportunité et 70 % la classent dans les trois premières places. Le besoin de batteries et de stockage est évident alors que les systèmes énergétiques évoluent vers des sources d'énergie plus intermittentes, 57 % des personnes interrogées classant ce sous-secteur parmi les trois plus attrayants.

L'EUROPE DU SUD-OUEST PRÊTE POUR LES FUSIONS-ACQUISITIONS

En écho à l'opinion sur les sous-secteurs les plus attrayants, la première région d'Europe pour les investissements dans l'énergie est l'Europe du Sud-ouest, avec 41 % des personnes interrogées qui la placent en première position. Dans une région où le rayonnement solaire est élevé, la marge de croissance de l'énergie solaire est considérable. Si la capacité de production d'énergie solaire installée est actuellement plus concentrée dans les pays du nord de l'Europe, l'Italie, l'Espagne et le Portugalrattrapent leur retard.

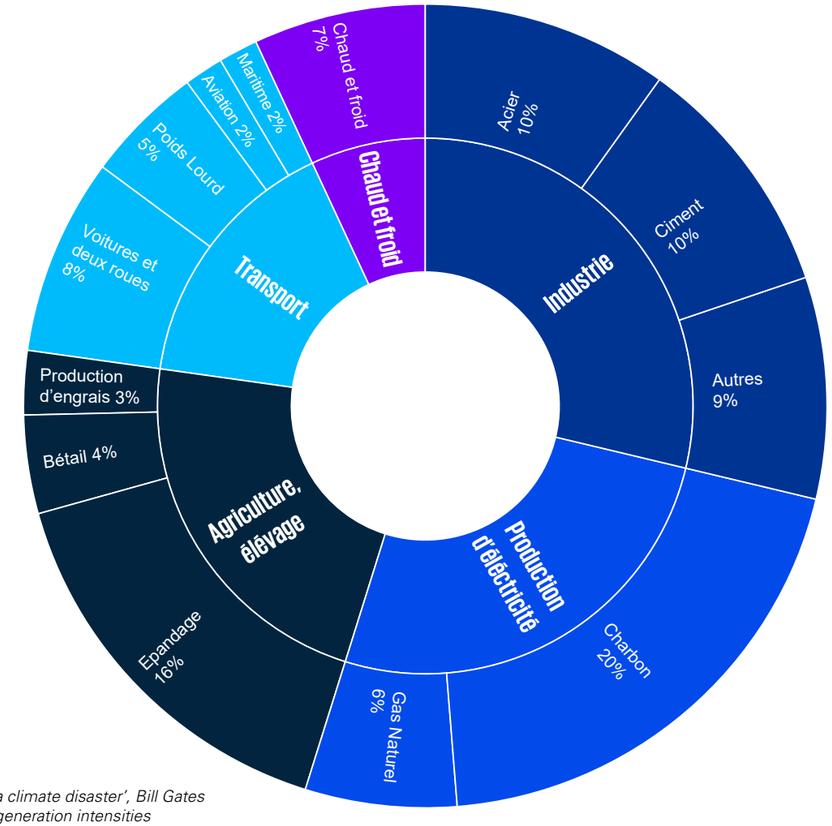
LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT ET LES RISQUES DE FINANCEMENT APPARAISSENT COMME LES PRINCIPAUX DÉFIS À RELEVER

De nombreuses opportunités se profilent à l'horizon dans le secteur de l'énergie, mais elles s'accompagnent d'importants défis. Le risque lié à la chaîne d'approvisionnement compte parmi les plus significatifs : 72 % des personnes interrogées mentionnent ce risque comme l'un des trois principaux obstacles. Les perturbations de la chaîne d'approvisionnement ont continué à se multiplier après la pandémie, alors que la demande de composants technologiques renouvelables et de matières premières a explosé.
Cité comme l'un des trois principaux défis par 70 % des personnes interrogées, le risque de financement est le deuxième problème le plus important à leurs yeux. Cela reflète évidemment le contexte de taux d'intérêts élevés et le niveau plus élevé de précaution des banques et autres bailleurs de fonds, alors que les conditions économiques restent incertaines.

DES PERSPECTIVES PROMETTEUSES

Les conditions sont réunies pour une activité soutenue d'investissement et de fusions-acquisitions dans le secteur européen de l'énergie au cours des 12 à 24 prochains mois, et au-delà, alors que l'échéance intermédiaire de 2030 pour l'objectif de zéro émission se rapproche. La suite de cette décennie sera une période de profond changement dans l'ensemble du secteur, les transactions jouant un rôle essentiel pour remodeler et transformer le mix énergétique, repositionner les actifs existants et développer de nouvelles infrastructures.■ *B.P*

Rappel : 58 milliards de tonnes de GES (eq. CO_2) émises en 2022



Sources:
- *'How to avoid a climate disaster', Bill Gates*
- *IEA for power generation intensities*

Industrie 29%

- L'acier émet du CO_2 en réduisant le minerai. A cette étape, l'oxyde de fer relâche de l'oxygène, en étant exposé à une atmosphère de monoxyde de carbone (CO) et de dihydrogène (H_2), créant l'acier, ce qui nécessite des haut-fourneaux énergivores et du carbone à mélanger avec le fer.
- Le ciment relâche du CO_2 en transformant le calcaire ($CaCO_3$) en chaux (CaO), à cela s'ajoute les dépenses énergétiques des fours.

Electricité 26%

- Le charbon émet 76% de ces émissions, tandis qu'il ne produit que 41% de l'électricité mondiale
- Le gaz naturel émet 24% de ces émissions, pour produire 26% de l'électricité mondiale
- L'intensité carbone varie fortement selon les géographies: le monde émet 563kgCO_2-eq/MWh, l'UE 275, et la France seulement 58

Agriculture, élevage 22%

- Fertiliser les sols émet du protoxyde d'azote (NO_2), qui a un pouvoir réchauffant 300 fois supérieur à celui du CO_2

Chaud et froid 7%

- Émissions via chaudières à carburant fossile (fioul, gaz naturel) ou via réfrigérateurs utilisant des énergies fossiles (réfrigérateur à absorption de gaz)

Transport 16%

- Ce poste d'émission a une trajectoire inquiétante: dans l'UE, toutes les émissions sont en baisse (-0.7%/an), à l'exception de cette catégorie
- Modifier cet usage implique des impacts substantiels sur les modes de vie



24 Novembre 2023

LES RENCONTRES D'EXPERTS

Spécial Transition Enérgétique









chez Ashurst, 18 Square Edouard VII 75009 Paris

QUELLE DYNAMIQUE
pour la Transition Énergétique en 2024 ?

Il y a une décennie, la France a fait le choix d'évoluer vers un nouveau modèle énergétique, plus maîtrisé, plus juste et plus efficace et s'est fixé comme objectif de diviser par deux sa consommation finale d'énergie (par rapport au niveau de référence 2012) d'ici à 2050. Année après année, on sent une vraie accélération et les moyens déployés par le gouvernement et les acteurs continuent de croître. 2024 devrait d'ailleurs être une année encore plus dynamique dans un contexte économique pourtant moins favorable. Plusieurs experts reviennent pour nous sur les faits marquants de 2023 et se projettent sur l'avenir avec un certain optimisme.

MdA : On s'était vu il y a un an pour certains d'entre vous. Le marché était très porteur. Est ce que cette dynamique est toujours aussi forte, la nature des dossiers a-t-elle changé ?

Vincent Trevisani, Ashurst : Le constat est que l'activité transactionnelle a perduré en dépit d'un environnement plus contraint avec des taux d'intérêt en hausse et une pression inflationniste impactant le coût des projets. Malgré ces facteurs pénalisants, nos clients investisseurs ont continué de déployer leurs liquidités mais de manière plus sélective dans différents secteurs de la transition énergétique. D'abord le premier secteur d'investissement demeure celui de la génération d'électricité d'origine renouvelable : des transactions variées de M&A se sont conclues ces derniers mois, qu'il s'agisse de projets individuels en exploitation ou en construction, de portefeuilles d'actifs en exploitation et en développement ou de plateformes corporate. En revanche certaines opérations d'envergure concernant des plateformes multi-technologies et multi-juridictions ont été ajournées faute d'investisseurs intéressés. Aujourd'hui ces derniers sont plus exigeants sur la typologie et la qualité des actifs regroupés dans les plateformes mises sur le marché. Une trop grande diversité technologique et géographique peut rebuter certains investisseurs qui privilégient de manière accrue la cohérence du portefeuille des projets concernés. Le deuxième secteur d'intérêt pour les investisseurs est celui de l'économie circulaire et en particulier les réseaux de chaleur. La cession de Coriance par Igneo au consortium Vauban Infrastructures-Caisse des Dépôts en est une bonne illustration. On entend dire également que son concurrent Idex devrait arriver sur le marché prochainement. C'est un marché dynamique en France et à l'international. Enfin le troisième secteur en plein boom intéressant les investisseurs est celui de la cleantech, notamment les projets d'efficacité énergétique et de mobilité électrique. La typologie des projets et des technologies innovantes faisant l'objet de levées de fonds est très variée mais le dénominateur commun du déploiement de ces projets est l'utilisation de l'intelligence artificielle pour maximiser leur efficacité fondée sur l'exploitation de données. Dans ce contexte, l'année 2023 sera une année record pour les investissements en France dans le secteur des bornes de recharge électrique, avec environ 2 milliards d'euros levés dans une dizaine d'opérations réalisées au cours de l'année.

MdA : Ces dernières années, la banque des territoires a joué un rôle essentiel en France dans l'accompagnement des ENR. Qu'en en est il de 2023 ?

Cédric Desmedt, Banque des territoires : 2023 est clairement une année record puisqu'on atteint 800 M€ d'investissements. On continue d'accélérer nos investissements dans la transition énergétique en multipliant quasiment par quatre nos investissements annuels par rapport à ce que nous faisions il y a encore six ans. Les besoins de financement sont énormes pour l'électricité verte mais aussi pour le recyclage, l'amélioration de la performance énergétique des bâtiments et la décarbonation en général. On reste naturellement très actif dans le renouvelable en France en continuant à créer de nouvelles plateformes d'asset-co avec des développeurs. Par exemple, cette année nous avons créé une plateforme avec Général de Solaire et une seconde devrait être annoncée d'ici fin d'année. Nous avons également réalisé une opération structurante en prenant une participation de 34% dans le développeur / producteur d'énergie verte JPEE. C'est un partenaire que l'on connaît depuis plus de dix ans et qui a démontré son savoir-faire et sa capacité de développement de projets par croissance organique. On a commencé avec eux en finançant un projet puis deux et enfin faire une plateforme où l'on rentrait au stade « prêt à construire ». On s'est dit que l'on pouvait aller plus loin ensemble et répondre aux besoins de capitaux de la société pour accélérer sa croissance, en étant directement actionnaire de la société. Les investissements dans l'efficacité bâtimentaire public et tertiaire, ainsi que la décarbonation de l'industrie seront de véritables relais de croissance. Les enjeux pour la transition énergétique dans les bâtiments et l'industrie sont colossaux. Nous annoncerons d'ici la fin de l'année, nos deux premières plateformes dans ces secteurs. Enfin, dans le traitement des déchets et les réseaux de chaleur, on espère boucler de nouveaux investissements dans les prochains mois. Le bilan 2023 est donc extrêmement positif et nous avons de fortes ambitions pour l'année 2024. Globalement, le marché reste dynamique avec bien entendu un contexte économique et géopolitique décrit par Vincent que je partage.

MdA : Coté investisseur, vous confirmez cette tendance à plus de sélectivité ?

Charlotte Virally, Swen CP : Chez Swen et notamment dans l'équipe Swen Impact Fund For Transition (SWIFT) spécialiste de la Transition Énergétique, nous n'avons pas chômé ces dernières années. Nous avons terminé de lever notre dernier fonds de 583 M€ (sursouscrit et trois fois supérieur au précédent vintage SWIFT). Par ailleurs, la cadence de nos investissements n'a pas vraiment ralenti, nous n'avons pas eu de

> **''L'activité transactionnelle a perduré en dépit d'un environnement plus contraint avec des taux d'intérêt en hausse et une pression inflationniste impactant le coût des projets. Malgré ces facteurs pénalisants, nos clients investisseurs ont continué de déployer leurs liquidités mais de manière plus sélective.''**
>
> **Vincent Trevisani**

Vincent Trevisani



➤ Vincent Trevisani est associé senior au sein du département corporate et en charge de la pratique M&A Transition Energétique d'Ashurst à Paris. Sa pratique transactionnelle se concentre sur les acquisitions, cessions et joint-ventures nationales et transfrontalières et le développement de projets, exclusivement dans les secteurs de l'énergie et des infrastructures. Vincent représente des sociétés cotées et non cotées ainsi que des fonds d'infrastructures et de private equity et conseille sponsors et investisseurs.

➤ Fort de plus de 30 années d'expérience, il intervient dans la structuration, la rédaction et la négociation de la documentation contractuelle relative à des projets complexes d'investissement, d'acquisition et de cession dans les différents secteurs de l'énergie – énergies renouvelables, énergie nucléaire, réseaux de transport d'électricité et de gaz, mobilité électrique, efficacité énergétique – et dans les secteurs des infrastructures environnementales et de transport.

➤ Vincent a acquis une expérience significative sur les marchés émergents et possède une connaissance approfondie de l'Amérique Latine.



Cédric Desmedt

➤ Cédric Desmedt est le Directeur Adjoint du Département Transition Energétique et Ecologique au sein de la Direction de l'investissement de la Banque des Territoires.

➤ Il débute sa carrière en 2001 à la Coface en crédit export sur la zone du Moyen Orient puis rejoint Dexia en 2005 pour faire du conseil et financement dans le secteur des infrastructures. En 2012, il rejoint la direction des investissements de la Caisse des dépôts sur les secteur des infrastructures, puis la direction financière et enfin la direction des risques.

➤ Cédric Desmedt est diplômé de l'ENTPE, de l'Institut d'Urbanisme de Lyon et de l'EM Lyon. Il est certifié Administrateur de Sociétés par Sciences Po Paris IFA.

problème de déploiement. Cependant on constate un durcissement des conditions de la part des investisseurs. Sur le marché, on a pu observer que certaines opérations ne se sont pas concrétisées. C'est lié évidemment à la hausse des taux et aux exigences de rentabilité qui remontent et aussi à une hausse des capex dans certains secteurs qui rendent les projets moins rentables et donc les investisseurs plus méfiants. C'est le cas notamment sur le renouvelable "vanille", le solaire ou l'éolien, avec certains projets tombés à l'eau . Sur l'hydrogène il y a aussi un ralentissement. On attend sur cette thématique de voir la baisse des coûts des électrolyseurs, que la filière s'industrialise…. Il y a aussi un cadre réglementaire qui peine à être complètement clarifié, ce qui pénalise ce secteur.

Geoffroy Berthon, Orrick : Il me semble que Charlotte fait une bonne synthèse. Au regard de ce que l'on a fait chez Orrick, d'une part je retiens que l'année 2023 a été dynamique et d'autre part que le contexte n'est pas parfait pour autant. Sur le volet M&A de notre activité, nous continuons de beaucoup travailler sur le renouvelable, mais nous avons vu certains processus qui ont été interrompus car il existait un écart significatif entre les attentes des vendeurs et les propositions des acheteurs. S'agissant du développement des nouveaux projets, nous voyons qu'ils parviennent à se développer, avec quelques difficultés néanmoins pour l'éolien terrestre, difficultés qui sont souvent liées au contexte de terrain local. Pour ce qui est des plus gros projets, il y a le sujet de l'hydrogène que vous avez cité et qui est en phase de développement. S'agissant de l'éolien offshore, il existe des enjeux de financement et de déploiement pour les investisseurs. Aujourd'hui, en France, l'impact immédiat n'a pas été ressenti, mais dans d'autres géographies, comme aux Etats Unis, on voit que l'éolien offshore connaît certaines difficultés. Nous nous trouvons ainsi dans une phase de transition à mon sens, avec néanmoins de très bonnes perspectives car il existe

> "Une volonté politique d'accélération et de soutien de la transition énergétique avec un fort enjeux de souveraineté énergétique. La banque des territoires en a fait une priorité et continuera en 2024 a accompagner les acteurs de la TE."
>
> **Cédric Desmedt**

Charlotte Virally

➤ Charlotte est directrice d'investissement chez Swen Capital Partners. Elle est diplômée de l'école des Mines et d'Imperial Collège et débute sa carrière à Londres en 2009 au sein du Groupe EDF, où elle fera pendant près de 10 ans du développent et du financement de projets liés à la Transition Énergétique, au U.K. puis en Afrique et Moyen-Orient

➤ Charlotte rejoint en 2018 la caisse des dépôts et consignations où elle dirigera pendant 4 ans l'équipe en charge des investissements sur les actifs renouvelables en France. Charlotte rejoint Swen en 2022 en tant que directrice d investissement sur la stratégie Swen Impact Fund for Transition, principalement dédiée aux investissements dans les gaz renouvelables en Europe et Amérique du Nord.

➤ Swen Capital partners compte une centaine de professionnels et environ 8Mds € sous gestion



une forte mobilisation de tous les acteurs en faveur du développement des énergies renouvelables et de la décarbonation de l'industrie.

MdA : Justement sur le financement dont parlait Geoffroy, Laurent vous voulez préciser ce qui aujourd'hui est bien accueilli et ce qui l'est moins aujourd'hui ?

Laurent Chabot, Société Générale CIB : Si je regarde l'année 2023, le marché est resté dynamique dans le domaine des financements d'infrastructures, avec une poursuite des tendances dans le secteur traditionnel des transports, de la fibre optique, et un fort développement de tout ce qui est lié à la TE. Mon message sur la TE c'est qu'il y a beaucoup de liquidité. Il y a, du côté des grands établissements financiers, une stratégie générale de privilégier ces investissements et financements. Et à terme, la focalisation sera de plus en plus forte,

> "On constate un durcissement des conditions de la part des investisseurs. Sur le marché, on a pu observer que certaines opérations ne se sont pas concrétisées. C'est lié évidemment à la hausse des taux et aux exigences de rentabilité qui remontent et aussi à une hausse de capex dans certains secteurs qui rendent les projets moins rentables et donc les investisseurs plus méfiants."
>
> **Charlotte Virally**

avec à la fois une politique volontariste de certains grands établissements et l'impact de contraintes externes, notamment la taxonomie européenne. Notre direction générale a annoncé 1 Md€ pour les nouveaux enjeux de la Transition Énergétique, avec l'émergence de nouvelles technologies et de nouveaux acteurs. La Société Générale a donc lancé un fonds d'un milliard d'euros pour financer ces enjeux, avec d'une part 300 millions d'euros d'engagement sous forme de dette pour accompagner les acteurs émergents et d'autre part une enveloppe de 700 M€ pour intervenir en Equity. Car il y a beaucoup d'equity sur les grands acteurs, mais sur les petits acteurs émergents, sensiblement moins. Après si je reviens sur la dette infrastructure, il n'y pas eu vraiment d'impact négatif lié la hausse des taux d'intérêt et au ralentissement du marché LBO. Les marges bancaires n'ont pas beaucoup bougé dans le domaine de l'infrastructure. Les





















Geoffroy Berthon



➤ Associé en droit public au sein du bureau parisien d'Orrick, Geoffroy intervient aux côtés de l'Etat dans les appels d'offres relatifs à la réalisation des parcs éoliens en mer, posés et flottants. Il conseille également des producteurs d'énergie et des fonds dans le développement de projets en matière d'énergie solaire, d'éolien terrestre, d'hydroélectricité, de biomasse et de géothermie, ainsi qu'en matière de méthanisation. Il dispose également d'une expertise réglementaire en matière de conseil et de contentieux dans ces secteurs. Geoffroy a également développé une pratique dans la rédaction et la négociation de corporate PPA en matière d'électricité, aux côtés de producteurs et d'acheteurs.

➤ Il intervient également sur les projets relatifs au financement, à la construction et à l'exploitation du Stade Vélodrome de Marseille, du Village des athlètes des JO 2024, du Grand Paris Express ainsi que sur plusieurs projets autoroutiers, portuaires (Calais, Cannes), aéroportuaires (Nice, Lyon, Beauvais), et de déploiement de bornes de recharge de véhicules électriques.

projets qui sont bancables ont levé beaucoup de liquidité. Dans l'éolien offshore, les deux projets de Dieppe Le Tréport et Ile d'Yeu-Noirmoutier sur lesquels SG était conseil financier représentaient environ 5 milliards d'euros de Capex et ont pu être financés au premier semestre. Pour les "core infrastructures" éprouvées, par exemple dans les réseaux de chaleur, la liquidité était également satisfaisante. Coriance est un bon exemple avec 600 M€ de dette levés en juillet. Un autre acteur va lever en décembre 1,5 Md€. Il y a un appétit accru quand les acteurs ont une forte dimension transition énergétique. Après, quand on rentre sur des sujets un peu plus nouveaux, il y a la question du partage de risque. Tout ce qui est l'électromobilité se décline en deux grands domaines. Il y a le cas des Gigafactories et les bornes de recharge. Pour les Gigafactories de batteries, l'exemple français est assez remarquable en raison du volontarisme politique et de la mobilisation des différents acteurs. A Dunkerque,

"L'un des outils que l'on voit beaucoup est l'achat d'énergie verte par le biais des corporate PPA. Le schéma se développe et l'on peut espérer qu'il se démocratise, afin que de plus en plus d'acheteurs puissent y recourir. En France, les premières entreprises qui ont conclu ces contrats étaient des très grands industriels. Désormais, il existe une évolution en faveur du développement de ces PPA grâce notamment à des dispositifs de garantie pour réhausser la qualité de la contrepartie."

Geoffroy Berthon

on parle de 20 000 emplois directs et indirects liés à l'implantation des nouvelles usines de la chaîne batterie. C'est l'équivalent d'une ville. Pour cela, il y a des subventions publiques et des interventions conjointes des acteurs publics, notamment la Banque des Territoires et la BPI, à l'appui des banques commerciales. Cela se traduit par une accélération des projets très forte. Je voudrais également citer 2 projets. D'abord, pour le Verkor Innovation Center à Grenoble, 100 M€ de financement ont été mis sur la table pour le financement d'activité de R&D, par la BEI et des banques privées, dont la SG, grâce à la Garantie des Projets Stratégiques de la BPI. L'autre projet, c'est la gigafactory d'Envision à Douai, dont SG était conseil financier. Cet investissement de 1,3 Md€ a été monté avec la Banque des Territoires, la BEI, la BPI, l'assureur crédit chinois et plusieurs banques commerciales.Donc on voit que tout cet écosystème, avec une action coordonnée, décolle bien. Sur



Laurent Chabot

➤ Co-Responsable France des Financements d'Infrastructures chez Société Générale CIB, depuis 2016 : équipe de 15 personnes en charge des financements d'infrastructures pour la zone Europe continentale, Afrique, Moyen Orient. L'équipe intervient en tant que conseil financier et/ou chef de file des financements de projets ou d'acquisitions pour les différentes classes d'actifs infrastructures, dans le domaine des transports, de la fibre optique (une vingtaine d'opérations de fibre dans différents pays européens depuis 5 ans), des infrastructures sociales et des infrastructures liées à la transition énergétique. En 2022 et 2023, Laurent a notamment supervisé la structuration et/ou le financement de réseaux européens de bornes de recharge de voitures électriques, de la rénovation du parc de logements du Ministère des Armées (CEGeLog), et de réseaux de chaleur en France et en Europe du Nord...

➤ Laurent a rejoint en 2001 les équipes de financements structurés de SG CIB (dans les équipes de financement exportés puis de financements de projets). Il a commencé sa carrière au Ministère de l'Économie et des Finances, à sa sortie de l'ENA.

les bornes de recharge, on n'a pas encore la même dynamique en France. Sur l'equity, cela marche assez bien, avec de nombreux investissements des fonds d'infrastructure dans les opérateurs de bornes de recharges, mais les projets ne sont pas encore à l'échelle des besoins, surtout comparé à ce que l'on voit en Allemagne, où les appels d'offres publics DN-DNA représentent 2Md€ d'investissements, financés par des subventions et des fonds privés. En France, c'est plus granulaire, on arrive à lever de la dette mais sur des tailles plus réduites. On peut encore accélérer, comme le montre le green loan de 400 M€ structuré par la SG pour Allego, qui était le plus gros financement des bornes de recharge, et qui a été syndiqué au premier trimestre.

Christine Le Bihan-Graf, De Pardieu Brocas Maffèi : Pour ne pas répéter ce qui a été dit avec lequel je suis d'accord, je préciserai que l' année à été dynamique mais quand assez contrasté avec des plusieurs échecs transactionnels. et avec les difficultés de la filière renouvelable qui a connu une forte augmentation du coût des projets. En revanche, on assiste au démarrage très fort des projets de décarbonation et des technologies qui les accompagnent (projet de construction d'une gigafactory de batteries par Verkor par exemple). Ce que je trouve marquant cette année, c'est aussi l'émergence de territoires très dynamiques et impliqués dans la transition énergétique. On est dans une logique de déploiements de hubs industriels. Dunkerque en est un parfait exemple avec les subventions allouées pour le démarrage du marché de l'hydrogène et pour l'électrification des usages de manière générale . Le rapport de TRE sur les futurs énergétiques a montré qu'il s'agissait d'un enjeu central. L'hydrogène ne sera pas seulement un moyen de flexibilité

> **''Si je regarde l'année 2023, cela a été dynamique avec une poursuite des tendances dans le secteur traditionnel des transports, fibre optique et un fort développement de tout ce qui est lié à la TE. Mon message sur la TE c'est qu'il y a beaucoup de liquidité. Il y a, du côté des grands établissements financiers, une stratégie générale de privilégier ces investissements et financements, dès lors qu'il y a des projets bien structurés avec un bon partage des risques.''**
>
> Laurent Chabot

Christine Le Bihan-Graf



➤ Membre du Conseil d'Etat en activité jusqu'en 2003, Christine Le Bihan-Graf a exercé plusieurs fonctions au sein de l'administration dont celle de Directeur général de la commission de régulation de l'énergie (2008-2011).

➤ Agrégée de philosophie, elle a rejoint le cabinet De Pardieu Brocas Maffei en qualité d'associée en avril 2012, où elle a créé un département dédié à la régulation des activités industrielles et au droit public économique. Elle est co-auteur du « Code de l'Energie » publié aux Editions Lexis Nexis et a notamment contribué à « L'Observatoire mondial des marchés de l'énergie » publié par Capgemini (Novembre 2018).

➤ Elle a récemment conseillé IPM Group et Samsung AM lors de l'acquisition auprès d'EDF d'une partie du capital du terminal méthanier de Dunkerque, ainsi que CNP Assurances dans le cadre de l'ouverture du capital de RTE et enfin ORANO (ex. AREVA) dans le cadre de la cession d'AREVA NP.

du système électrique. Ce sera un vecteur électrique qui sera consommé en base. D'où la crainte de ne pas avoir assez d'électricité malgré le programme électronucléaire pour tenir les objectifs de décarbonation. Donc ce dynamisme est réel. La loi sur l'industrie verte et les subventions qui ont été données aux industriels les plus pollueurs pour se décarboner vont générer toute une série d'innovations technologiques. Nous assistons donc à un moment de changement profond autour de la capture du carbone, du verdissement de la fabrication de l'acier, des engrais ou encore du plastique...une industrie décarbonée va pouvoir rester en Europe parce qu'elle sera en capacité d'effacer la totalité ou du moins une grosse partie de ses émissions ETS. Le bilan est contrasté car il y a un retard dans le cadre juridique comme le disait Charlotte. Sur l'hydrogène, la quatrième directive qui est censée mettre en place les conditions de régulation du marché de l'hydrogène prend beaucoup de retard. Ce retard est dommageable au déploiement des infrastructures et donc à la connexion des hubs industriels entre eux ou, sous la pression de l'Allemagne, à l'interconnexion des réseaux nationaux entre eux. De grandes infrastructures seront à terme nécessaires comme le projet de connexion entre Barcelone et Marseille. Il y a une vraie effervescence et on espère qu'au premier trimestre 2024, la directive sera adoptée. Restera à effectuer sa transposition en France. Pour anticiper les règles de ce nouveau marché , un certain nombre de pays n'ont pas attendu la directive. Ce qui fait qu'en Allemagne et en Belgique certains acteurs se sont déjà déclarés et sont positionnés pour être transporteurs d'hydrogène. Quitte à s'adapter après coup à la réglementation.Aujourd'hui les investisseurs ont beaucoup d'argent à investir dans l'hydrogène mais ils attendent d'avoir de la visibilité sur le cadre réglementaire pour se positionner et pour accompagner les acteurs qui ont une feuille de route de décarbonation .

> **''L'hydrogène ne sera pas seulement un moyen de flexibilité du système électrique. Ce sera un vecteur électrique qui sera consommé en base. D'où la crainte de ne pas avoir assez d'électricité malgré le programme électronucléaire pour tenir les objectifs de décarbonation.''**
>
> Christine Le Bihan-Graf

MdA : Pour rebondir sur ce que dit Christine, chez Swen vous avez choisi votre positionnement ?



Nicolas Leonetti

➤ Diplômé de l'Ecole Polytechnique et de l'ENSTA, Nicolas Leonetti a rejoint KPMG en 2020 en tant que Directeur Associé. Avant de rejoindre KPMG, il a notamment occupé des postes de direction achat sur des périmètres internationaux dans des groupes industriels et de service et apporte aujourd'hui une forte expertise du secteur automobile, de l'optimisation de la supply chain et de l'énergie. Chez KPMG, Nicolas conduit des programmes internationaux d'amélioration de la performance opérationnelle et dirige une équipe d'experts de l'optimisation énergétique permettant aux clients de KPMG de réduire leurs consommations, de décarboner leurs processus industriels et d'assurer leurs approvisionnements à long terme en énergie décarbonée.

➤ KPMG France, en lien avec son réseau mondial fort de plus de 20 000 professionnels dédiés à l'énergie et à la décarbonation, assiste ses clients sur l'ensemble des étapes nécessaires à l'atteinte de la neutralité carbone.

Charlotte Virally, Swen CP : sur le secteur de l'hydrogène, oui, tout à fait. Il y a plusieurs enjeux derrière le marché de l'hydrogène : verdir les usages industriels déjà existants, tous les nouveaux usages qui émergeront notamment pour la mobilité lourde et puis toutes les nouvelles molécules dérivées de l'hydrogène comme le méthanol ou l'ammoniaque. Nous investissons seulement dans des projets où on a de réelles perspectives d'avenir, où on a sécurisé des offtakers c'est-à-dire les gens qui vont acheter la molécule une fois produite. Ce n'est pas facile pour un offtaker de s'engager sur un contrat long-terme, sur une molécule verte qui lui coûte plus cher qu'une grise, dans un cadre réglementaire trop flou. Seuls les acteurs très consommateurs de ces molécules ont un vrai enjeu à décarboner. Mais ce n'est pas le cas de tout le monde. Concrètement, nous avons un certain nombre de projets en Angleterre ou au Portugal qui vont bientôt sortir de terre.

"Sur les 100 plus grosses entreprises françaises cotées, on voit que plus des deux tiers ont des projets de décarbonation ambitieux. C'est un sujet qui prend beaucoup d'ampleur et qui imprègne toutes les offres que l'on fait à nos clients. C'est aussi un enjeu vis-à-vis des employés de chaque entreprise. Si on n'est pas capable de démontrer l'impact réalisé, on a du mal à convaincre en interne."

Nicolas Leonetti

MdA : Nicolas, la décarbonation des portefeuilles, c'est clairement votre dada chez KPMG.

Nicolas Leonetti, KPMG : En introduction, je souhaitais rappeler les statistiques publiées par l'association internationale Net Zero Tracker dont les résultats sont très intéressants. Sur les 2000 plus importantes capitalisations boursières mondiales, on voit ainsi que les deux tiers ont des projets de décarbonation ambitieux et s'engagent sur une trajectoire de neutralité carbone. Pour KPMG, c'est un sujet qui prend beaucoup d'ampleur et qui imprègne toutes les offres que l'on fait à nos clients. Pour chaque entreprise, les enjeux sont majeurs : elles doivent intégrer cette nécessité de transition énergétique si elles veulent pouvoir continuer à se financer de façon compétitive et montrer une image attractive à la fois envers leurs clients et leurs employés. On voit donc bien que les ambitions et les objectifs sont là. L'enjeu désormais



















c'est de transformer cette ambition en résultats concrets, en suivant une démarche structurée en plusieurs étapes. La première implique que le projet soit pris au niveau de la direction générale, car c'est un programme de transformation de l'entreprise. Cela passe parfois par des choix de repositionnement stratégique. Dans l'automobile par exemple, Renault regroupe ses activités liées à l'électrique avec sa filiale Ampere. Beaucoup de groupes automobiles, constructeurs ou équipementiers recentrent ainsi leur activité vers l'électrique. Deuxième étape : une fois confirmé le choix des produits ou services que l'on veut vendre, il faut établir un diagnostic de leur impact carbone en réalisant une étude en profondeur. Ce bilan peut durer plusieurs mois car il s'agit d'une étape complexe et décisive. La question est de savoir quelles sont les émissions produites sur les 3 "scopes" : ce que l'on émet en interne (scope 1), les émissions indirectes liées aux achats d'énergie (scope 2) et enfin l'impact carbone en amont et en aval (scope 3). Cette phase est fondamentale car elle permettra d'initier la troisième étape qui consiste à déterminer les actions et leviers qui seront intégrés à la feuille de route de décarbonation. Ensuite, et c'est là la quatrième étape, il faut passer à la mise en œuvre. Les actions sont très différentes selon les activités et le périmètre d'émission considéré. Il faut donc assembler des compétences très spécialisées et très pointues. Pour ce faire, notre équipe énergie collabore avec le centre d'excellence ESG et le décarbonation Hub de KPMG ainsi qu'avec toutes nos équipes fonctionnelles et sectorielles. Dans ce type de projet, il faut être capable de prioriser les leviers. Ceux qui sont faciles à mettre en place sont les premiers mobilisés car ils permettent d'obtenir des résultats rapides tels que la réduction de la consommation d'énergie ou encore la réalisation d'investissements rapidement rentables comme les pompes à chaleur. Dans les usines, on peut aussi revoir les process et les optimiser de façon à ce qu'ils soient plus efficaces : une ligne de production qui tourne sans créer de rebuts et qui ne consomme de l'énergie que lorsqu'elle produit sera évidemment plus performante en termes d'émissions carbone. Et puis, il y a des leviers plus longs à mettre en place, comme le recours à des énergies vertes, via la signature de PPA. Cela permet de montrer au marché les actions mises en œuvre et plus particulièrement de prouver que l'entreprise contribue activement à la transition énergétique. Il y a de plus en plus d'appétence pour ces contrats d'achat d'énergie renouvelable à long terme, qui sont des projets complexes en termes juridiques et comptables et qui nécessitent le support de ressources spécialisées.

MdA : On parle de grands groupes qui accélèrent vraiment leur transition énergétique. Mais les PME ont-elles les mêmes leviers et moyens pour agir ?

Nicolas Leonetti, KPMG : Les PME rencontrent une difficulté réelle à comprendre ce qu'elles peuvent faire. C'est vrai que les PPA sont davantage accessibles aux grands groupes. Toutefois, beaucoup de leviers sont quand même à portée de main pour les PMEs. Par exemple, on voit que désormais il y a des PPA mutualisés qui leur sont adressables. Il faut avoir une approche personnalisée et il y a un enjeu de vitesse. C'est aussi ce qui est ressorti de l'étude de KPMG sur les CEO. Il faut s'assurer que les nouveaux investissements sont vus sous l'angle de leur impact en émission carbone.

MdA : Chez Swen, vous faites partie des pionniers sur ces sujets de décarbonation. Vous accompagnez surtout le développement des PME/ETI. Concrètement, quels leviers utilisez-vous pour aider les PME à se décarboner ?

Charlotte Virally, Swen CP : Effectivement. L'accompagnement est une démarche essentielle. Quand on fait un investissement, on regarde si l'investissement a du sens, s'il sera pérenne. Quand on rentre dans une entreprise, on les aide à grandir pour qu'ils mettre en place une politique ESG au sein de l'entreprise cela va de la gestion de personnel, des achats… et on définit un certain nombre de critères d'impact que l'on monitore pour s'assurer que l'on est sur la bonne voie, notamment concernant la lutte contre le changement climatique. Tout cela est contractualisé dans le pacte. On a une équipe ESG dédiée de dix personnes qui nous accompagnent dans la réalisation de nos investissements mais aussi dans le suivi de nos participations.

MdA : Christine, vous connaissez bien les grandes entreprises comme Total qui est très actif et de plus en plus en la matière. N'est ce pas.



La justice ordonne le démontage d'éoliennes dans l'Hérault

Le 7 décembre 2023, la cour d'appel de Nîmes vient d'ordonner la démolition des sept éoliennes de Bernagues-Lunas, installées depuis les hauteurs du massif de l'Escandorgue, dans l'Hérault, depuis 2016. L'exploitantLa décision judiciaire exige également la remise en état du site, le tout dans un délai de 15 mois. Il s'agit néanmoins une étape majeure qui va marquer le monde éolien et alimenter une jurisprudence défavorable pour ce segment des énergies renouvelables. La société Energie Renouvelable du Languedoc (filiale de Valeco-EnBW), va se pourvoir en cassation.















Christine Le Bihan-Graf, De Pardieu Brocas Maffei : La période est effectivement intéressante car tous les acteurs sont actifs avec l'essor de nouvelles technologies et de l'hydrogène, mais ils sont aussi inquiets pour deux raisons. Pourra -t-on passer sans obstacle de l'Innovation à l'industrialisation ? Dans les électrolyseurs comme dans les turbines éoliennes, il peut y avoir une phase d'adaptation.Pourra-t-on, au-delà des subventions publiques bénéficier d'un prix compétitif de l'énergie ? . On est dans une phase d'effervescence mais on ne voit pas encore très bien quelles sont les technologies qui vont s'imposer et quel en sera le coût.

MdA : Chez BPi, avez vous des équipes dédiées pour aider les PME/ ETI à accélérer leur transition énergétique ?

Cédric Desmedt, Banque des territoires : Nous avons effectivement une poche d'investissement pour faire du Private Equity dans les secteurs de la transition énergétique mais sous certaines conditions et en cohérence avec ce que fait la BPI. L'objectif est plutôt de viser des entreprises qui ont une proximité envers les territoires et/ou les collectivités. Nous avons déjà réalisé 6 investissements de ce type dans les secteurs de l'eau, de la récupération de chaleur fatale et de l'économie circulaire. La taille de notre portefeuille nous permet d'aller chercher plus de risques sur certains de nos investissements et donc une espérance de retour sur investissement plus élevée.

MdA : Vincent, on avait parlé de méthanisation, aujourd'hui qu'est ce qui occupe vos équipes ?

Vincent Trevisani, Ashurst : Nous continuons d'intervenir aux côtés de nos clients qui investissent dans les différents secteurs de la transition énergétique mentionnés en France et à l'international mais j'anticipe de nouvelles opportunités d'intervention dans plusieurs domaines essentiels au succès de la décarbonation dans le monde. D'abord, il faut rappeler que l'épine dorsale des systèmes électriques c'est le transport, et en conséquence les investissements dans les réseaux électriques sont impératifs. D'ici à 2040 selon l'AIE il conviendra d'ajouter ou remplacer 80 millions de kilomètres de lignes électriques soit l'équivalent du réseau mondial actuel ! Et ce n'est pas seulement dans les pays émergents mais aussi en Europe et aux Etats Unis. L'AIE estime les investissements nécessaires dans les réseaux électriques à plus de 600 milliards de dollars par an d'ici 2030.

Un second secteur d'opportunités d'investissement sera celui des minerais et métaux critiques comme le lithium, le cuivre et le nickel dans la mesure où se pose la question stratégique de la sécurité d'approvisionnement. La faisabilité et la rapidité de la transition énergétique en France et en Europe dépendent évidemment d'un approvisionnement sûr et durable en minéraux et métaux critiques. Enfin, à mon sens l'innovation portée par le secteur des cleantech constituera un élément essentiel de la transition énergétique et des stratégies d'investissement de nos clients. On constate à ce sujet une certaines convergences d'approches entre fonds «infra» et fonds «PE» sur les technologies innovantes au service de la décarbonation.

MdA : C'est aussi la question que je voulais poser à Charlotte, quand on est un fonds "article 9" peut on investir et travailler avec des sociétés utilisant largement des énergies fossiles ?

Charlotte Virally, Swen CP : C'est un vrai sujet. Il y a de nombreux débats là- dessus. Parfois la question est même de savoir si on peut travailler avec des grands pétroliers ou pas. Pour moi il est assez clair que si on ne les aide pas, on n'y arrivera jamais ! Vendre un actif vert ou des molécules vertes à un pétrolier pour l'aider à verdir son portefeuille me semble pertinent !

Nicolas Leonetti, KPMG : Chez KPMG, nous partageons également cette philosophie. Nous sommes passés "entreprise à mission" en mai 2022 et nous faisons le choix de proposer notre offre à toutes les entreprises qui entrent dans cette démarche, même si aujourd'hui leur activité est dépendante des énergies fossiles.

MdA : Orrick intervient sur tous les segments et tous les continents. Quelle est votre vision du marché en 2023? Et restez vous confiant sur l'activité pour les mois à venir ?

Geoffroy Berthon, Orrick : Il y a plusieurs signaux qui sont très positifs dont trois que je mentionne pour exemples. D'une part, l'un des outils en faveur de la transition énergétique que l'on voit beaucoup est l'achat d'énergie verte par le biais des corporate PPA. Le schéma se développe et l'on peut espérer qu'il se démocratise, afin que de plus en plus d'acheteurs puissent y recourir. En France, les premières entreprises qui ont conclu ces contrats étaient des très grands industriels. Désormais, il existe une évolution en faveur du développement de ces PPA grâce notamment à des dispositifs de garantie pour réhausser la qualité de la contrepartie. Cela devrait permettre à davantage d'entreprises consommatrices d'électricité de pouvoir acheter vert. Il existe également les PPE mutualisés. Il y a d'autre part un deuxième signal, qui est le nombre de dossiers relatifs à des infrastructures de recharge de véhicules électriques (IRVE), avec parfois des financements en dette externe. Il est vrai qu'en France le déploiement des IRVE se fait souvent sur la base de l'initiative privée avec parfois une aide sous forme de subvention. Nous ne sommes pas, en tout cas pas encore, dans le cadre de schémas systématiques de concessions d'infrastructure avec l'Etat qui pourraient conduire à la massification des projets. Mais il existe de nombreux projets en développement, qui contribuent ainsi à la décarbonation des transports. Un troisième signal positif, c'est la politique générale de l'Etat en matière de développement des énergies renouvelables : il existe quelques accrocs qu'on ne peut pas occulter, comme par exemple l'institution d'une nouvelle taxation des revenus des producteurs d'électricité, mais il existe aussi par ailleurs une orientation claire donnée par l'Etat pour les développement de ces énergies. On le voit notamment dans le volet énergie de la stratégie française pour l'énergie et le climat qui a été mis en consultation le 23 novembre dernier.

MdA : Charlotte nous disait tout à l'heure que le délais de jugement qui était beaucoup plus long que chez nos voisins belge ou allemand.

Geoffroy Berthon, Orrick : Le sujet des délais de jugement constitue un enjeu important pour le développement des projets, notamment dans l'éolien terrestre où presque tous les projets sont attaqués. Si l'on élargit l'analyse au secteur de l'infrastructure, on se rend compte que l'on a réussi à trouver des mécanismes qui permettent de financer des projets et commencer à les déployer alors même que les recours n'ont pas été purgés. Il faut certes mettre ces mécanismes à l'épreuve de la pratique mais des outils existent. Nous commençons à voir des schémas qui émergent. En matière d'éolien en mer, par exemple, nous avons beaucoup réfléchi à la mise en œuvre de tels dispositifs. Par ailleurs, une alternative possible consiste à limiter le nombre de degrés de juridictions pour qu'une affaire soit définitivement tranchée.
Toujours sur le thème du rythme de développement des projets, un autre enjeu important est celui de l'instruction des demandes d'autorisations administratives, les délais pouvant sembler longs dans la pratique.

MdA : Christine, on parle de contentieux vous connaissez bien le sujet. Vous confirmez que tous les projets d'Éolien sont attaqués?

Christine Le Bihan-Graf, De Pardieu Brocas Maffei : Effectivement, tous les projets sont attaqués et les délais sont encore trop longs. La solution est sans doute de spécialiser certaines juridictions d'autant que les sujets sont assez techniques et les textes extrêmement compliqués.

MdA ; Laurent, vous voulez revenir sur un point particulier?

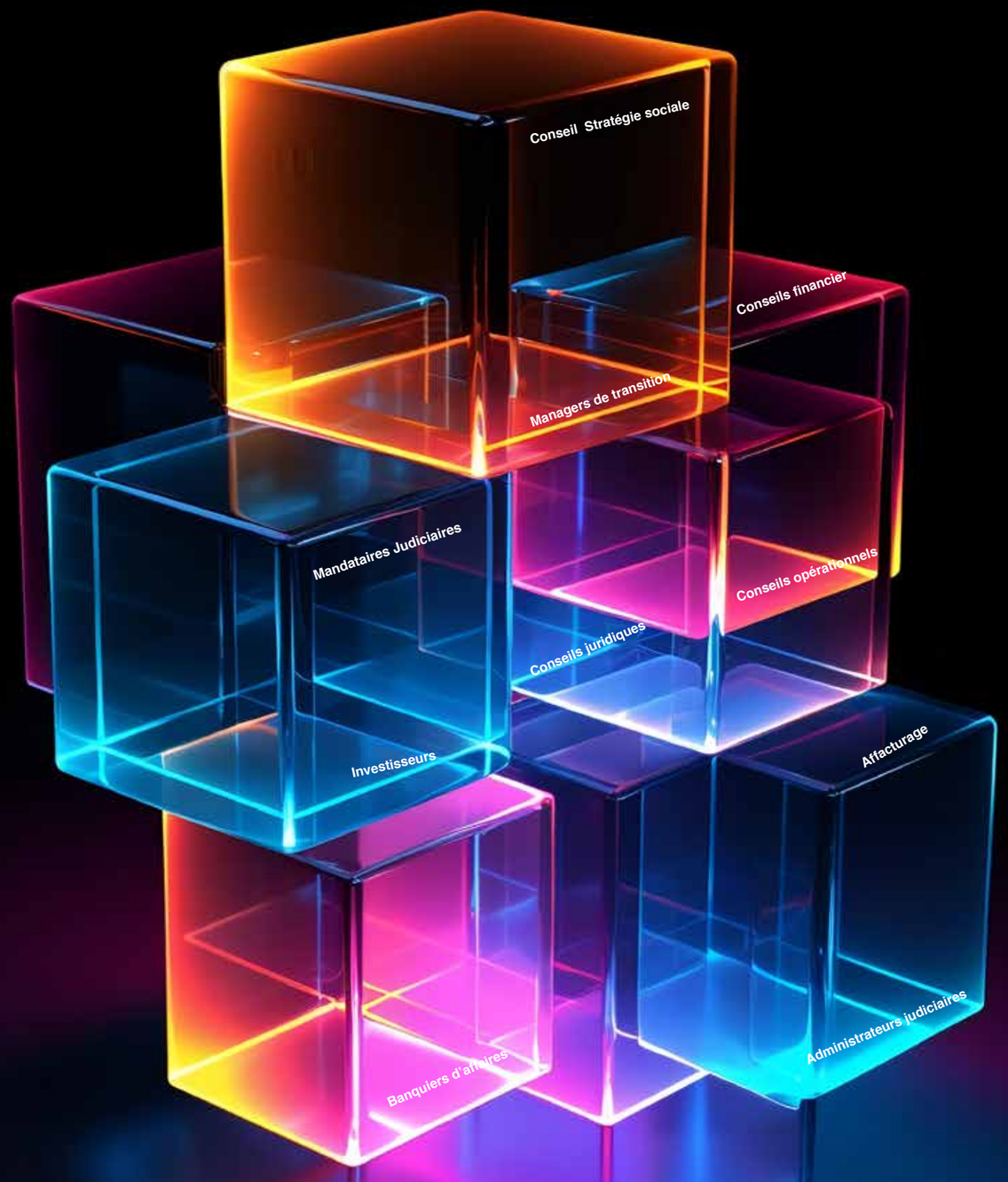
Laurent Chabot, Société Générale CIB : Je voudrais évoquer le secteur du recyclage, qui va prendre une dimension croissante, avec une émergence de plusieurs sujets. L'utilisation des Combustibles Solides de Récupération (CSR) par les industriels (les cimentiers par exemple) est en développement. On voit aussi des projets d'utilisation de bois recyclé pour les centrales charbon qui se convertissent en centrale biomasse. Dernier sujet, le recyclage du plastique, qui est un enjeu d'avenir. Il y a des procédés mécaniques qui existent et aussi des nouvelles technologies de recyclage chimique, avec des projets pilotes.

MdA : Selon l'étude récente réalisée par CMS auprès des directeurs M&A, 2024 devrait être une année de consolidation dans l'Énergie. Partagez vous ce sentiment sur l'ENR ?

Vincent Trevisani, Ashurst : Oui absolument, même si, me semble t-il, les investisseurs financiers demeureront très sélectifs dans le choix des projets et des technologies à financer. La dynamique d'investissement dans la transition énergétique demeure bien réelle chez les fonds et chez les «corporate». Ils continueront de collaborer ensemble. ■

RÉPERTOIRE des acteurs De restructuring

2023/2024



Affacturage - Assurance-crédit

FIBUS

Contact : 176 Av. Charles de Gaulle
92200 Neuilly-sur-Seine
Tél : 01 79 97 29 66
contact@fibus.com


Gaëtan du Halgouët


Thibaut Robet

➔**Equipe :** Fibus (auparavant Chateaudun Crédit) est une société de conseil et de solutions digitales spécialisée en affacturage et en assurance-crédit. Fibus compte 60 collaborateurs en France (à Paris, Reims, Lyon et Poitiers) et a un bureau à Londres.

➔**Dossiers publics récents :** Fibus a accompagné plus 50 groupes en 2023, en mettant en plus des programmes d'affacturage et d'assurance-crédit pour plus de 110 entités dans 37 pays. Fibus affiche une croissance de 15% en 2023, et réalise plus de la moitié de son chiffre d'affaires à l'international.

➔**ADN et positionnement :** Fibus est le premier courtier spécialisé en affacturage en Europe, le 4ème courtier français en assurance-crédit et le 1er éditeur européen de logiciels spécialisés en affacturage. Fibus a développé une expertise particulière auprès des PME et des ETI internationales, notamment dans des contextes de Private Equity et de Restructuration. Fibus a conseillé plus de 1 300 clients en France et à l'international depuis sa création en 2005, et 800 entreprises utilisent aujourd'hui ses solutions IT. Fibus accompagne ses clients dans tous les aspects de leurs projets d'affacturage et d'assurance-crédit : audit, évaluation, appel d'offres, négociation et gestion de projet, pilotage et optimisation des programmes via des solutions digitales sur mesure développées par son département IT.

Affacturage

FACTOFRANCE

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


Sophie Susterac


David Javelaud

➔**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 2022, Factofrance finance 45 milliards d'euros de factures et gère entre 15 et 20 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. Son expertise lui permet notamment d'accompagner des TPE, des entreprises en retournement, et des grands groupes internationaux au travers de solutions dédiées.

Conseils financiers

ALVAREZ & MARSAL

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


Tony Alvarez III


Siham Slaoui


Thomas Marcorelles


Tarek Hosni


David Benichou


Benoît Hochet

➔**Equipe :** Alvarez & Marsal a fortement diversifié ses activités sur la dernière décennie. Le cabinet comprend 8000 personnes au niveau mondial dont plus de 1800 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 plus que 200 aujourd'hui, dont plus de 20 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.

Conseils financiers

BM&A

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


Thierry Bellot


Antoine Duranson


Thierry Thebault


Aline Kannapel


Pierre Jullien


Alexis Thura

➔**Equipe :** L'équipe « Prévention et traitement des difficultés des entreprises » (« Restructuring et Sous-performance », non ?) compte une dizaine de collaborateurs spécialisés et s'appuie sur un ensemble de 100 professionnels du pôle d'activités « Conseil financier » qui développe des prestations d'évaluation d'entreprises, transactions services, assistance aux contentieux et activités liées aux entreprises en difficulté ou sous-performantes.

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

➔**Positionnement :** Acteur historique de l'entreprise en difficulté et sous performante, BM&A possède un savoir-faire robuste et a construit un savoir-être adapté à l'environnement de l'entreprise en crise pour accompagner avec efficacité les dirigeants impliqués dans ces situations, aux stades de la prévention et du traitement des difficultés puis du pilotage du plan ou de la reprise.

Conseils financiers

CP&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 Julie Simon (senior manager 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, Nantes 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, Independant 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.

Conseils financiers

DELOITTE

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


Sandrine Gril-Prats


Christophe Guerner

➔**Equipe :** Les activités Restructuring Financier & Opérationnel de Deloitte Financial Advisory, menées par Sandrine Gril-Prats (Associée) accompagnée de Christophe Guerner (Associé), spécialiste en restructuration financière et Distressed M&A, comptent 90 professionnels aguerris.

➔**Dossiers publics récents :** L'équipe intervient pour une large partie en mandat ad hoc et conciliation sur des dossiers hexagonaux et internationaux complexes dans tous secteurs. Elle a participé aux restructurations publiques de Figeac Aéro, d'Air Austral, a participé à la reprise des actifs de Pimkie, à celle des activités « cooling » du Groupe Hamon et a accompagné avec succès le groupe Rubis / Photosol dans la reprise de Mobexi ainsi que Al Mana dans la reprise des actifs de Go Sport aux côtés d'Intersport.

➔**ADN et positionnement :** Notre équipe accompagne dirigeants et actionnaires dans leur restructuration en objectivant les prévisions d'activité (IBR) et en les conseillant dans les mesures à mettre en place pour préserver la pérennité de l'entreprise et de l'emploi. L'équipe intervient également dans les opérations de Carve out, Pre-pack cession & distressed M&A. Par ailleurs, notre équipe a développé une expertise en matière d'évaluation des sociétés en réalisant à date plus de 6 missions de valorisation en RJ ou sauvegarde répondant aux critères des CPA. Elle a également étoffé notre proposition de mise en place de prévisionnels de trésorerie, avec l'aide de nos équipes modeling.

Conseils financiers

EIGHT ADVISORY

Contact : 37 rue La Boetie
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, Nantes, Rennes et Marseille. 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 de plus de 800 professionnels du cabinet pour offrir une approche sur-mesure à ses clients.

➔Dossiers publics récents : En 2023, l'équipe est intervenue sur environ 150 dossiers de toute taille dont Orpéa, Sergent Major et Du Pareil au Même, Napaqaro, Iziwork, Casino ou Go Sport ainsi que sur de nombreuses autres procédures amiables confidentielles, en particulier dans les secteurs de la construction, du retail, de la restauration, de la tech et des loisirs

➔ADN et positionnement : L'équipe compte dans ses rangs plus de 60 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.

Conseils financiers

EXELMANS

Contact : 21 rue de Téhéran
75008 Paris
Tel : 01 45 20 58 56



Eric Guedj



Grégoire Thiébaut



Hugo Montanger

➔Equipe : Elle se compose d'une dizaine de personnes. Elle est animée par Eric Guedj et Grégoire Thiébaut. Elle compte des auditeurs et experts-comptables expérimentés, capables de poser des diagnostics financiers et de les exposer aux différents interlocuteurs de l'entreprise.

➔Dossiers publics récents : Exelmans intervient régulièrement sur des IBR par nature confidentielle ainsi que sur l'accompagnement en procédures collectives. Les secteurs d'intervention sont : le prêt-à-porter, la distribution automobile, le luxe, le retail, la restauration, le transport, le tourisme, l'industrie agroalimentaire, le conseil, les ESN… Peuvent être cités parmi les dossiers récents : Café Legal, Kookaï, naturéO, Griffine Enduction, Factory & Co…

➔ADN et positionnement : Fonds d'investissements et PME /ETI

Les champs d'intervention sont les suivants :

-Revue indépendante de business-plans et de plans de trésorerie (IBR pour les procédures de conciliation, et suivi de gestion pour les procédures collectives) ;
-Diagnostic opérationnel sur des points spécifiques de gestion concernant l'optimisation du BFR et du cash ;
-Due diligences financières sur des entreprises en difficulté ;
-Expertise indépendante dans le cadre de contentieux ;
-Evaluation des titres de sociétés pour les besoins des classes de parties affectées.

Conseils financiers

EY TRS

Contact : Tour First, 1-2 Place des Saisons,
92400 Courbevoie
Tel : 01 55 61 00 61



➔Equipe : L'activité Turnaround and Restructuring Services (TRS), animée par Guillaume Cornu, en équipe avec ses 2 associés Ameziane Abdat et Julien Brindeau est l'une des plus expérimentées du marché du Restructuring en France . Elle s'est fortement renforcée ces dernières années, notamment avec l'arrivée d'Emmanuel Bernard, Directeur basé à Lyon et disposant d'une expérience de près de 15 ans en restructuring financier. Cette équipe a développé depuis plus de 30 ans 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, private équity) 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 à Paris et en Régions est capable d'intervenir sur les dossiers en France et à l'international en s'appuyant sur son réseau qui compte plus de 1600 collaborateurs, dont 900 en Europe. L'offre de l'équipe Finance de TRS se complète notamment avec celle de l'équipe de restructuring opérationnelle, animée par Sophie Barbé qui a rejoint EY-Parthénon en 2022 ainsi que celle des équipes Strategy permettant à EY d'accompagner ses clients dans toutes les problématiques de transformation, de restructuration financière et de réorganisation stratégiques et opérationnelles des entreprises.

➔Dossiers publics récents : En 2023 l'équipe TRS d'EY a été fortement sollicitée sur de nombreux dossiers en prévention pour des secteurs particulièrement touchés (automobile, santé, agro, immobilier, retail et nickel).

Conseils financiers

GRANT THORNTON

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



Clotilde Delemazure



Gaétan Piens



Romain Lochon



Antoine de Chomereau

➔Equipe : L'équipe Prévention & Restructuration de Grant Thornton, poursuit son développement avec ses 30 experts des situations complexes qui interviennent à Paris et en régions. Elle est pilotée et animée par ses 3 associés, Clotilde Delemazure, Gaétan Piens et Romain Lochon ainsi que par Antoine de Chomereau, Directeur.

➔Dossiers publics récents : Aaccompagnement à la cession de (i) Groupe Equip'Aero à Domusa Group, (ii) de Carelide au Groupe Aguettant Delpharm, et (iii) de Group Diffusion Plus et Tagg Informatique de CIFEA MKG, Accompagnement au rachat par Safran Electronics et Défense de Krono Safe, accompagnement de Valdunes dans le cadre de l'appel d'offres du MINEFI, ... et de nombreux dossiers confidentiels dans différents secteurs d'activité : équipementier automobile, BTP, Education, retail et industrie.

➔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, (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'IndependentBusiness review.

Conseils financiers

JUNE PARTNERS / BDO

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


Fabrice Keller


Guillaume Masseron


Benoit Rocher

➔**Equipe :** June Partners a été rachété par BDO en 2023 et va pouvoir développer des synergies notamment dans ce métier des restructurations. L'équipe compte toujours une dizaine d'associés, 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 :** La force de l'équipe réside notamment dans son engagement vers l'obtention de résultats rapides et robustes. Le cabinet réunit aussi des dirigeants expérimentés, 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 chaine de valeur de la performance est un véritable atout pour ses clients.

Conseils financiers

KPMG Restructuring

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


Baréma Bocoum


Pascal Bonnet


Arnaud Demeocq


Guillaume Réquin


Julien Sortais


Karim Helal


Anne Claire, Leblanc


F-Xavier Goldsmith


Atae, El Ghouali

➔**Equipe :** Menée par Baréma Bocoum, également en charge des 1500 experts EMEA, les équipes Restructuring & Turnaround Transformation France rassemblent 130 talents qui accompagnent leurs clients sur tous les marchés à Paris et en régions, où près du tiers d'entre elles sont implantées (Lyon, Nantes, Rennes, Bordeaux, Toulouse, Lille et Strasbourg). Avec la nomination de Karim Helal, l'équipe compte 8 associés et 6 directors. L'équipe française fait partie d'un réseau international de plus de 2500 professionnels.

➔**Dossiers publics récents :** Nous accompagnons les clients sur tous les marchés (Grands comptes, ETI et small cap) afin de préserver et de restaurer leur valeur. Le cabinet est intervenu en 2023 sur près de 400 dossiers dont 133 IBR dont certains des plus importants dossiers de place auprès du CIRI.

➔**ADN et positionnement :** KPMG dispose d'une offre multidisciplinaire (restructuring financier, opérationnel, transformation et stratégie sociale, financement de bas de bilan, NPL, back up servicing, distressed M&A...en lien avec nos équipes Deal, Real Estate, Tax et Consulting). 17 data scientists développent des outils d'intelligence artificielle, notamment d'accélération des activités de distressed M&A (Blue), de gestion de trésorerie (Pilot Treasury), une quarantaine d'applications d'accélération du cash et optimisation du BFR, et plus récemment le Financial Performance Index, un outil mondial de scoring pour identifier en amont les difficultés des entreprises.

Conseils financiers

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 ces 2 dernières années, 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).

Conseils financiers

ODERIS

Contact : 30 rue de Gramont
75002 Paris
Tel : 06 37 61 80 32


Philippe Héry


Matthieu Bullion


Jérome Piediscalzi


Julien Wojciechowski

➔**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 de grandes firmes (Deloitte puis EY). Fondé il y a plus de 15 ans par Julien Passerat, ODERIS est un cabinet de conseil financier et opérationnel indépendant, réputé pour la qualité de ses prestations, et qui regroupe aujourd'hui 150 collaborateurs.

➔**Dossiers publics récents :** L'équipe, qui a connu une croissance de plus de 20% en 2023, a traité une quarantaine de dossiers sur l'année, principalement dans des contextes de restructuration financière en procédure de prévention. A ce titre, elle est récemment intervenue dans les secteurs du retail, de la construction, de la sous-traitance automobile, de l'agroalimentaire,...

➔**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 capitalisant sur ses autres expertises internes (Transaction, Restructuration, Transformation et Evaluation).

Conseils financiers

OPSIONE

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


Maïr Fereres

➔**Equipe :** Composée de 6 personnes : Maïr Fereres, Franck Elbase, Daniel Mimoun, Aquila Inthavixay assistés de Meryl Benfredj, et 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 et Managers 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

Conseils financiers

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 45 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». Cinq 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 2023, l'équipe s'est notamment illustrée par sa présence sur des dossiers de restructuration marquants dans les secteurs de la distribution (Casino, GO Sport), des cliniques & ehpad (Orpea), de l'hôtellerie, de la métallurgie, de l'automobile, de l'aéronautique, de la construction navale et du transport maritime, de l'équipement sportif et de la logistique.

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

Conseils financiers

SO-MG PARTNERS

Contact : 58-60 avenue de la grande armée
75017 Paris



➔**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.

➔**Dossiers publics récents :** Transaction services : Le cabinet est intervenu auprès de fonds d'investissement et family office pour des acquisitions in bonis ou en plan de reprise (Groupe Gaillard/Paramat, BioSerenity pour le bénéfice de Jolt Capital et Black Tiger Group pour le compte d'Arcole) et auprès d'entreprises (Paradiso pour le rachat de son concurrent Binge et Cours Legendre dans le cadre de sa reprise en plan de cession).
IBR : Outre la trentaine de dossiers confidentiels, l'équipe a accompagné Secan (aéronautique) dans la restructuration de sa dette bancaire.
Accompagnement en procédure collective : SO-MG Partners a assisté Maison de la Literie, le Groupe Ténor ou encore New NafNaf dans le suivi de l'exploitation de la trésorerie en période d'observation.

➔**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.

Conseils juridiques

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 d'Éric Fiszelson et de Pierre Roux, et les autres bureaux du réseau international.

➔**Dossiers publics récents :** Parmi les dossiers publics récents, l'équipe a par exemple conseillé cette année le groupe des créanciers obligataires EMTN dans le cadre de la restructuration financière de Casino, le groupe des prêteurs seniors dans le cadre de nouvelles discussions quant à la restructuration financière de Solocal, un groupe de créanciers seniors dans leur recours contre l'extension du plan de sauvegarde de Rallye, la société Village Nature Tourisme – JV entre Pierre & Vacances et Euro Disney SAS – dans le cadre de la restructuration financière du groupe Pierre & Vacances Center Parcs, certains créanciers Euro PP dans le redressement judiciaire du groupe immobilier FIB ou encore le groupe aéronautique Bombardier dans le cadre de la restructuration du groupe Latécoère.

➔**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", vu notamment sa double compétence en restructuring et en M&A.

Conseils juridiques

ALLEN & OVERY

Contact : 32 rue François 1er
75008 Paris
Tel : 01 40 06 54 00


Hector Arroyo


Julien Roux


Hicham Kaddaha


Antoine Santoni


Tristan Jambu-Merlin

➔Equipe : L'équipe restructuring du bureau d'Allen & Overy Paris compte principalement 5 avocats dont 2 associés* (Hector Arroyo*, Julien Roux*, Antoine Santoni, Tristan Jambu-Merlin et Hicham Kaddaha).

➔Dossiers publics récents : l'équipe est intervenue dans plusieurs dossiers d'envergure, dont notamment Technicolor Creative Studios, Casino, Emeraude, Naf Naf, plusieurs restructurations de financements immobiliers et des financements unitranche.

➔ADN et positionnement : En totale adéquation avec les expertises des équipes du cabinet en France et à l'international, l'équipe restructuring d'Allen & Overy intervient pour un large spectre de clients, qu'ils soient débiteurs, créanciers, actionnaires ou investisseurs, dans des affaires à forts enjeux. L'équipe à Paris est partie intégrante du groupe restructuring au niveau mondial qui compte plus de 150 avocats experts du restructuring, répartis dans plus de 40 bureaux à travers le monde, sur tous les continents. L'équipe restructuring à Paris s'appuie par ailleurs sur les compétences d'équipes leaders en France dans tous les domaines complémentaires du restructuring, tels que la finance et les marchés de capitaux, le M&A/droit boursier, le contentieux, l'immobilier, la fiscalité, le droit social ou bien encore le droit public.

Conseils juridiques

AUGUST DEBOUZY

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


Laurent Cotret


Catherine Le Manchec


Virginie Devos

➔Equipe : L'équipe de Laurent Cotret (associé spécialiste en restructuration d'entreprises, des problématiques de distress M&A, du droit des entreprises en difficultés, de la renégociation de dettes, et du contentieux des affaires) comprend 5 collaborateurs (deux avocats seniors, un middle et deux juniors). L'équipe travaille en étroite collaboration avec les autres départements du cabinet et notamment en droit social avec Virginie Devos et Catherine Le Manchec.

➔Dossiers publics récents : De nombreux dossiers ont été ouverts cette année pour des clients tels que Galeries Lafayette, AGS, Stockholders ICBS, Perrino Group, TNP Consultants, Adveo. L'équipe a géré la restructuration globale d'Enalia dans le secteur de la rénovation énergétique et accompagné la Collectivité de Saint-Martin dans la reprise d'Air Antilles. Elle est également intervenue aux côtés de TotalEnergies dans la réorganisation judiciaire de Titan Aviation et auprès de Nike dans le cadre de la mise en redressement judiciaire de Go Sport. L'équipe a également illustré son savoir-faire affirmé dans l'industrie sportive avec des interventions cette année auprès de clubs de football tels que les Girondins de Bordeaux, La Berrichonne de Châteauroux ainsi qu'en rugby avec l'US DAX.

➔ADN et positionnement : L'équipe dispose d'une solide réputation auprès des débiteurs et des actionnaires qui font face à des situations à fort enjeu. Sa maîtrise des contentieux stratégiques et des restructurations de dettes confirme son statut de partenaire stratégique de premier plan dans le domaine juridique des affaires.

Conseils juridiques

BIRD & BIRD

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


Nicolas Morelli


Romain de Ménonville

➔Equipe : Dirigée par Nicolas Morelli et Romain de Ménonville. Nicolas co-dirige également la pratique Restructuring de Bird & Bird au niveau international. A leurs côtés interviennent Jessica Derocque, associée, Céline Nezet et Sadri Desenne-Djoudi, counsels, David Robine, of counsel et professeur des universités, ainsi que 6 collaborateurs.

➔Dossiers publics récents : Conseil des banques dans le cadre de la restructuration de la dette du groupe Orpea, Sergent Major - Du Pareil au Même – Natalys, du Casino – Monoprix, Pyrex – Duralex, Emeraude, Latecoere, Napaqaro, Clinique de l'Ile Nou Magnin.

➔ADN et positionnement : L'équipe est une des rares à se concentrer principalement dans le conseil des créanciers et autres parties prenantes dans le cadre de dossiers de restructuration complexes. Elle conseille ainsi les banques, les institutions financières, les agents et agents de sûretés, les syndics, les créanciers privés et publics, les fonds d'investissement, les fournisseurs, clients ou autres partenaires commerciaux stratégiques de l'entreprise en difficulté. Elle est également reconnue comme l'une des rares équipes du marché à pouvoir intervenir, avec le même niveau d'excellence, en conseil comme en contentieux dans le cadre de restructurations industrielles et financières. Elle dispose, enfin, d'une expertise unique en matière de fiducie, ainsi que dans une série de secteurs dont l'automobile, l'énergie, l'aviation et la distribution.

Conseils juridiques

BDGS ASSOCIÉS

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


Henri Cazala


Laurène Boyer


Diane Vié

➔Equipe : Menée par Henri Cazala, l'équipe est composée de Laurène 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 des dossiers les plus complexes.

➔Dossiers publics récents : Parmi les dossiers les plus significatifs de ces dernières années, le cabinet est intervenu sur Orpea, OCS/ Orange Studio, Eugène Perma, Kaporal, Comexposium, Pierre & Vacances, Vallourec ou encore Air France. L'équipe a par ailleurs traité cette année plusieurs dossiers d'envergure pour des clients institutionnels, restés confidentiels.

➔ADN et positionnement : Le cabinet, qui intervient comme conseil d'entreprises en difficulté, d'actionnaires, d'investisseurs ou de créanciers, se démarque par son positionnement haut de gamme et sa capacité à travailler sur les dossiers les plus sensibles du marché. Son expertise couvre 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.

Conseils juridiques

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, José-Maria Perez et Barthélémy Courteault).

➔**Dossiers publics récents :** Récemment, Bredin Prat notamment est intervenu sur le redressement judiciaire de Courtepaille, de Luko Cover et Frichti, la reprise de Flink, les restructurations financières de Damartex, Napaqaro, Technicolor Creative Studios et Medicharme, et la cession du groupe Momense (Potel et Chabot).

➔**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.

Conseils juridiques

CG LAW GUYOMARC'H

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


Patricia Guyomarch

➔**Equipe :** CG LAW GUYOMARCH, est un cabinet d'Avocats fondé en 2000 par Patricia GUYOMARC'H, avocate depuis 33 ans, précédemment associée du cabinet Bernard LAGARDE, professeur à l'EFB depuis 2019, auteur de nombreux articles en droit. L'équipe est composée d'avocats et de juristes. Deux pôles d'activité : conseil et contentieux de droit des affaires complexes (commercial, bancaire, contractuel, responsabilité, social) et restructuration des sociétés en difficultés ou pas (M&A).

➔**Dossiers publics récents :** Développement en croissance de son pôle conseil et contentieux d'affaires. Il est intervenu sur un dossier important en procédure collective dans le textile. Il intervient auprès de repreneurs pour sa croissance externe (offre de reprise, assistance au Tribunal).

➔**ADN et positionnement :** L'ADN : la transaction pour sortir rapidement le dossier. Le cabinet est intervenu sur des dossiers emblématiques (Tapie, Fouquet's, Groupe immobilier, Moulinex, Geci Internationnal, etc…
Cibles : Sur les sociétés Middle Cap dans tous domaines d'activité.

Conseils juridiques

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), Soraya Ameline (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. Delphine 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 :** la restructuration financière du Groupe Casino, laquelle organise également la prise de contrôle du distributeur par un consortium d'investisseurs (conseil d'un groupe de prêteurs représentant environ 1,5 milliard d'euros), la restructuration financière du groupe ORPEA (conseil d'un groupe de prêteurs unsecured), la cession de Walor International à FerrAl United France, la reprise des actifs de NAVYA par le géant nippon MACNICA. L'équipe restructuring et l'équipe real estate se sont conjointement distinguées dans la restructuration de plusieurs financement immobilier.

➔**ADN et positionnement :** L'équipe est réputée pour son expertise, à la fois française et internationale en matière de restructurations amiables 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.

Conseils juridiques

DARROIS VILLEY

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


François Kopf


Martin Lebeuf


Mathieu Della Vittoria


Matthieu Brochier

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

➔**Dossiers publics récents :** L'équipe est intervenue sur les principaux dossiers des années 2022 et 2023, à la fois en prévention des difficultés, procédures collectives et contentieux. L'activité se maintient à un niveau très élevé, notamment avec les dossiers Clariane (Korian), Financière Immobilière Bordelaise, La Grande Récré, Orpea, Pierres Investissement (Marne et Finance), CNIM Groupe, Comexposium et l'assistance du Conseil National des Administrateurs Judiciaires et Mandataires Judiciaires dans le cadre du contentieux avec l'AGS.

➔**ADN et positionnement :** Champions du M&A, les associés du cabinet ont la confiance des plus grandes entreprises françaises et de grandes institutions, tant publiques que privées, qu'ils conseillent dans leurs opérations de M&A stratégiques. La réputation d'excellence du cabinet Darrois Villey Maillot Brochier permet à l'équipe Restructuring de se positionner sur les dossiers de situations spéciales ou intégrant une composante contentieuse, tant en prévention qu'en matière de procédures collectives.

Conseils juridiques

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), un Counsel (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 Touttée ainsi qu'en Private Equity avec l'équipe de Jean-François Pourdieu et en Financement avec Sébastien Boullier de Branche, Corentin Coatalem, Christophe Gaillard et Yannick Le Gall. Le cabinet est ainsi en mesure de mobiliser une équipe pluridisciplinaire pour répondre aux besoins de ses clients.

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

➔**ADN et positionnement :** Le cabinet intervient pour le compte des créanciers mais également aux côtés des entreprises en difficulté ou leurs actionnaires. Il est reconnu parmi les meilleurs cabinets du marché sur ces segments.

Conseils juridiques

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 s'est distinguée sur les dossiers suivants : Gap, Wilsam et Financière Immobilière Bordelaise (groupe Ohayon). BIC, LMLD, La Grande Pharmacie Bailly, IHG

➔**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.

Conseils juridiques

GIDE

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


Jean-Gabriel Flandrois


Nadia Haddad

➔**Equipe :** Jean-Gabriel Flandrois (associé), Nadia Haddad (counsel) et 3 collaborateurs en restructuring, ainsi qu'Eric Cartier Millon pour les aspects de financement.

➔**Dossiers publics récents :** Conseil de Vantiva, actionnaire principal de Technicolor Creative Studio (TCS) dans le cadre de la procédure de conciliation de TCS, Conseil du conseil d'administration d'Orpea dans le cadre de la restructuration financière de l'entreprise, Conseil de Transperfect, leader mondial des services linguistiques et des solutions technologiques, dans le cadre de l'acquisition du Groupe Hiventy et de la procédure de réorganisation du Groupe Hiventy, Conseil de Dreem SAS dans le cadre de la reprise, en plan de cession, de ses actifs et activités par les sociétés Beacon Biosignals Inc. et Sunrise SA, Conseil de RTE dans le cadre des procédures de restructuration du Groupe Oui, Conseil de la Caisse des Dépôts et Consignations et RATP Capital Innovation dans le cadre de la restructuration de Cityscoot.

➔**ADN et positionnement :** L'équipe Gide s'est développée autour du Distressed M&A et intervient désormais plus généralement pour le compte de sociétés en difficulté cotées ou non cotées, de repreneurs et de fonds d'investissement, d'actionnaires industriels, mais également aux côtés de banques, d'institutions financières ou d'emprunteurs. Le cabinet intervient aussi bien en procédures préventives qu'en procédures collectives ainsi que dans le cadre des contentieux liés.

Conseils juridiques

GIBSON DUNN & CRUTCHER

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


Jean-Pierre Farges


Pierre-Emmanuel Fender


Benoît Fleury


Nataline 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, en faisant l'une des plus importantes de la place. Travaillant de manière intégrée, les associés Jean-Pierre Farges, Pierre-Emmanuel Fender et Benoît Fleury, appuyés par Amanda Bevan-de Bernède (financements) Bertrand Delaunay (corporate) et Nataline Fleury (droit social) sont ainsi intervenus sur une grande majorité des dossiers de place ces dernières années.

➔**Dossiers publics récents :** Casino Guichard-Perrachon, Latécoère, Orpéa, TCS, Aqualung, Scopelec, Hopps, GIE Vapiano, Stock J Jennyfer, Tecalemit, Saint Jean Industries, Arc, Lapeyre, Coriolis, Eolane, Figeac, Pierre & Vacances, Rallye, SoLocal, Celio, Mecachrome, CNIM, Appart'City, Gymspa, Vallourec...

➔**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, en passant par les aspects contentieux et boursiers. 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, la rendant à même de travailler en symbiose avec les administrateurs judiciaires parmi les plus significatifs du marché.

Conseils juridiques

HOGAN LOVELLS

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


Philippe Druon


Astrid Zourli


Cristina Marin

➔**Equipe :** Menée par Philippe Druon, l'équipe se compose de deux associés (Philippe Druon et Astrid Zourli), d'une Counsel (Cristina Marin) et de 6 collaborateurs dédiés. L'équipe s'adjoint également l'expertise des départements financement, corporate, droit social et contentieux bancaire et financier du cabinet.

➔**Dossiers publics récents :** En 2023, l'équipe est intervenue sur des dossiers de place : la restructuration financière d'Orpea, dans le contexte de laquelle elle conseille Concert'O, Kaporal dans le cadre de sa procédure collective et de sa recherche de repreneurs, la restructuration financière de Latécoère SA aux côtés de Searchlight, la restructuration de Casino Guichard Perrachon, (conseil de 3F Holding dans l'élaboration d'une offre), la reprise en plan de cession des activités de recherche de Dreem pour Beacon Biosignals, Groupe Risk & Co dans le cadre de procédures de redressement judiciaire, Eugène Perma où elle conseille Belevo Holding pour son projet de reprise en plan de cession, et les procédures collectives du Groupe Naos pour lesquelles elle conseille ICG. D'autres dossiers confidentiels ont été traités pour des entreprises françaises et internationales (secteurs de l'énergie, de l'industrie et de l'immobilier).

➔**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.

Conseils juridiques

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 :** Le cabinet est régulièrement sollicité par des banques ou des entreprises de toute taille. Le cabinet a notamment accompagné :
➔Le pool bancaire, dont la Société Générale, BNP Paribas SA, le LCL, sur la restructuration de la dette de CDiscount (filiale du Groupe Casino).
➔Le pool bancaire, dont Arkea, BNPP, SG, sur la restructuration de la dette du Groupe Kaporal
➔Le Groupe BPCE sur la restructuration de la dette du Groupe Marne & Finance

➔**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.

Conseils juridiques

JONES DAY

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


Fabienne Beuzit


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 (en particulier les départements Banque, Finance & Marchés de capitaux, Corporate, Private Equity et droit social) à Paris et/ou dans les autres bureaux de Jones Day en Europe ou aux Etats-Unis.

➔**Dossiers publics récents :** L'équipe a récemment conseillé un certain nombre de banques françaises dans le cadre des financements opérationnels dans le cadre de la restructuration du groupe Casino, ainsi qu'un certain nombre de créanciers chinois détenteurs de SSD dans le cadre de la restructuration financière de Orpea. Elle est également intervenue aux côtés du groupe LFB dans le cadre de sa restructuration financière, et intervient régulièrement auprès d'investisseurs financiers (en equity ou en dette) comme récemment Tikehau IM dans l'acquisition de la société SECAN dans le cadre d'une procédure de sauvegarde accélérée.

➔**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.

Conseils juridiques

LAMARTINE CONSEIL

Contact : Paris, Lyon, Aix/Marseille, Bordeaux, Nantes et Lille
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 2023, l'équipe est intervenue sur une cinquantaine d'opérations dans des secteurs aussi variés que l'automobile, le BTP, le textile, l'aéronautique, la robotique, l'hôtellerie, l'énergie... Parmi les dossiers les plus significatifs, elle a notamment accompagné Rinaldi Structal dans le plan de cession de ses activités françaises à Entreprise Générale Léon Grosse, ainsi que l'Alliance Alpen'Tech-Precialp dans la mise en place d'un financement obligataire garanti par des fiducies-sûreté avec Sienna Private Credit. Elle représente également les intérêts de chirurgiens dans la cession de la Clinique Les Portes du Sud (69).

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

Conseils juridiques

LATHAM & WATKINS

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


Alexandra Bigot


Hervé Diogo Amengual


Thomas Doyen

➔**Equipe :** Emmenée Alexandra Bigot, Hervé Diogo Amengual et Thomas Doyen, l'équipe compte à présent sept 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 restructurations en 2023 et 2022 dont Casino, Technicolor Creative Studios, Damartex, Go Sport, Altice, Farfetch, Arjowiggins, Pic Wic Toys, Pimkie, GEFCO, Solutions 30, BVA, Pierre & Vacances, Football Club Girondins de Bordeaux… En 2023, l'équipe est en outre intervenue sur plusieurs restructurations amiables confidentielles majeures côté débiteur ou créanciers.

➔**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.

Conseils juridiques

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 quatre collaborateurs. Elle travaille en étroite collaboration avec les autres départements du bureau de Paris (en particulier l'équipe bancaire (K.Merryfield, R.Christophilopoulos et C.Abtan, associés), Corporate/M&A (B.Derieux, Pierre Tourres, Mehdi Boumedine, 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 (Lecta, Volta Trucks, Walor, Dream Yacht Group, CGG), actionnaire ou sponsor (Montagu, IDI, Steinhoff, PAI, Goldman Sachs, Carlyle), créanciers (Casino, groupe BPCE, Deutsche Bank), obligataires (Orpéa, LFB, Sienna, Rallye, Vallourec, Jaccar, Alès, Toy's'R'Us), fonds prêteurs (KKR pour Famar ou Comexposium, Tor et Sammasan pour Baccarat...), repreneurs (dossiers Casino, Hamon, CNIM, Ascoval...), ou l'Etat (Arc International).

➔**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).

Conseils juridiques

MCDERMOTT WILL & 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 un Counsel (Théophile Jomier), une collaboratrice Senior (Lucille Madariaga) et deux collaborateurs Middle et Junior. L'équipe travaille en étroite collaboration avec les autres départements du cabinet, et notamment : Fusions & Acquisitions, Private Equity, Financement, Social et Contentieux. Elle intervient dans tous les secteurs d'activité : transports, énergie, agroalimentaire, tech, santé, retail, loisirs, restauration, hôtellerie, tourisme, industrie lourde, construction, etc. Sa clientèle (française et étrangère) inclut les grandes entreprises (y compris cotées) mais également des ETI ou PME.

➔**Dossiers publics récents :** Les membres de l'équipe ont été impliqués dans la plupart des dossiers d'envergure de ces dernières années tels que Casino, Orpea, Camaïeu, Gefco, et SMCP ou encore Pierre & Vacances, Bio c' Bon, Arjowiggins, Bourbon, Ascometal, Necotrans, William Saurin, Oscaro, BioSerenity, Luko etc.

➔**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, ou des mandataires de justice. 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...), que dans le cadre de procédures collectives (sauvegarde, redressement et liquidation judiciaire).

Conseils juridiques

MAYER BROWN

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


Patrick Teboul


Jean-Philippe Lambert


Guillaume Kuperfils


Maud Bischoff


Laurent Borey


Benjamin Homo


Julien Haure


Erwan Heurtel

➔**Equipe :** Dirigée par Jean-Philippe Lambert et 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 dizaine de dossiers.

➔**ADN et positionnement :** L'équipe intervient principalement 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. L'équipe travaille en étroite collaboration avec l'équipe du cabinet Santoni & Associés, acteur de premier plan dans le domaine du Restructuring, avec qui Mayer Brown a conclu une alliance en juillet 2022.

Conseils juridiques

LPA-CGR

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


Julie Cittadini


Thomas Ehrecke


Clémence Legout

➔**Equipe :** Composée de 2 associés (Julie Cittadini, Thomas Ehrecke), 1 counsel (Clémence Legout) et 4 collaborateurs, l'équipe Difficultés des entreprises - Restructuring a adopté une approche multidisciplinaire afin d'offrir des solutions globales adaptées aux impératifs de ses clients. Elle s'appuie régulièrement sur les autres expertises du cabinet et sur ses 11 bureaux étrangers, notamment en Allemagne et en Asie.

➔**Dossiers publics récents :** L'équipe intervient aux côtés des dirigeants (notamment Remade Group - leader du marché du reconditionnement de téléphones où la responsabilité des dirigeants a été engagée par les liquidateurs au titre de l'insuffisance d'actif) ; des créanciers où encore des repreneurs (notamment la reprise en plan de cession des actifs de la société Pixium Vision – Biotech médicale - par le fonds US Priveterra ainsi que la reprise en plan de continuation avec classes de parties affectées des titres de la société Groupe Sebbin- spécialiste de la fabrication d'implants de chirurgie esthétique- par le Groupe Symatese, spécialiste mondial de dispositifs médicaux innovants).

➔**ADN et positionnement :** L'équipe accompagne les entreprises ainsi que leurs dirigeants, les investisseurs, les créanciers et les organes de la procédure, en prévention (mandat ad hoc ou conciliation), en phase transactionnelle (structuration et optimisation de la reprise totale ou partielle des actifs d'une société en difficulté) ou en phase judiciaire (procédures de sauvegarde, de redressement ou de liquidation judiciaire). Le cabinet est l'un des membres fondateurs de TMA France [Turnaround Management Association].

Conseils juridiques

FRESHFIELDS BD LLP

Contact : 9 avenue de Messine
75008 Paris
Tel : 01 44 56 27 08


Guilhem Bremond


Laurent Mabilat

➔**Equipe :** L'équipe Restructuring & Insolvency dirigée par les associés Guilhem Bremond et Laurent Mabilat, comprend 4 associés et 7 collaborateurs spécialisés dans les transactions les plus complexes, souvent avec un élément transfrontalier ou inter-pratique.

➔**Dossiers publics récents :** L'équipe a participé à la plupart des restructurations majeures sur le marché français ces dernières années, y compris des rôles de premier plan sur Rally, Bourbon, Casino, AccorInvest, Ascoval, Eugene Perma, Areva, IKKS, Delsey, Mediapro Sport France, Pierre et Vacances, Comexposium.

➔**ADN et positionnement :** L'équipe est réputée pour sa capacité à gérer des situations avec des structures de bilan complexes nécessitant l'implication de plusieurs spécialités, notamment le corporate, la finance, le contentieux, la compliance et la concurrence. Ces équipes travaillent ensemble pour proposer des solutions innovantes à leur clients, que ce soit dans le cadre de restructurations extrajudiciaires (mandat ad hoc ou procédures de conciliation) ou de réorganisations judiciaires (procédures de sauvegarde ou de redressement judiciaire). L'équipe conseille notamment les débiteurs, les repreneurs, les créanciers et les actionnaires dans le cadre d'opérations de restructuration majeures sur les marchés français et européens, et assiste les investisseurs français et étrangers lors de l'acquisition de leurs actifs en difficulté.

Conseils juridiques

RACINE

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


Laurent Jourdan


Antoine Diesbecq


Emmanuel Laverriere


Frédéric Broud


Sarah Usunier


Barna Evva

➔**Equipe :** L'équipe Restructuring de Racine compte 3 associés, 2 counsels et 5 collaborateurs.

➔**Dossiers publics récents :** L'équipe a pris part à la plupart des dossiers mettant en œuvre le règlement communautaire : Parmalat Eurofood, Cœur Défense, Rover, EMTEC. Elle est également intervenue dans une centaine de dossiers parmi les plus importants de la place dont Fram, Fagor Brandt, Cauval (Dunlopillo-Treca), Gad, Clestra, Guy Degrenne, Ascometal, LFoundry, Gascogne, Tilly Sabco, Presstalis, IKKS, Casino, Iziwork, Seropic, Marsaudon, Adeo/ Alice Delice.

➔**ADN et positionnement :** Très active tant en amiable qu'en judiciaire, l'équipe Restructuring de Racine s'est particulièrement distinguée par une expérience unique portant sur les restructurations industrielles d'envergure, notamment transfrontalières, et les restructurations de dettes LBO. Résolument pluridisciplinaire, l'équipe est animée par Antoine Diesbecq, Laurent Jourdan et Emmanuel Laverrière, et s'appuie sur l'ensemble des départements du cabinet. Elle intègre notamment une activité financement très en pointe (Barna Evva) et une pratique de droit social (Frédéric Broud et Sarah Usunier) également reconnue comme l'une des toutes meilleures du marché.

Conseils juridiques

SIMMONS & 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 de deux nouveaux collaborateurs, confirmant ainsi le dynamisme de l'équipe qui s'appuie également sur une équipe pluridisciplinaire d'une trentaine d'avocats.

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

Conseils juridiques

SQUADRA AVOCATS

Contact : 24 Rue de Prony
75017 Paris
Tel : 01 44 29 32 80


Charles Morel


Emilie Rosier

➔**Equipe :** L'équipe se compose de Charles Morel, associé en restructuring, distressed M&A et contentieux des affaires et de deux avocats collaborateurs. Charles est doté d'une expérience de 10 années dans ces domaines. L'équipe travaille en étroite collaboration avec les autres départements du cabinet, particulièrement les équipes droit social et corporate. Cette multidisciplinarité permet d'accompagner au mieux les entreprises sur tous les plans de leur restructuration tant en phase amiable que judiciaire.

➔**Dossiers publics récents :** L'équipe, arrivée au sein du cabinet Squadra en septembre 2022, a connu une forte activité au cours de ces derniers mois. Les principaux dossiers publics sur lesquels elle est intervenue en 2023 : Cartol, Defta Airax, VSD, Frichti, Titan Aviation, Griffine Enduction.

➔**ADN et positionnement :** L'équipe dispose d'une solide réputation auprès des débiteurs et des repreneurs. Elle assiste des clients français et étrangers, principalement des PME, des ETI et des sociétés cotées. Elle a également développé une clientèle d'entreprises de la tech.

Conseils juridiques

WEIL GOTSHAL & MANGES

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


J-D Daudier de Cassini


Anne-Sophie Noury


Céline Domenget-Morin

➔**Equipe :** Emmenée par Jean-Dominique Daudier de Cassini, Anne-Sophie Noury et Céline Domenget-Morin , elle compte 15 professionnels et s'appuie avantageusement sur l'expertise des équipes private equity, corporate et financement du cabinet à Paris. L'équipe travaille également étroitement avec les équipes restructuring en Europe et aux Etats Unis.

➔**Dossiers publics récents :** Elle est mobilisée sur une soixantaine de dossiers chaque année, dont les plus importants sur le marché français : Orpea (conseil des conciliateur et administrateurs judiciaires), Casino (conseil du groupe), Technicolor Creative Solutions (conseil de BPI), Atalian (conseil des créanciers obligataires), Corsair (conseil de la société), Go Sport (conseil d'Intersport), Arc Holding (conseil de l'actionnaire), Royer (conseil de la société), Aqualung (conseil de la société).

➔**ADN et positionnement :** L'équipe intervient aux côtés des débiteurs en difficulté, leurs actionnaires, leurs créanciers ainsi que des investisseurs ou repreneurs dans le cadre de procédures de conciliation, prepack ou de procédures collectives. L'équipe se distingue grâce à sa capacité d'intervenir à la fois en amont dans le cadre de procédures amiables, de procédures collectives ou semi-collectives (sur des restructurations financières ou industrielles), ainsi que sur les aspects contentieux. L'équipe s'est renforcée en cette fin d'année avec l'arrivée de Céline Domenget Morin.

Conseils juridiques

WHITE & CASE

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


Saam Golshani


Raphaël Richard


Alexis Hojabr


Denise Diallo


Alicia Bali


Samir Berlat

➔**Equipe :** Saam Golshani, Alicia Bali, Alexis Hojabr, Raphaël Richard, Denise Diallo, Samir Berlat et leurs équipes. 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 en étroite collaboration avec les équipes Private Equity / M&A, Debt finance, Social, Marchés de capitaux et Contentieux, pour traiter l'ensemble des problématiques rencontrées par les sponsors financiers, les entreprises ou émetteurs, leurs créanciers ou fonds, tant en prévention qu'en procédures collectives.

➔**Dossiers publics récents :** ORPEA, Casino, Accor Invest, Technicolor, Vallourec, Hertz, Swissport, Europcar, Comexposium, les tours Mercuriales, JJW Hotels, Solocal, Dream Yacht, Toys R US, Air Austral, Conforama, Arc Group, Antalis, Rallye, parmi les dossiers publics particulièrement significatifs, 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 se positionne aux côtés des investisseurs financiers (fonds PE, Hedge, fonds souverains etc.), mais également côtés sociétés et débiteurs, ou repreneurs en plan de cession ou de distressed M&A, aussi bien en prévention et amiable, qu'en procédures collectives. L'équipe a une expertise de pointe dans le cadre de restructuration de dette financière cotées ou non cotées, ainsi que dans le cadre d'opérations multi-juridictionnelles et d'envergue globale.

Conseils juridiques

WILLKIE FARR & GALLAGHER

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


Lionel Spizzichino


Batiste saint Guily

➔**Equipe :** Elle fait partie des plus actives du marché et comprend deux associés. Menée par Lionel Spizzichino et Batiste saint Guily, elle intervient aussi en M&A auprès de grands corporates. 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, droit public ainsi que concurrence.

➔**Dossiers publics récents :** Willkie Farr & Gallagher intervient sur les dossiers majeurs de la place depuis de nombreuses années, dont Orpéa, Air France KLM, Servair, La Provence, Jaccar, Vallourec, Latecoere, Aigle Azur, CGG, SAUR, 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.

Banquiers d'affaires

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 plus de soixante 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 Groupe Casino, Technicolor Creative Studios ou Pierre & Vacances.

➔**ADN et positionnement :** Sur le marché français, Houlihan Lokey intervient pour le compte de créanciers, de sociétés, 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.

Banquiers d'affaires

ODDO BHF

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


Nadine Veldung


François Dalbies

➔**Equipe :** L'équipe Restructuring et Situations Spéciales est composée de Nadine Veldung et de François Dalbies. Elle est parfaitement intégrée à l'équipe Corporate Finance de ODDO BHF qui compte une trentaine de professionnels en France et en Allemagne, dont 8 Managing Directors (6 à Paris, 2 à Francfort).

➔**Dossiers publics récents :** L'équipe est intervenue sur une dizaine de dossiers en situations spéciales et Restructuring, entre autres auprès de sociétés cotées. Parmi les opérations conseillées figurent par exemple des restructurations d'obligations (Accentro, Corestate), des cessions d'actifs / distressed carve-out (Recylex) et des missions de conseil dans le cadre de restructurations financières encadrées par des procédures collectives (en cours / confidentiel).

➔**ADN et positionnement :** Grâce à son indépendance et à son ADN unique sur les marchés de capitaux, ODDO BHF est capable de structurer des transactions sur mesure pour les entreprises familiales, les sociétés cotées en bourse et les fonds de Private Equity. Elle est en mesure de conseiller tous types d'acteurs dans des situations spéciales (entreprises en situation de crise de liquidité, actionnaires, investisseurs et créanciers).

Banquiers d'affaires

ROTHSCHILD & CO

Contact : 23 bis av de Messine
75008 Paris
Tel : 01 40 74 98 36



Arnaud Joubert


Vincent Danjoux

➔**Equipe :** Emmenée par deux associés (Arnaud Joubert et Vincent Danjoux), l'équipe est la plus importante en taille (45 professionnels sont intervenus en 2023) 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 Orpéa, Casino, Atalian, Accorinvest, Buffalo Grill, Solocal, Technicolor, ... 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.

Banquiers d'affaires

CAIRN PARTNERS

Contact : 12 Rue de Bourgogne
75007 Paris
Tel : 01 42 89 90 26


Julien Sanier


Maxence Bousquet


Adrien Caillet

➔**Equipe :** Fondé en 2016 par Julien Sanier, rejoint par Maxence Bouquet en 2019, Cairn Partners est un cabinet de conseil financier spécialisé en « situation complexe » reconnu sur le marché auprès d'une large clientèle d'entreprises et d'investisseurs dans le small et midcap, dans des secteurs très variés (Distribution, chimie, énergie et environnement, immobilier, ESN…). Fort de ses trois associés (Julien Sanier, Maxence Bousquet et Adrien Caillet) et de ses 10 collaborateurs, l'équipe intervient aux côtés d'entreprises dont le chiffre d'affaires varie entre 10 et 500 millions d'euros, sur le marché Small/Mid et développe une expertise situationnelle.

➔**Dossiers publics récents :** Cairn Partners est intervenue cette année sur une quinzaine de transactions finalisées dont Pimkie, La Grande Récrée, Blive, Oxytec….

➔**ADN et positionnement :** Cairn Partners puise son originalité dans ses compétences polymorphes permettant à l'activité stressed/distressed M&A de s'appuyer sur une expertise financière de haut niveau, avec pour objectif la recherche de solutions créatives afin d'aligner les intérêts des parties prenantes, de pérenniser les activités et de retrouver de la valeur à moyen/long terme.

Banquiers judiciaires

ADVANCY

Contact : 42 Rue Washington
75008 Paris
Tel : 01 40 60 88 30


Eric de Bettignies


Vincent Delaeter

➔**Equipe :** Sur Paris, l'équipe restructuring est chapeautée par Eric de Bettignies, Président-fondateur, et Vincent Delaeter, associé.

➔**Dossiers publics récents :** PVCP, Lapeyre, Orpea, Casino.

➔**ADN et positionnement :** Afin d'aider les sociétés à prendre les orientations stratégiques transformantes nécessaires et à les mettre en oeuvre de manière sécurisée, nous avons dès le départ misé sur une approche différenciante, rare sur le marché, alliant à tout instant la vision stratégique, la force de l'analyse d'une approche très souvent scientifique et une très forte proximité avec nos clients avec qui nous avons développé une relation partenariale. C'est la base de la confiance qu'ils ont en nous. Dans le Retournement, dans un premier temps, nous agissons comme des médecins urgentistes de l'entreprise avec trois priorités : retrouver la confiance des milieux financiers ; faire face aux paiements des échéances en cours ; et juguler la perte de clients, de parts de marché et de collaborateurs. Pour cela, le cabinet s'appuie sur ses expertises sectorielles et des analyses chiffrées. Dans un second temps, nous travaillons sur la vision de l'entreprise à long terme afin qu'elle puisse se projeter vers l'avenir. Cette étape nécessite souvent une réorganisation en profondeur. C'est pourquoi nous accompagnons aussi les entreprises dans la mise en oeuvre opérationnelle des orientations stratégiques qui auront été définies.

Banquiers judiciaires

THÉMIS BANQUE

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


Nicolas Mérindol


Anne Badie


Sandrine Cheval


Jean-Claude Pierre

➔**Equipe :** Nicolas Mérindol, Président du Directoire – Anne Badie, Directrice du Développement Commercial – Sandrine Cheval, Responsable Pôle Rebond et Restructuring – Jean-Claude Pierre, Responsable Financement

➔**Dossiers publics récents :** Thémis Banque se positionne comme un relais efficace des banques commerciales qui par construction, et du fait de la réglementation qui leur est imposée, ne sont pas faites pour intervenir dans les procédures judiciaires. Thémis Banque propose du sur mesure, sur chaque dossier en encadrant son intervention de garanties résistantes et en adaptant sa tarification à la qualité du risque de contrepartie. L'enjeu est de répondre à l'urgence, ne pas entraver la poursuite de l'activité en prenant au plus vite le relais des banques traditionnelles. L'essor des procédures collectives sur 2023, la multiplicité des procédures de prévention mettent à mal la relation de confiance des entreprises avec leurs banquiers, une Banque Judiciaire doit être un partenaire efficace dans ces périodes.

➔**ADN et positionnement :** Thémis Banque s'appuie sur un réseau de Délégués Régionaux au plus près des entreprises avec une présence physique sur l'ensemble du territoire national. 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.

Conseils opérationnels

ALIXPARTNERS

Contact : 40-42 rue la Boétie
75008 Paris
Tel : 01 76 74 72 00


Nicolas Beaugrand


Olivier Sibenaler


Fabien Tayart de Borms

➔**Equipe :** AlixPartners compte plus de 75 consultants, dont 14 associés. Parmi eux, Nicolas Beaugrand et Fabien Tayart de Borms, responsables de la ligne Private Equity, Olivier Sibenaler et Laurent Petizon à la tête de l'équipe restructuring.

➔**Dossiers publics récents :** À Paris, le cabinet œuvre sur des transformations majeures, accompagnant historiquement Airbus, Monoprix et intervenant sur des missions 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 de la distribution pour leur virage numérique et le développement de nouveaux services. Dans le contexte d'entreprises en difficulté, le cabinet a accompagné Auber & Duval sur des plans de restructuration, JD Sport dans la reprise des actifs de GAP en France, une grande banque française dans la restructuration de sa filiale de crédit consommation et de paiement fractionné ou encore un géant de la grande distribution dans la restructuration d'une partie de ses fonctions. Les équipes de restructuring travaillent aussi bien côté entreprise que créditeur et privilégient une approche holistique, rassemblant des compétences financières, stratégiques, opérationnelles et sociales.

➔**ADN et positionnement :** AlixPartners, discret médiatiquement, a fêté ses 18 ans en France. Enregistrant depuis plusieurs années un taux de croissance à deux chiffres, il est leader incontesté dans le métier du conseil opérationnel et des restructurations en France.

Conseils opérationnels

KPMG Restructuring

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


Baréma Bocoum


Pascal Bonnet


P-Laurent Seguin


Charles Durand


Stéphanie Durand


Hugo Zuccarelli

➔**Equipe :** Menées par Baréma Bocoum, les équipes de Restructuring, Turnaround & Transformation spécialisées dans le conseil opérationnel accompagnent leurs clients en Turnaround opérationnel, Transformation & Stratégie sociale, Exit planning/ disposition agent et Cash & Working Capital. Ce pilier, qui se compose d'environ 25 experts dont 2 Associés et 4 Directeurs, rayonne sur tout le territoire français. L'équipe a une approche holistique des leviers de transformation opérationnels par l'intégration des experts du Consulting (supply chain, stratégie, opérations, tech…) et s'inscrit au sein des projets du réseau KPMG International.

➔**Dossiers publics récents :** Nous intervenons aussi bien pour des grands groupes internationaux que pour des actifs détenus par des Fonds d'investissement ou des ETI/PME. En 2023, l'équipe a accompagné une trentaine de projets d'envergure.

➔**ADN et positionnement :** Ces activités ont pour objet de matérialiser le potentiel inexploité de l'entreprise en termes de création ou de restauration de valeur en fournissant un appui d'expert très opérationnel pour être le « Trusted advisor » de la Direction Générale. Notre singularité tient également à notre engagement sociétal fort en lien avec la culture et la stratégie du cabinet, devenu entreprise à mission en 2022. Pour encourager et guider vers une performance durable, KPMG a consacré 1,5 milliard de dollars d'investissement au niveau international pour accompagner les transformations de ses clients et les aider à avoir un impact positif.

Conseils opérationnels

ALVAREZ & MARSAL

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


Tony Alvarez III


Siham Slaoui


Thomas Marcorelles


Tarek Hosni


David Benichou


Benoît Hochet

➔**Equipe :** Alvarez & Marsal a fortement diversifié ses activités sur la dernière décennie. Le cabinet comprend 8000 personnes au niveau mondial dont plus de 1800 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 plus que 200 aujourd'hui, dont plus de 20 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.

Conseils opérationnels

BCG TRANSFORM

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


Nicolas Kachaner


Yahya Daraaoui


Renaud Montupet


François-Régis Turc


Sanae Aouni

➔**Equipe :** Lancée en France fin 2017, l'équipe Transform de BCG menée par Yahya Daraaoui, Renaud Montupet, Nicolas Kachaner, Sanae Aouni et François Régis Turc compte désormais près de soixante-dix consultants. Au total, plus de 150 associés sont dédiés à l'activité Transform dans le monde.

➔**Dossiers publics récents :** L'équipe française continue à accompagner de nombreux gros dossiers de restructuration cette année (Vallourec, Solocal, iQera, ...), 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 Transform 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 Transform sont présentes sur tous les continents et notamment en France au travers de 6 partners et d'une équipe senior. BCG Transform s'appuie également sur les 95 bureaux et 30.000 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..

Conseils opérationnels

EIGHT ADVISORY

Contact : 37, rue de la Boetie
75008 Paris
Tel : 01 45 61 88 88


Florent Berckmans


William Berger


Frédéric Blache


Nicolas Cohen-Solal


Hélène Dubly


Jean Guillou


Stéphane Nénez


Luc de Saint-Sauveur


Fabrizio Bertozzi

➔**Equipe :** Le développement des équipes opérationnelles de Eight Advisory continue. Présentes dans les bureaux Européens de 8A, ces équipes atteindront près de 200 personnes en 2024. Elles travaillent depuis la définition de la stratégie de retournement jusqu'à son exécution en passant par la gestion opérationnelle pendant une crise aux côtés des équipes de Management.

➔**Dossiers publics récents :** En 2023, notre équipe pluri-disciplinaire est d'abord intervenue pour accompagner des Corporates pour traiter des sous-performances, depuis la définition du plan de retournement jusqu'à sa mise en œuvre (Solocal, Stuart…). Puis, compte tenu de la dégradation de certains marchés ou de secteurs, elle a accompagné des restructurations plus lourdes avec notamment Napaqaro (Buffalo, Courtepaille) ou 3F (Pigasse, Niel, Zouari) dans leur offre de reprise de Casino.

➔**ADN et positionnement :** Depuis sa création, les équipes de Eight Advisory ont toujours été présentes dans le retournement des entreprises. Plus que jamais, 8A dispose d'une capacité unique sur le marché de rassembler les expertises adéquates et une profondeur d'équipe inégalée. Elles interviennent depuis la définition jusqu'à la mise en œuvre du plan stratégique, tout en aidant à sécuriser les fonctions de l'entreprise qui le nécessitent.

Conseils opérationnels

DELOITTE

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


Sandrine Gril-Prats


Christophe Guerner


Laurent Jehanne


Benjamin Blatge

➔**Equipe :** Les activités Transformation, Turnaround & Restructuring de Deloitte Financial Advisory, menées par Sandrine Gril-Prats (Associée), comptent 90 professionnels aguerris. Grâce à Laurent Jehanne, Managing Director, l'équipe a développé son assistance opérationnelle et financière à destination des sociétés en portefeuille de fonds et des corporate. L'activité Operating Partner, à l'attention principalement des CEO, COO, CFO et CIO est en marche. Cette activité s'appuie sur la variété de nos profils opérationnels et financiers et sur 25 collaborateurs spécialisés en IT M&A.

➔**Dossiers publics récents :** L'ensemble de l'équipe a beaucoup travaillé cette année sur des sujets d'optimisation du BFR, accompagnant notamment un acteur de 1Md€ de CA sur l'optimisation de ses processus clients et fournisseurs, des contrats au cash. Elle est intervenue en qualité de Chief Restructuring Officer dans la procédure collective de la société Korbey d'Or pendant plus de 6 mois, à l'issue d'un diagnostic financier et opérationnel qu'elle a réalisé. Enfin, elle s'est illustrée avec une mission de working capital pour la participation d'un PE majeur en France.

➔**ADN et positionnement :** Deloitte a renforcé son positionnement client avec ses offres premium : Cash-flow performance depuis le contrôle du cash à l'optimisation du BFR, CRO & Operating Partner, Transformation et Carve-out.

Dirigeants de crise

DIRIGEANTS & INVESTISSEURS

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


Michel Maire


Patrick Bordessoule


Jérôme Bourgoin


Damien Douchet


Salvatore Esposito


Pascal Heems


Philippe Lang


Stéphane Majérus


Emmanuel Pinto


François Prospert


Nicolas Trouche


Frédéric Weishaar

➔Equipe : Animée par Michel Maire, l'équipe compte dix 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 2023, 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.

Dirigeants de crise

PROSPHERES

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


Michel Rességuier


Christophe Lecarme


Grégoire Chavanne


F. Rakotonjanahary


Gil Guibert


Eric Foucault


Hervé Chabrerie

➔Equipe : Emmenée par Michel Rességuier, l'équipe compte aujourd'hui vingt professionnels dont 7 associés.

➔Dossiers publics récents : L'équipe a réalisé plusieurs dizaines missions au cours de l'exercice. Parmi les dossiers les plus importants, on peut citer Cityscoot, The Conran Shop, Olga, Terracoop, Chullanka, Medicharme, Centigon et Bolloré Thin Papers.

➔ADN et positionnement : Pour la douzième année consécutive, Prospheres arrive en tête de notre classement dédié aux dirigeants de la transformation et de la pérennisation des entreprises. Prospheres développe en son sein une expertise unique en France de transformation de la performance économique dans tous les secteurs d'activité, reconnue à la fois par les chefs d'entreprises, les fonds, 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.

Dirigeants de crise

VALTUS

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


Thierry Grimaux


Bertrand Falcotet


Lionel Gouget

➔Equipe : Valtus France compte 73 professionnels, dont 17 associés, pour 76M€ de chiffre d'affaires et poursuit sa croissance à l'international. Valtus est aujourd'hui présent dans 6 pays : l'Angleterre, la Suède, la Finlande, le Danemark et l'Autriche, et intervient partout dans le monde via son réseau Valtus Alliance. Le groupe Valtus affiche désormais un chiffre d'affaires consolidé dépassant les 118M€ et compte 40 Associés. La société enregistre une croissance annuelle d'environ 25% en moyenne depuis plus de 10 ans.

➔Dossiers publics récents : Sur les 700 missions réalisées par Valtus sur l'année 2023, le département "Crise et Restructuring", emmené par Thierry Grimaux et Lionel Gouget, a participé à une cinquantaine de dossiers en situation de retournement. Ces interventions sont structurées autour de 3 offres : Prise de Mandats Sociaux (19 managers Présidents ou Directeurs Généraux, éventuellement repreneurs eux-mêmes), Direction Financière de crise (20 intervenants Directeurs Financiers, CRO ou Trésoriers) et Relations sociales (15 intervenants DRH) sélectionnés pour leurs compétences spécifiques au sein d'un vivier de plusieurs milliers de managers.

➔ADN et positionnement : Valtus est l'une des rares entreprises : dont les associés en charge ont eu des responsabilités d'Executive dans des environnements en restructuring, à intervenir à la fois en management de crise et en management de transition en situation in bonis, et à réaliser des missions nécessitant la prise de mandats sociaux.

Dirigeants de crise

TEXEL

Contact : 2 Rue Marguerite Boucicaut
Paris 75015


Cédric Dugardin

➔Equipe : Texel a été fondée par Cédric Dugardin, spécialiste du management de crise et de la restructuration des entreprises en difficulté. 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 est Directeur général de Solocal depuis novembre 2023. De septembre 2022 à novembre 2023, il a, en tant que directeur général, accompagné le groupe Eugène Perma, entreprise emblématique de la cosmétique française, dans sa restructuration et sa cession à l'issue d'une procédure de redressement judiciaire. En 2021, Cédric Dugardin a dirigé la transformation de l'APST, premier garant français des opérateurs de voyage. En 2020, il a réussi 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. Il est administrateur des groupes IKKS et Solocal.

➔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.

Dirigeants de crise

NIM EUROPE

Contact : 3 Avenue Bertie Albrecht
75008 Paris
Tel : 01 46 24 85 71


Stéphane Mellinger


Frédéric Rudondy

➔Equipe : L'équipe, emmenée par Stéphane Mellinger, poursuit sa croissance régulière et compte aujourd'hui 15 partners dont 6 associés. L'acquisition récente de MCG Managers complète notre expertise sur les missions complexes de transformation en situations spéciales. Conscient des spécificités des dossiers de restructuring et pour gagner en agilité et en efficacité, NIM Europe professionnalise son expertise au sein de la Practice Advisory dirigée par Frédéric Rudondy.

➔Dossiers publics récents : Sur les plus de 250 missions réalisées par NIM Europe l'année dernière, la practice Advisory a piloté une dizaine de dossiers de restructuring. Quatre d'entre eux ont fait l'objet de prise de mandats sociaux par des Présidents ou Directeurs Généraux. Le reste sont répartis entre des fonctions de directions opérationnelles, de directions financières, de directions RH orientées relations sociales.

➔ADN et positionnement : Nous accompagnons nos clients dans leurs transformations opérationnelles avec le(s) manager(s) de transition ad hoc piloté(s) par un Partner NIM Europe – véritable Operating Partner. Loin des solutions standards, nous mettons en place une organisation adaptée à chaque situation tout en suivant des processus standardisés fruits de notre expérience pour gagner du temps – facteur primordial dans le restructuring. Notre efficacité est reconnue depuis plus de 20 ans auprès de PME, ETI et grands groupes.

Dirigeants de crise

XPM / ALIXIO EM

***137 rue de l'Université 75007 Paris**
***9 Rue de l'Échelle, 75001 Paris**
Tel : 01 53 10 79 73


Patrick Puy


François Beaugrand


Ollivier Lemal


Olivier Duffour

➔Equipe : Depuis 2013, le groupe Alixio a noué 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. Alixio a profité de l'année 2023 pour se renforcer dans le management de crise et de transition via XPM. Cette dernière est complémentaire d'Alixio EM puisqu'elle intervient sur le Smid-Cap. Elle compte 4 associés ().

➔Dossiers publics récents : Patrick Puy a participé notamment au redressement des sociétés Smoby, Gate Gourmet, Team Partners, Euralcom et Vogica. Plus récemment, il a pris notamment la présidence d'Arc International, Spir, Vivarte... de son côté l'équipe d'XPM a pris une dizaine de mandats sociaux en 2023.

➔ADN et positionnement : Alixio EM 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). Il peut intervenir soit en prenant les mandats sociaux, ce qui est le cas pour les fonctions de Direction Générale, soit en qualité de collaborateur.

LE MAGAZINE DES AFFAIRES

NOUVEAU SITE INTERNET
C'est avec plaisir que nous vous informons de l'ouverture de notre nouveau site internet : www.magazinedesaffaires.com

ESPACE ABONNÉ
Une interface privée et sécurisée



ACCESSIBLE
Depuis n'importe quel support média que ce soit un ordinateur (portable ou fixe), une tablette ou un smartphone.

ERGONOMIE
Une navigation efficace et simple avec un design simple et épuré

Mandataires judiciaires

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 BTSG 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).+ 3 Mandataires judiciaires salariés (portant donc à 9 le nombre de MJ) + arrivée de Charles Clément Fromentel (ancien SG adjoint du CIRI) en qualité de managing director de la pratique prévention. Aux 7 sites déjà implantés de BTSG se sont ajoutés récemment des bureaux secondaires de BTSG à Cannes, Lille et Valenciennes.

➔**Dossiers publics récents :** BBTSG a été désignée dans près de 1000 dossiers cette année. Parmi les plus connus, on peut rappeler les MG-Valdunes, Phoenix Services France, Groupe SOFIDEST, Maison de la Literien Faïencerie de Charolles Plugwine, Pecheurs du Nord Et en 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, Orchestra, Scopelec, Maranatha, Appart City, Lagasse, Petroplus...). Elle se caractérise aussi par sa dynamique entrepreneuriale qui la pousse à innover et diversifier ses interventions.

Mandataires judiciaires

MJA

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

➔**Equipe :** L'équipe compte sept associés et une trentaine de collaborateurs à ce jour, ce qui en fait une des plus importantes études en France. Elle est présente sur les juridictions parisiennes, essonniennes et balbyniennes.

➔**Dossiers publics récents :** MJA s'est montrée active en 2023. Chaque année, elle est désignée sur près de 900 dossiers (95% de procédures collectives). Elle est notamment intervenue sur les dossiers suivants : groupe Casino, Umen Medical, Cityscoot, Groupe Stars, Groupe Va Piano, La Grande Recré, Groupe Getir/ Frichti, Groupe Eugene Perma, Kookai, Sodistour, Finapark, Erold, Groupe Resid Etudes, ISM Montessori....

➔**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.

Investisseurs

ARCOLE

Contact : contact@arcole.com
20, rue des Pyramides 75001 Paris
Tel : 01 85 73 39 80


Delphine Inesta


Renaud Sueur


Alexandre Bachelier

➔**Equipe :** L'équipe, emmenée par trois associés, Delphine Inesta, Renaud Sueur et Alexandre Bachelier, compte sept investisseurs, dont deux investment managers et deux analystes.

➔**Dossiers publics récents :** L'équipe s'est illustrée cette année par la réalisation de deux acquisitions :
- Le Groupe Black Tiger, éditeur français de logiciels dédiés à la gestion des données personnelles, concepteur de la première « Master Data Platform », une technologie innovante permettant la simplification et la maîtrise de la donnée dans tous les traitements de son cycle de vie.
- Le Groupe Allimand, leader français de la fabrication de machines à papier, carton et matériaux fibreux à haute valeur ajoutée.

Ces deux acquisitions permettent de confirmer le positionnement du fonds CIPANGO I, dont la période d'investissement s'est ouverte en juin 2022, au service des PME et ETI françaises en transformation.

➔**ADN et positionnement :** Forte de son historique d'investissement de plus de 12 années au sein de Caravelle puis d'Arcole Industries, l'équipe a fondé Arcole, une société de gestion qui gère un fonds de près de 100M€. Arcole est un investisseur engagé qui accompagne les PME et ETI françaises dans des transactions complexes : réalisation de carve-out, MBI, support à la réalisation de build-ups, acquisition d'entreprises sous-performantes, acquisition d'entreprises en difficulté. Les participations réalisent entre 20 et 250 millions d'euros de chiffre d'affaires et exercent leurs activités principalement dans les secteurs B-to-B de l'industrie et des services. Arcole prend des tickets majoritaires ou minoritaires.

Investisseurs

BUTLER INDUSTRIES

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


Walter Butler


Laurent Parquet


Frédéric Favreau


David Movahhedi


Eléonore Butler

➔**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 sept professionnels dédiés aux situations spéciales. Elle cible principalement les sociétés françaises et internationales réalisant un chiffre d'affaires compris entre 30 M€ et 500 M€. Les tickets d'investissement s'élèvent entre 5 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 quarantaine d'entreprises dont BDDP IPSOS, la SNCM, Atys (Sias MPA), Autodistribution, Groupe FLO, le PSG, Neopost, Anovo, OSIATIS, et plus récemment dans le groupe Pierre Hermé, SeaOwl, Almas France, Nextiraone, Noerden, Cheops Technology, le Paradis Latin et le domaine de La Brillane. En 2023, Butler Industries a pris le contrôle de la société Come to Paris, a investi dans La Liste et a racheté le restaurant triple étoilé L'Ambroisie.

➔**ADN et positionnement :** L'investisseur en situations spéciales et en capital développement est une des rares références françaises dans le capital retournement. Au cours des dernières années, il est intervenu sur plusieurs investissements dans des situations complexes. Osiatis et Anovo sont de très bons exemples de retournement, ainsi que plus récemment NextiraOne.

Investisseurs

NOE-INDUSTRIES

Contact : 141 boulevard Murat
75016 Paris
Tel : +33 1 46 51 45 19


Gilles Roland


Pierre Escolier


Michel Resseguier

➔**Equipe :** L'équipe est emmenée par trois associés très expérimentés : Pierre Escolier Michel Rességuier et Gilles Roland. Ils sont soutenus au comité de surveillance par Denis Leroy, président de Vespa Capital, Rainer Effinger et Vincent de Lard de Nord Holding.

➔**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 (batteries). 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). Michel Rességuier a fondé et anime le cabinet Prospheres, dont les équipes prennent des mandats très opérationnels dans des sociétés en situations complexes.

➔**ADN et positionnement :** Constituée début 2021 sous forme de société holding avec le statut de fonds d'investissement alternatif (FIA), Noe-Industries est dotée de 25 m€ pour investir dans des PME qui rencontrent des difficultés à se financer, y compris lorsqu'elles sont en situation spéciale. Noe-Industries peut alléger le surendettement d'une entreprise. Noe-Industries peut aussi apporter l'expérience entrepreneuriale et opérationnelle de ses fondateurs lorsque l'entreprise le souhaite.

Investisseurs

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). Perceva a cédé avec succès ses participations dans deux sociétés aux performances désormais établies qui abordent des phases de croissance fortes. Il a en effet cédé à Weinberg Capital sa participation dans Groupe Bourdoncle et 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.

Administrateurs judiciaires

AJASSOCIÉS

Contact :
SELARL AJAssociés au capital de 3 976 500 €
90 boulevard Flandrin, 75116 Paris
www.ajassocies.fr ; www.ajadataroom.fr
contact@ajassocies.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. 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 Préville, Lesly Miroite, Céline Maschi, Hervé Coustans, Maxime Lebreton. Leader par sa taille et ses implantations, AJAsssociés dispose de 25 bureaux en Métropole et dans les DOM. Les derniers bureaux créés en 2019 sont Chartres, Melun et Laval.

➔**Dossiers publics récents :** L'étude traite entre 500 et 1000 missions de prévention et procédures collectives par an dont 200 missions en administration civile. Elle notamment intervenue sur des dossiers comme Maranatha, Frans Bonhomme, Nortel Networks, Louis Dreyfus Armateur, DURALEX.

➔**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.

Administrateurs judiciaires

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 AJ UP poursuit sa croissance avec 5 associés après l'entrée de Paul Henri Audras à Paris, outre, Christophe Dolley, Cédric Lamaire, Eric Etienne-Martin, Grégory Wautot et un nouvel administrateur judiciaire salarié à Lyon en la personne de Guillaume Jouet. 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 animent les 11 bureaux répartis sur les territoires d'Auvergne Rhône Alpes, Pays de la Loire, Grand Ouest et Ile de France

➔**Dossiers publics récents :** Le cabinet accompagne plus de 600 entreprises chaque année en prévention comme judiciairement (Scopelec,Cap Sud, Woodbrass, Devernois, Verney Carron, TeamTex, Allimand, LaGrandeRecree ont constitué des temps forts.)

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

Administrateurs judiciaires

BCM

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


Eric Bauland


Charles-Henri Carboni


Alain Niogret


Jean-Baptiste Albertini

➔**Equipe :** Dirigée par cinq associés (Eric Bauland, Charles-Henri Carboni, Alain Niogret, Jean-Baptiste Albertini et Sanda Beladjine), l'étude compte près de 40 collaborateurs, dont une équipe dédiée au service social afin d'accompagner les entreprise 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 700 dossiers chaque année. Parmi les dossiers judiciaires emblématiques, on peut citer Camaieu, Office Dépôt, Place du Marché, Cotelac, Arnéo Consulting, Flink, Groupe Vapiano, Groupe Anticafé, Groupe Naos, Groupe Réside Etudes, Burton, Draeger.

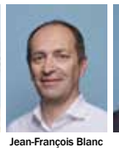
➔**ADN et positionnement :** BCM intervient sur tout le territoire français et dispose de sept bureaux (Lyon, Saint-Etienne, Paris, Neuilly sur Seine, Auxerre, Martinique et Guadeloupe). Très appréciée, elle fait partie des trois meilleures études en France.

Administrateurs judiciaires

FHBX

Contact : 176 avenue Charles de Gaulle
92200 Neuilly-sur-Seine
Tél : 01 40 97 05 41


Hélène Bourbouloux


Jean-François Blanc


Cécile Dür

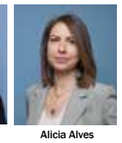

Gaël Couturier

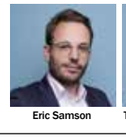

Nathalie Leboucher


Sylvain Hustaix


Benjamin Tamboise


Charlotte Fort


Alicia Alves


Eric Samson


Théophile Fornacciari

➔**Equipe :** FHBX réunit plus de 100 collaborateurs et 11 associés, Hélène Bourbouloux, Jean-François Blanc, Gaël Couturier, Cécile Dür, Nathalie Leboucher, Sylvain Hustaix, Benjamin Tamboise, Charlotte Fort, Alicia Alves, Eric Samson et Théophile Fornacciari, 11ème associé qui anime également FHBX FIDUCIE. L'étude intervient sur l'ensemble du territoire grâce à ses 17 bureaux de proximité.

➔**Dossiers publics récents :** FHBX s'appuie sur une base de plus de 10 000 dossiers traités depuis 2007, couvrant l'ensemble des secteurs d'activité ainsi que des entreprises de toute taille. En 2023, l'activité de FHBX a été très soutenue (près de 1 500 dossiers ouverts cette année). On peut citer des dossiers emblématiques sur 22/23 tels que : Europcar, Latecoere, Mecachrome, Vallourec, GoSport, Jennyfer, Orpéa, Sergent Major DPAM, Titan Aviation, Mega Energie, Vissaleo, FC Sèe, Railcoop, Groupe William's, Avenel, IZIWORK...

➔**ADN et positionnement :** FHBX se distingue par une forte mutualisation des expertises entre ses 17 sites et de ses pôles métiers "judiciaire", "social", "civil", "suivi et accompagnement des plans", ou "prévention et amiable" Profondément attachée au mandat de justice du modèle français, FHBX défend un modèle de parfaite indépendance. Travail, éthique et bienveillance sont les valeurs de FHBX.

Administrateurs judiciaires

ABITBOL & ROUSSELET

Contact : 38 avenue Hoche
75008 Paris
Tel : 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 une soixantaine de 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 2023, l'étude est intervenue dans une quarantaine de mandats ad hoc et conciliations, aux côtés d'entreprises employant, au total, plusieurs dizaines de milliers de personnes. Les dettes restructurées au sein de ces procédures représentent un total de plus de 5 Mds€. Impliquée sur les sauvegardes et redressements judicaires les plus emblématiques (dont notamment la sauvegarde du groupe Casino, les redressements judiciaires de Getir, Frichti ou Gorillas,), 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 le groupe Kaporal, Luko, Robin Aircraft les Hôtels de Paris ou encore Dom Et Vie). 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.

Administrateurs judiciaires

SOLVE AJ

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


Florent Hunsinger


Jonathan El Baze


Hélène Charpentier

➔**Equipe :** L'équipe de Solve Administrateurs Judiciaires 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 de nombreux dossiers à forts enjeux au cours de l'année 2023, parmi lesquels il est possible notamment de citer, s'agissant de procédures collectives : Courtepaille, les Chaussures André, Clergerie, Marne et Finance, le groupe Stars, La grande Récré, Iziwork, Air Antilles/Air Guyane, Getir-Frichti-Gorillas, ou de dossiers de prévention homologués: Chantelle, Buffalo Grill ou Damart. Le cabinet est intervenu également sur d'importants dossiers de restructuration confidentiels en matière de biotechs, d'immobilier, de sous-traitance automobile, de retail et de distribution.

➔**ADN et positionnement :** L'étude est l'une des plus réputées à Paris et au niveau national avec une forte culture de la discrétion et du résultat. Elle intervient sur l'ensemble du territoire, principalement dans le cadre de mandats ad hoc et de conciliations, avec une capacité à traiter des dossiers financiers complexes comprenant un caractère international.

Administrateurs judiciaires

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 salaries 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.

Administrateurs judiciaires

THEVENOT PARTNERS

Contact : 42, rue de Lisbonne
75008 Paris
Tel : 01 56 79 80 80
paris@thevenotpartners.eu
nantes@thevenotpartners.eu


Christophe Thevenot


Aurélia Perdereau


Bertrand Manière


Vincent Bloch

➔**Equipe :** Le cabinet d'administrateurs judiciaires, Thevenot Partners est présent à Paris et Nantes. Emmenée par Christophe Thevenot, l'équipe compte une vingtaine de collaborateurs.

➔**Dossiers publics récents :** Parmi les dossiers publics significatifs, on peut citer Casino, Flink, Burton Of London, Ciel, Manoir Industrie, Eurofins Hygiène Alimentaire, MOA, APICAP... Plusieurs de ces dossiers ont comporté des problématiques Internationales de plus en plus présentes dans les entreprises françaises.

➔**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.

Administrateurs judiciaires

2M&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 collaborateurs et ses équipes supports, 2M&associés intervient sur l'ensemble du territoire national à partir de ses bureaux de Paris, Angers et Rennes.

➔**Dossiers publics récents :** 1MONDE9 - enseigne André (retail), Groupe Bioserenity (médical), Bonton (Commerce de détail d'habillement en magasin spécialisé), D. Porthault (conception, distribution de linge de luxe), Groupe Max Plus (déstockage) Aciam-enseigne Camaieu (retail), Groupe E4V (acteur majeur du marché des batteries lithium pour véhicules électriques et autres applications)

➔**ADN et positionnement :** Par sa structure et son organisation, 2M&associés est en mesure d'assurer une mobilisation rapide de ses compétences et de son expertise. 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 accélérée, redressement judiciaire, administration provisoire).
Le cabinet dispose par ailleurs d'une compétence spécifique en droit social et dispose d'un département dédié.

Stratégie sociale

ALIXIO

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


Thierry Virol


Joël Vives

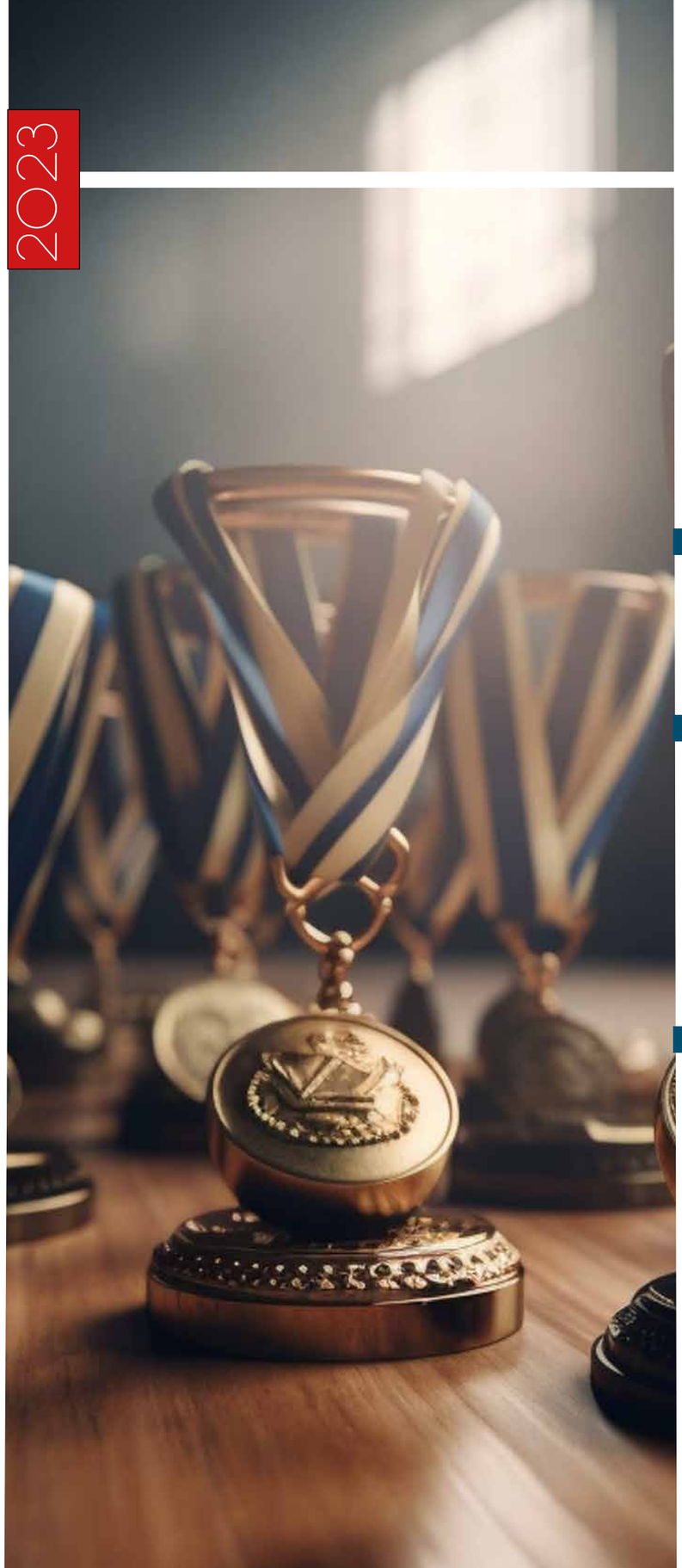

Romain Delti

➔**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 2023, les équipes d'Alixio ont notamment accompagné plusieurs groupes du CAC 40 et ETI.

➔**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.

CLASSEMENT RESTRUCTURING 2023



CLASSEMENT 2023 DES BANQUES D'AFFAIRES

Sans surprise, Rothschild & Co a dominé le marché du restructuring. La banque d'affaires est intervenue sur la plupart des dossiers à fort enjeux de l'année : Orpéa, Casino, Atalian, Accorinvest, Buffalo Grill, Solocal...Lazard et Messier Partners sont restés également très présents sur ce marché de niche et sont d'ailleurs intervenus sur le plus gros dossier de l'année (Casino). Oddo BHF a également accompagné de nombreuses ETI et sociétés cotées. On notera la présence d'Ondra Partners, Cairn Partners ou encore de Sycormore CF.

Catégorie 1

Banques	Equipe	Deals
Rothschild & Co	Arnaud Joubert, Vincent Danjoux	Orpéa, Groupe Casino, Atalian, Accorinvest, Buffalo Grill, Solocal...

Source : Magazine des Affaires

Catégorie 2

Banques	Equipe	Deals
Lazard	François Guichot-Pérère, Aurélien Gore Coty	Groupe Casino, Corsair
Messier Partners	E. Dewynter, E.Civeyrac, J-François Cizain, J-Marie Messier	Groupe Casino, EuropaCorp, Ymagis, TAV Tunisie, CGG, Jaccar, Areva.
Ondra Partners	Yann Dever, Julien Bobin	Groupe Casino, Atalian

Source : Magazine des Affaires

Catégorie 3

Banques	Equipe	Deals
Cairn Partners	J.Sanier, A.Caillet, M.Bousquet	Pimkie, La Grande Récrée, Blive, Oxytec….
Houlihan Lokey	L.Benshimon,N.Guelfand	Groupe Casino
ODDO BHF	N.Veldung, F. Dalbies	Une dizaine de dossiers en situations spéciales et Restructuring, entre autre sur des sociétés cotées (Accentro, Corestate, Recylex...)
Ondra Partners	Yann Dever, Julien Bobin	Groupe Casino
Sycomore CF	Mofdi Gassoumi	NC

Source : Magazine des Affaires

CLASSEMENT 2023 DES INVESTISSEURS EN RETOURNEMENT

(Fonds ou Holding d'investissement)

Conjoncture oblige, le deal flow des investisseurs a augmenté sensiblement depuis l'été. Si de nouvelles équipes arrivent, le nombre d'investisseurs reste malgré tout assez limité. Trois acteurs se distinguent par la régularité, le montant de leur investissements mais aussi leur track record.

Catégorie 1

-Acteurs de référence-

Investisseurs	Equipe	Deals
Butler Industries	W.Butler, L.Parquet, F.Favreau, D.Movahhedi	Ipsos, SNCM, Autodistribution, Groupe FLO, PSG, Neopost, Anovo, Osiatis, Nware, Cheops et récemment Pierre Hermé
Perceva	J-Louis Grevet, F.Kelif	Albarelle, Adova Group (ex : Cauval), Keyor (ex : Premdor) et Lacelier (ex Vanity Fair Brands Europe , activités européennes de Fruit of The Loom Inc)

Source : Magazine des Affaires

Catégorie 2

-Acteurs établis-

Investisseurs	Equipe	Deals
Alandia Industries	N.de Germay, S.Gauthier, C.Hodeau, S.Triadou	Carbone Savoie (Prix Ulysse), Cyrillus
Arcole Industries	D.Inesta, R.Sueur, A.Bachelier	La reprise du groupe Black Tiger, le groupe Allimand
Aryès	R.Tarnaud, J.Carsantier, P. Burigana, Julien Carsantier	Happy Garden, Garden Max, Bath Bazaar
Mutares	A.Calisti, T.Depoix-Joseph, P-Yves Guégan	Peugeot Motocycles, MMT-Bordeaux, Walor
OpenGate Capital	Julien Lagrèze	Kem One Innovate Vinyls et Bois & Matériaux
Prudentia Capital	R.Germain, D.Zwerger, D.Rosefsky	Les Nouvelles Menuiseries Gregoire

Source : Magazine des Affaires

Catégorie 3

-sous performance-

Investisseurs	Equipe	Deals
FCDE	B.Sellam, J.Di Marco, R.Guern, B.Carlot	Didactic, Récréa, Serma Technologies
Groupe Siparex (F.R.I)	Xavier Chappelon, Antoine Puget, Sébastien Bailly	Le fonds cible les entreprises matures et « en déploiement, qui connaissent une croissance inférieure à 10 %, prioritairement des PME industrielles ou évoluant dans le service à l'industrie.
Hivest Capital Partners	A.Bonnassies, C.Lépée	St Mamet
UI Investissement	B.de Chevigny, H.Beringer, L.Le Portz, J-Pierre Bouiller	NC

Source : Magazine des Affaires

Catégorie 4

-Newcomers-

Investisseurs	Equipe	Deals
Aldebaran CP	Amelie Brossier	L'équipe a levé 130 m€
Equerre CP	P.Puy et P.Lebard	En cours de levée
Noe-Industries	G.Rolland et P.Escolier	Grolleau (armoires) et Arts Energy (piles)

Source : Magazine des Affaires

CLASSEMENT 2023 DES CONSEILS FINANCIERS

Eight Advisory reste le leader incontesté depuis plus de dix ans dans ce métier de conseil financier. L'équipe intervient sur plus de la moitié des dossiers traités au CIRI chaque année et 2023 n'a pas fait exception. Avec plus de 300 dossiers traités sur tout le territoire, KPMG demeure cette année encore dans une forte dynamique. Mais beaucoup d'acteurs ont profité de l'exercice pour se renforcer. EY Turnaround Restructuring Services s'est renforcée en accueillant des professionnels reputés dans le restructuring opérationnel et social. Accuracy, PwC, Deloitte et Oderis ont également très actifs en 2023.

Catégorie 1

Conseils financiers	Dossiers
Eight Advisory	Solocal, Stuart, Buffalo, Courtepaille, Casino
KPMG Restructuring	Le cabinet est intervenu en 2023 sur 338 dossiers dont 133 IBR dont certains des plus importants dossiers de place auprès du CIRI.

Source : Magazine des Affaires

Catégorie 2

Conseils financiers	Dossiers
Accuracy	Scopelec, Pimkie, OCS, Photowatt, PicwicToys, CityScoot, Casino
Alvarez & Marsal	Des dossiers de transformation, d'améliorations de performances, de retournement complexes et de restructurations
Deloitte	Figeac Aéro, d'Air Austral, Pimkie, cooling, Mobexi, Go Sport...
EY TRS	Des dossiers en prévention pour des secteurs particulièrement touchés (automobile, santé, agro, immobilier, retail et nickel).
Oderis Consulting	Une quarantaine de dossiers dans des contextes de restructuration financière en procédure de prévention, des secteurs du retail, de la construction, de la sous-traitance automobile, de l'agroalimentaire,...
PwC Restructuring	Casino, GO Sport, Orpea, de l'hôtellerie, de la métallurgie, de l'automobile, de l'aéronautique, de la construction navale et du transport maritime

Source : Magazine des Affaires

Catégorie 3

Conseils financiers	Dossiers
Exelmans	Sur l'année, Exelmans est intervenu sur 22 IBR, 6 opérations de rachats, au moins 6 opérations d'accompagnement en RJ ou en suivi de gestion. Les secteurs d'intervention sont : le prêt-à-porter, la distribution automobile, le luxe, le retail, la restauration, le transport, le tourisme, l'industrie agroalimentaire, le conseil, les ESN...
Grant Thornton P&R	La cession de Groupe Equip'Aero à Domusa Group, de Carelide au Groupe Aguettant Delpharm, et de Group Diffusion Plus et Tagg Informatique de CIFEA MKG, Accompagnement au rachat par Safran Electronics et Défense de Krono Safe, accompagnement de Valdunes dans le cadre de l'appel d'offres du MINEFI
Mazars	Picwictoys, Afpa, BVA, Dunlopillo, Papeterie de Condat
So-Mg Partners	Des acquisitions in bonis ou en plan de reprise (Groupe Gaillard/Paramat, BioSerenity pour le bénéfice de Jolt Capital et Black Tiger Group pour le compte d'Arcole), Maison de la Literie, le Groupe Ténor, New NafNaf

Source : Magazine des Affaires

CLASSEMENT 2023 DES CONSEILS OPÉRATIONNELS

Depuis deux ans, la volonté de transformation des entreprises n'a jamais été aussi importante. Le paysage des conseils opérationnels dominé pendant des années par AlixPartners, auteur de transformations remarquées dans les grands groupes s'est enrichi d'acteurs très dynamiques. Le départ d'une partie des équipes d'AlixPartners chez EY TRS et BCG Turn a permis à ces derniers d'émerger de façon rapide. Parallèlement, d'autres acteurs ont adapté leur offre de façon spectaculaire. C'est le cas d'Eight Advisory qui a la plus grosse croissance dans ce métier ces deux dernières années trois ans et en a fait son offre principale en restructuring. Alvarez & Marsal, leader du marché aux USA, s'est renforcé et connait une croissance exponentielle dans ce métier. Au sein des Bigs, l'offre de conseil opérationnel s'est structurée ou renforcée.

Catégorie 1

Conseils Opérationnels	Equipe
AlixPartners	Nicolas Beaugrand, Fabien Tayart de Borms et Olivier Sibenaler
Eight Advisory	Florent Berckmans, William Berger, Frédéric Blache, Nicolas Cohen-Solal, Hélène Dubly, Jean Guillou, Stéphane Nénez, Luc de Saint-Sauveur et Fabrizio Bertozzi

Source : Magazine des Affaires

Catégorie 2

Conseils Opérationnels	Equipe
Alvarez & Marsal	Tony Alvarez III, Siham Slaoui, David Benichou, Thomas Marcorelles, Tarek Hosni et Benoît Hochet.
BCG Transform	Nicolas Kachaner, Yahya Daraaoui et Renaud Montupet
Deloitte	Sandrine Gril-Prats, Christophe Guerner, Laurent Jehanne, Benjamin Blatge
EY TRS	Sophié Barbe, Fabien Terraillot. L'arrivée de Sophie et Fabien permet à EY Parthenon de compléter son offre en accompagnant ses clients dans toutes les problématiques de transformation, de restructuration financière et de réorganisation très opérationnelles des entreprises.
KPMG	Baréma Bocoum, Pascal bonnet, Stéphanie Durand, Pierre-Laurent Seguin, Charles Durand, Hugo Zuccarelli.
Mazars	Frédéric Kah

Source : Magazine des Affaires

Catégorie 3

Conseils Opérationnels	Equipe
EMERTON	Adrien de Durfort, Denis Martin
Zalis	John Llloyd, Robert Lambert, Daniel Cohen

Source : Magazine des Affaires

CLASSEMENT 2023 DES CABINETS D'AVOCATS EN PRÉVENTION DES DIFFICULTÉS

et en renégociation de dette

Catégorie 1

Cabinets	Equipe
Allen& Overy	Hector Arroyo, Julien Roux, Antoine Santoni, Tristan Jambu-Merlin et Hicham Kaddaha
Bredin Prat	Olivier Puech et Nicolas Laurent
De Pardieu Brocas Maffei	Philippe Dubois, Ségolène Coiffet, Joanna Gumpelson et Paul Talbourdet
Darrois Villey M. Brochier	François Kopf, Martin Lebeuf, Mathieu Della Vittoria et Matthieu Brochier
Gibson Dunn	Jean-Pierre Farges, Amanda Bevan-de Bernède, P-E Fender, Benoit Fleury, Nataline Fleury et Bertrand Delaunay
Hogan Lovells	Philippe Druon, Astrid Zourli et Cristina Marin
Latham & Watkins	Alexandra Bigot, Hervé Diogo Amengual et Thomas Doyen
Freshfields	Guilhem Bremond et Laurent Mabilat
Racine	Laurent Jourdan, Antoine Diesbecq, Emmanuel Laverriere, F.Broud, Sarah Usunier et Barna Evva
Weil Gotshal & Manges	J-D Daudier de Cassini, Anne-Sophie Noury et Céline Domenget-Morin
Willkie Farr & Gallagher	Lionel Spizzichino et Batiste Saint-Guily
White & Case	Saam Golshani, Alexis Hojabr et Raphaël Richard

Source : Magazine des Affaires

Catégorie 2

Cabinets	Equipe
Clifford Chance	Delphine Caramalli, Marie Crumière et Louis Nerson
Jones Day	Fabienne Beuzit et Rodolphe Carrière
Linklaters	Aymar de Mauléon de Bruyères et Carole Nerguararian
Veil jourde	Eugénie Amri, Julia Callès

Source : Magazine des Affaires

Catégorie 3

Cabinets	Equipe
Ashurst	Noam Ankri et Pierre Roux
August Debouzy	Laurent Cotret, Catherine Le Manchec et Virginie Devos
BDGS	Henri Cazala, Laurène Boyer et Diane Vié
Bird & Bird	Nicolas Morelli et Romain de Ménonville
Gide	Eric Cartier-Millon, Jean-Gabriel Flandrois et Nadia Haddad
Herbert Smith Freehills	Pauline Bournoville
Santoni et Associés Mayer Brown	Marc Santoni, Patrick Teboul et Jean-Philippe Lambert
McDermott	Timothée Gagnepain, Lucille Madariaga et Théophile Jomier
Squadra Avocats	Charles Morel et Emilie Rosier

Source : Magazine des Affaires

CLASSEMENT 2023DES CABINETS D'AVOCATS EN PROCÉDURES COLLECTIVES

(sauvegardes, redressements judiciaire et liquidations judiciaires)

Catégorie 1

Cabinets	Equipe
Bredin Prat	Olivier Puech et Nicolas Laurent
Darrois Villey M.Brochier	François Kopf et Mathieu Della Vittoria
De Pardieu Brocas Maffei	Philippe Dubois, Ségolène Coiffet, Joanna Gumpelson et Paul Talbourdet
Gibson Dunn	Jean-Pierre Farges, Pierre-Emmanuel Fender, Benoit Fleury
Hogan Lovells	Philippe Druon, Astrid Zourli et Cristina Marin
Latham & Watkins	Alexandra Bigot, Hervé Diogo Amengual
Freshfields	Guilhem Bremond et Laurent Mabilat
Racine	Laurent Jourdan, Antoine Diesbecq et Emmanuel Laverriere
Weil Gotshal & Manges	J-D Daudier de Cassini, Anne-Sophie Noury et Céline Domenget-Morin

Source : Magazine des Affaires

Catégorie 2

Cabinets	Equipe
Allen& Overy	Hector Arroyo, Julien Roux, Antoine Santoni, Tristan Jambu-Merlin et Hicham Kaddaha
August Debouzy	Laurent Cotret
Clifford Chance	Delphine Caramalli, Marie Crumière et Louis Nerson
Linklaters	Aymar de Mauléon de Bruyères, Bertrand Andriani et Carole Nerguararian
White & Case	Saam Golshani, Alexis Hojabr et Raphaël Richard
Willkie Farr & Gallagher	Lionel Spizzichino et Batiste Saint-Guily

Source : Magazine des Affaires

Catégorie 3

Cabinets	Equipe
BDGS	Henri Cazala
Bird & Bird	Nicolas Morelli et Romain de Ménonville
McDermott	Timothée Gagnepain, Lucille Madariaga et Théophile Jomier
Simmons & Simmons	Sandra Esquiva-Hesse
Squadra Avocats	Charles Morel
Valoren	Virginie Verfailly Tanguy
Veil jourde	Eugénie Amri, Julia Callès
Viguié Schmidt & Associés	Martin Donato, Nicolas Viguié et Fabrice Veverka

Soure : Magazine des Affaires

LES ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES RETROUVENT
un très fort niveau d'activité

Les années se suivent et ne ressemblent pas nécessairement. Après une année 2022 très active, 2023 était plus calme au premier semestre. Depuis l'été tout s'est accéléré. Quatre études d'administrateurs judiciaires/ mandataires se sont distinguées en 2022. FHBX, Abitbol & Rousselet , Thévenot Partners et BTSG ont renforcé leur position en 2023 en s'illustrant sur les dossiers les plus importants dont le groupe Casino, Maison de la Literie, Europcar, Latecoere, Mecachrome, Vallourec, GoSport, Jennyfer, Orpéa...

CLASSEMENT 2023 DES ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES / MANDATAIRES JUDICIAIRES

Catégorie 1

Noms	Dossiers
Abitbol & Rousselet	Le groupe Casino, les redressements judiciaires de Getir, Frichti, Gorillas, Kaporal, Luko, Robin Aircraft les Hôtels de Paris et Dom Et Vie
BTSG	Maison de la Literie, Faïencerie de Charolles, Plugwine, Pêcheurs du Nord
FHBX	Europcar, Latecoere, Mecachrome, Vallourec, GoSport, Jennyfer, Orpéa, Sergent Major DPAM, Titan Aviation, Mega Energie, Vissaleo, FC Sèe, Railcoop, Groupe William's, Avenel, IZIWORK...
Thévenot Partners	Casino, Flink, Burton Of London, Ciel, Manoir Industrie, Eurofins Hygiène Alimentaire, MOA, APICAP

Source : Magazine des Affaires

Catégorie 2

Noms	Dossiers
AJAssociés	Non communiqué
AJILINK	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 Cityveille ou encore Dietrich Carebus
AJRS	Ascométal, Ascoval, TATI, Majencia, Aigle Azur, LA HALLE, FAUCHON, Redskins, Prisme, Parisot, Jayme Da Losta, Sodistour, MCTS, TWS, PEI
AJUP	Scopelec,Cap Sud, Woodbrass, Devernois et Verney Carron, TeamTex, Allimand, LaGrandeRecree. ont constitué des temps forts
BCM AJA	Camaieu, Office Dépôt, Place du Marché, Cotelac, Arnéo Consulting, Flink, Groupe Vapiano, Groupe Anticafé, Groupe Naos, Groupe Réside Etudes, Burton, Draeger.
MJA	Groupe Casino, Umen Medical, Cityscoot, Groupe Stars, Groupe Va Piano, La Grande Recré, Groupe Getir/ Frichti, Groupe Eugene Perma, Kookai, Sodistour, Finapark, Erold, Groupe Resid Etudes, ISM Montessori....
Solve AJ	Courtepaille, les Chaussures André, Clergerie, Marne et Finance, le groupe Stars, La grande Récré, Iziwork, Air Antilles/Air Guyane, Getir- Frichti-Gorillas, Chantelle, Buffalo Grill ou Damart.
2M&Associés	1MONDE9, Groupe Bioserenity, Bonton, D. Porthault, Groupe Max Plus, Aciam enseigne Camaieu...

Source : Magazine des Affaires

CLASSEMENT 2023 DES CABINETS D'AVOCATS EN PSE ET CONTENTIEUX COLLECTIFS

Une quinzaine d'acteurs de distinguent sur ce marché des avocats en PSE et contentieux collectifs. Chassany Watrelot & Associés, Gibson Dunn, Flichy Grangé Avocats et Racine figurent en tête de nos classements en 2023.

Catégorie 1

Cabinets	Equipe
Chassany Watrelot & Associés	Philippe Chassany, Laurence Cohen…
Gibson Dunn	Nataline Fleury
Flichy Grangé Avocats	Joël Grangé
Racine	Sarah Usunier et Frédéric Broud

Source : Magazine des Affaires

Catégorie 2

Cabinets	Equipe
August Debouzy	Emmanuelle Barbara, Marie-Hélène Bensadoun
Bredin Prat	Pascale Lagesse, Cyril Gaillard et Laetitia Tombarello
De Pardieu Brocas Maffei	Philippe Rozec
Vaughan Avocats	Bruno Courtine, Aude Serres van Gaver, Carole Boumaiza, Isabelle Gommé, Marie-Hélène Jan et Bruno de Laportalière
White & Case	Alexandre Jaurett, Valérie Ménard

Source : Magazine des Affaires

Catégorie 3

Cabinets	Equipe
Hogan Lovells	Thierry Meillat et Marion Guertault
Gide	Bandouin de Moucheron, David Jonin
Peltier Juvigny Marpeau & Associés	Nicolas Partouche
PwC Société d'Avocats	Bernard Borrely, Aurélie Cluzel d'Andlau

Source : Magazine des Affaires

CLASSEMENT 2023 DES MANAGERS DE TRANSITION

Catégorie 1

Cabinets	Dossiers
Valtus	700 missions réalisées par Valtus sur l'année 2023

Source : Magazine des Affaires

Catégorie 2

Cabinets	Dossiers
X-PM (Groupe Alixio)	Les associés (F.Beaugrand, O.Lemal, X.Veret et O.Duffour) interviennent sur une dizaine de mandats sociaux chaque année.
Axcel Partners	Frederic Marot-Achillas
Delville Management	Interventions sur toutes les fonctions managériales de l'entreprise : Direction Générale, Financière, IT, Direction des Ressources Humaines, Achats, Supply Chain, Logistique…
Grant Alexander	Henri Vidalinc, Alban Azzopardi, Marie Paillard et Frédéric Ledien
EIM	Les équipes interviennent sur une vingtaine de clients par an

Source : Magazine des Affaires

Catégorie 3

Cabinets	Dossiers
Grant Thornton Executive	La cession de Groupe Equip'Aero à Domusa Group, de Carelide au Groupe Aguettant Delpharm, et de Group Diffusion Plus et Tagg Informatique de CIFEA MKG, Accompagnement au rachat par Safran Electronics et Défense de Krono Safe, accompagnement de Valdunes dans le cadre de l'appel d'offres du MINEFI
MPI Executive	Les équipes de Stéphane Mellinger interviennent auprès des PME
Procadres International	Bernard Le Bourgeois est en phase de croissance
Robert Walters	Karina Sebti intervient sur une centaine de missions par an lié au M&A et la transformation

Source : Magazine des Affaires

CLASSEMENT 2023 DES MANAGERS DE CRISE

Catégorie 1

Cabinets	Dossiers
Alixio EM / X-PM	Patrick Puy a participé notamment au redressement des sociétés Smoby, Gate Gourmet, Team Partners, Euralcom et Vogica. Plus récemment, il a pris notamment la présidence d'Arc International, Spir, Vivarte… L'équipe d'XPM a pris une dizaine de mandats sociaux chaque année.
Dirigeants & Investisseurs	Les plus marquants sont ceux de la robotique, l'électronique, la fonderie, les énergies nouvelles, l'agroalimentaire, les objets connectés, la maintenance industrielle…
Prosphères	Cityscoot, The Conran Shop, Olga, Terracoop, Chullanka, Medicharme, Centigon et Bolloré Thin Papers.
Texel	Presstalis, Quick, Conforama, Bourbon et Solocal
Valtus Retournement	Sur les 700 missions réalisées par Valtus sur l'année 2023, le département "Crise et Restructuring", emmené par Thierry Grimaux et Lionel Gouget, a participé à une cinquantaine de dossiers en situation de retournement.

Source : Magazine des Affaires

Catégorie 2

Cabinets	Dossiers
NIM Europe	Une dizaine de dossiers de restructuring.
Trans Consult International	Une quarantaine d'entreprises redressées en 20 ans (Velib, Doux, Hersant Média…)
Zalis	Une dixaine d'opérations par an

Source : Magazine des Affaires

2023 **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 2023
- 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

racine
AVOCATS



Conseiller et défendre les intérêts des entreprises en difficulté et de leurs dirigeants, actionnaires repreneurs et créanciers

Crise énergétique, sociale et géopolitique, mutations technologiques, accélération des cycles de vie des produits, pression concurrentielle, inflation, constriction des accès aux crédits et hausse des intérêts d'emprunt fragilisent les acteurs économiques et les amènent à revoir leur modèle et leur organisation.

Des mesures préventives au traitement judiciaire, Racine traite de manière transverse tous les enjeux liés aux difficultés financières, économiques et sociales des entreprises : élaboration et mise en œuvre de stratégies de restructuration, ouverture du mandat ad hoc ou de la conciliation et négociation des accords, préparation et mise en place de la sauvegarde ou du redressement judiciaire, élaboration du plan de continuation ou du plan de reprise en cession, prévention des risques de sanction et règlement des contentieux.

Notre équipe restructuring collabore avec l'ensemble des acteurs : débiteurs, actionnaires, créanciers et repreneurs et intervient sur tous les aspects juridiques pour vous garantir un accompagnement à la fois global et sur-mesure.

Une équipe pluridisciplinaire conduite par 6 associés


Antoine Diesbecq
adiesbecq@racine.eu


Laurent Jourdan
ljourdan@racine.eu


Emmanuel Laverrière
elaverriere@racine.eu


Frédéric Broud
fbroud@racine.eu


Barna Evva
bevva@racine.eu


Sarah Usunier
susunier@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.



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