

Dans le cadre de la 2^{ème} édition du livre de Nicolas De Germay « Redressez votre entreprise en 100 questions », nous vous invitons à découvrir chaque semaine une interview d'un spécialiste du secteur du retournement qui nous apporte son expertise et son point de vue singulier sur la situation actuelle en restructuring.



Interview de Fabrice Le Déan

Ancien Directeur des affaires spéciales, BNP Paribas

Comment les affaires spéciales interviennent-elles dans un dossier et pourquoi se substituent-elles au Chargé d'Affaires ?

« La majeure partie de l'activité d'un département d'Affaires Spéciales concerne les entreprises qui se mettent en mandat ad hoc ou en conciliation. En interne, le cadre juridique de ces procédures préventives nécessite l'instauration d'un copilotage entre le Chargé d'Affaires habituel, généraliste de la relation commerciale, et les Affaires Spéciales, experts du restructuring, qui viennent apporter leur assistance aux équipes commerciales dans la négociation.

Il y a plusieurs raisons qui expliquent ce choix d'organisation. D'abord, le Chargé d'Affaires n'a pas l'habitude du contexte juridique des discussions menées sous l'égide d'un mandataire ou d'un conciliateur. Ensuite, il n'est pas chose aisée pour un commercial de la banque de parler en urgence de restructuration de dette avec un client avec qui il entretient des relations d'affaires parfois de longues dates. Transmettre le dossier aux Affaires Spéciales, permet donc de rompre temporairement, le temps de la restructuration financière, la relation au long cours existante entre la société et le Chargé d'affaires de la banque pour confier les discussions de la restructuration à des équipes aguerries à ces pratiques. L'intervention des Affaires Spéciales est donc ponctuelle dans la relation.

La mission des Affaires Spéciales est de réussir à accompagner un client traversant une phase difficile de son histoire, en trouvant une solution de restructuration, acceptable par toutes les parties prenantes, et qui assurera la pérennité de l'entreprise. L'objectif des Affaires Spéciales est de trouver le remède adapté à la préservation de la relation banque-client et d'éviter qu'elle ne se termine en un « conflit » entre un créancier et un débiteur souvent perdant pour les deux parties.

Une fois la restructuration finalisée et formalisée dans un protocole et après une période d'observation de 6 à 12 mois pour nous assurer que le « patient » retrouve la plénitude de ses moyens, les Affaires Spéciales s'effacent pour redonner totalement la main au Chargé d'affaires. Concrètement, deux tiers des dossiers qui entrent dans notre portefeuille retournement en gestion « normale » dans les 18 mois suivant leur prise en charge. L'autre tiers termine en procédure collective, généralement parce que le mal a été

identifié trop tardivement pour trouver un remède dans les délais contraints ».

Qui sont les membres des affaires spéciales ?

« Ce sont pour l'essentiel des collaborateurs avec une solide expérience dans la banque d'entreprises : Ils ont mené des parcours de carrières classiques dans la banque de réseau : analyste de crédit, chargés d'affaires « entreprises », ou en financements structurés. Ils connaissent parfaitement le monde de l'entreprise et ont une sensibilité commerciale. Fort de cette expérience, ils veulent évoluer vers le métier – ô combien intéressant – des Affaires Spéciales pour avoir un prisme différent du métier de banquier. Chez BNP Paribas, qui abrite l'une des équipes françaises les plus structurées, nous sommes – au niveau du siège – 16 dont 3 juristes et 13 négociateurs en charge des dossiers à forts enjeux ; il y a aussi 25 collaborateurs en région pour les dossiers à enjeux plus modérés ».

L'opinion qu'ont les chefs d'entreprise des DAS est souvent mauvaise. Qu'en pensez-vous ?

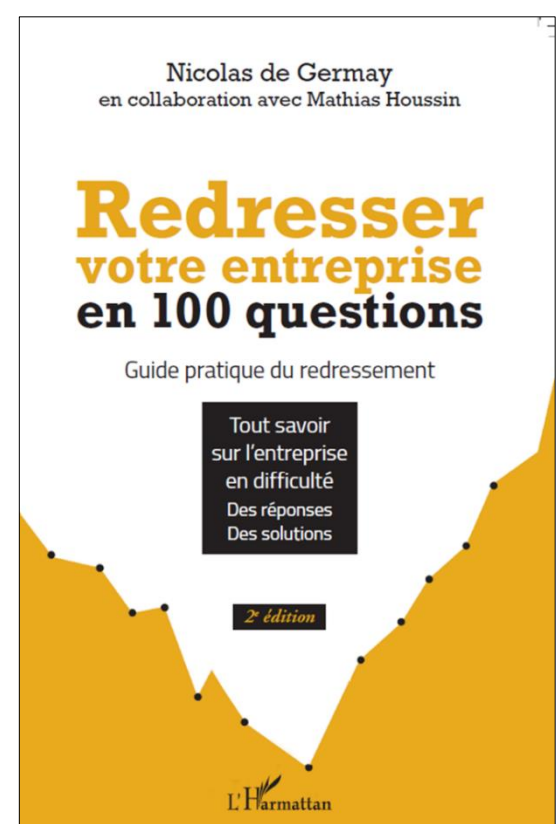
« C'est vrai que certains chefs d'entreprise les voient parfois, à tort, comme des « recouvreurs de créances ». Clairement, ce n'est pas le cas. Même s'il est vrai que nous devons aussi protéger les intérêts de la banque, une négociation qui aboutit à une procédure collective est un échec pour tout négociateur des Affaires Spéciales. Comme déjà évoqué, notre mission est de trouver des solutions amiables qui sont inévitablement fondées sur des compromis entre les parties. Pour y aboutir, il faut une démarche de transparence et de compréhension des positions et des lignes rouges des uns et des autres pour les faire converger au mieux et aboutir à un accord. Comme dans toute négociation, au début, chaque partie a défini une stratégie qui peut s'opposer avec plus ou moins de force à celle de la partie adverse. C'est ce qui explique qu'il y ait parfois des discussions compliquées voire tendues. Pour ne pas tomber dans cet écueil, il faut que le chef d'entreprise explique clairement, et objectivement, à ses créanciers comment il est arrivé dans cette situation et quel est son plan pour s'en sortir. A l'inverse, les négociations peuvent se tendre, voire s'enliser, si cet exercice de transparence n'est pas au rendez-vous. Le Chef d'entreprise doit intégrer, que, comme dans tout projet d'investissement pour lequel il cherche à lever des fonds, plus les créanciers accorderont de la crédibilité à ce plan de retournement, plus il sera aisé pour eux de contribuer à la réalisation de ce projet en laissant du temps pour rembourser la dette existante, voire en

Nouvelle édition mise à jour de « REDRESSER VOTRE ENTREPRISE EN 100 QUESTIONS » GUIDE PRATIQUE DU REDRESSEMENT

Ce guide pratique du redressement aborde de façon simple et concrète l'essentiel des problématiques (juridiques, économiques, financières, sociales) que rencontrent les entreprises en difficulté, en intégrant les dispositions issues de l'ordonnance du 15 septembre 2021.

L'ouvrage accompagne le lecteur au travers de 100 questions pratiques qui lui sont destinées. Chefs d'entreprise, salariés, actionnaires, fournisseurs, créanciers, clients et repreneurs y trouveront les principes de la restructuration agrémentés de solutions pratiques. Des personnalités de premier plan apportent leur point de vue sur nombre de questions afin que le lecteur se familiarise avec l'environnement.

Outil indispensable pour ne pas se perdre dans le maquis des procédures, ce guide accompagnera utilement les entrepreneurs (auto-entrepreneurs, TPE, PME...), ainsi que, plus largement, tous les métiers de la restructuration, qu'ils soient exercés en entreprise ou en cabinet, ainsi que les partenaires de l'entreprise, qu'ils soient actionnaires, salariés, délégués du personnel ou membres d'un comité social et économique.



Nicolas de Germay possède une expérience de plus de 30 ans au service des entreprises en difficulté. Il est président d'Alandia Industries, l'un des principaux investisseurs en retournement français, président d'honneur et fondateur de l'association professionnelle des spécialistes de la restructuration (ARE), président-fondateur de l'Association des Investisseurs en Retournement (AIR), et participe régulièrement aux travaux de réforme des procédures collectives en France aux côtés du gouvernement.

Mathias Houssin est maître de conférences en droit privé et sciences criminelles à l'École de droit de la Sorbonne (Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne). Spécialisé en droit commercial et plus particulièrement en droit des entreprises en difficulté, il est l'auteur de nombreuses contributions dans ce domaine.

mettant en place des nouveaux financements. Même dans cette phase difficile, la banque, créancière, demeure un partenaire de la société avec des intérêts qui sont liés. Au fond, les intérêts de la banque, par la voie des Affaires Spéciales, et de l'entreprise sont assez proches : tout le monde a intérêt à ce que l'entreprise se redresse ».

Souvent, les chefs d'entreprise ont le sentiment que les DAS sont des créanciers très durs. Comment les rassurer sur le fait que la DAS est un créancier comme un autre ?

« Le terme « affaires spéciales » y est probablement pour beaucoup. En réalité, c'est plutôt la composition des équipes qu'il faut regarder, et elles sont clairement dans une démarche d'accompagnement des entreprises et de préservation à terme de la relation commerciale. Ensuite il est important de se souvenir qu'il vaut mieux conclure sur un accord amiable imparfait que sur une procédure collective dont on sait pertinemment qu'elle coûtera très cher à tout le monde. L'intérêt collectif est de trouver la moins mauvaise solution possible pour satisfaire les intérêts de tout le monde et que le dossier retourne dans la sphère de business classique ».

Quels sont les pré-requis dont vous avez besoin pour une opération réussie ?

« Trois points me semblent cruciaux pour une restructuration réussie.

1. L'anticipation des difficultés. On a rarement vu une société disparaître du jour au lendemain. Les maux qui conduisent aux difficultés sont anticipables avant qu'ils ne conduisent à l'impasse. Plus l'identification est précoce, plus les chances d'une sortie par le haut sont importantes.
2. L'identification des symptômes qui ont conduit l'entreprise à cette situation difficile.
3. Le volet financier des difficultés est très souvent la conséquence de difficultés économiques et/ou opérationnelles de la société. Sans un diagnostic solide et fiable, difficile de trouver un remède efficace. Pour cela la transparence de la situation économique, opérationnelle ou financière est indispensable. L'IBR, ou toute analyse tierce et indépendante que le contexte rend nécessaire, est à ce titre essentiel pour bien comprendre et traiter les difficultés qui ont conduit aux tensions sur la trésorerie. A défaut, le risque est de mettre un pansement sur une jambe de bois.

La prise de conscience des dirigeants. Sans un management en mode « gestion de crise », il n'y a souvent point de salut. L'ennemi de la restructuration est le déni du dirigeant face aux difficultés. Ce déni est source de perte de temps alors que celui-ci est, ô combien, précieux pour mener à bien la restructuration. Dans certains cas, l'intervention d'un manager de transition, aguerri à ces pratiques de restructuring, peut s'avérer utile à condition que le management original le laisse œuvrer avec autonomie.

Une fois le diagnostic posé en toute transparence et la conviction acquise par les créanciers que le management est embarqué pour mettre en œuvre son plan d'actions de retournement, les modalités financières de la restructuration peuvent alors s'envisager, modalités auxquelles chacun - actionnaires et créanciers - devront participer.

L'expérience montre que c'est ainsi que nous nous donnons collectivement le plus de chances de sortir vers le haut de cette situation délicate ».

Qu'est-ce que la transposition de la directive européenne va avoir comme conséquence sur ton métier ?

« On verra à l'expérience, mais pour moi la transposition de la directive ne devrait pas changer grand-chose en première lecture. Concrètement, seules les restructurations des entreprises employant plus de 200 salariés seront directement concernées, c'est-à-dire très peu de dossiers (environ 30 ou 40 restructurations chaque année). Pour ces dossiers, on verra ce que la transposition de la directive changera au fur et à mesure. Pour les autres restructurations, c'est-à-dire la grande majorité d'entre elles, le texte ne devrait pas changer radicalement les choses ».

Avez-vous un message à donner au chef d'entreprise confronté aux affaires spéciales ?

« Il ne faut pas craindre les affaires spéciales, même si c'est un peu désagréable dans les premières étapes. Les intérêts à la fin sont globalement alignés et tout le monde travaille pour parvenir à un accord, même imparfait. La restructuration n'est qu'une phase temporaire et les banques, qui financent l'économie réelle, ont aussi intérêt à ce qu'elle soit courte ».