

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 Monsieur Philippe Favre

Manager de crise

Pourquoi avoir recours au manager de crise ? A quoi cela sert-il ?

« On fait appel à un manager de crise quand on a besoin d'un expert habitué aux situations de crise, ayant une vision et une action opérationnelles, ce qui sera moins vrai des mandataires, administrateurs ou cabinets financiers, qui gardent une vue externe. Le manager de crise s'attaque tout de suite à des problèmes opérationnels. En tant que dirigeant ou de Chief Restructuring Officer (CRO), le manager de crise va gérer l'entreprise ou épauler le dirigeant dans cette période difficile grâce à son expérience de la situation particulière que vit l'entreprise. C'est un peu comme un médecin de l'entreprise : il va tout de suite s'occuper de l'hémorragie - notamment de cash - et prendre des actions à court terme pour « soigner » l'entreprise. Mais il doit aussi la « guérir » en s'attaquant aux problèmes plus profonds qui l'ont conduit aux difficultés. De la même façon qu'un pilote de tanker doit laisser la barre de son navire à un pilote du port du Havre en raison de la technicité du port - et cela sans que cela ne remette en cause les compétences du capitaine du tanker - le chef d'entreprise ou l'actionnaire doit laisser le gouvernail de l'entreprise au manager de crise pour naviguer dans les eaux troubles des difficultés financières. Mais il est très difficile pour un dirigeant de lâcher complètement la barre ».

Quelle est votre méthode de fonctionnement ?

« En tant que manager de crise, je ne connais pas forcément le secteur dans lequel l'entreprise évolue, mais je vais mettre ses équipes en mouvement pour trouver la solution. En fait, les solutions vont émerger des équipes. Il faut les mobiliser sur les solutions qu'elles peuvent apporter, en les autonomisant et les responsabilisant, et il faut aussi essayer d'identifier dans la société les facteurs qui font qu'elle a une place sur le marché sur lequel elle opère. Ça passe par une analyse financière très fine pour déterminer où on crée de la valeur, où on en détruit, et ce que les clients sont prêts à payer en laissant une marge à l'entreprise. Par exemple, la société Grain de Malice, une entreprise de prêt-à-porter féminin, s'était concentrée sur un jeune

public féminin. Or, il s'est avéré que la vraie clientèle correspondait plutôt à une dame âgée de quarante-cinq ans et plus. On a donc compris que l'entreprise ne s'adressait pas au bon marché. A partir de ça, on va pouvoir revoir le modèle économique de la société, construire un plan de retournement, et écrire les actions qu'il faudra entreprendre (arrêter de travailler avec certains clients, se concentrer sur des produits en particulier...) ».

Quel est le déroulement de votre intervention ?

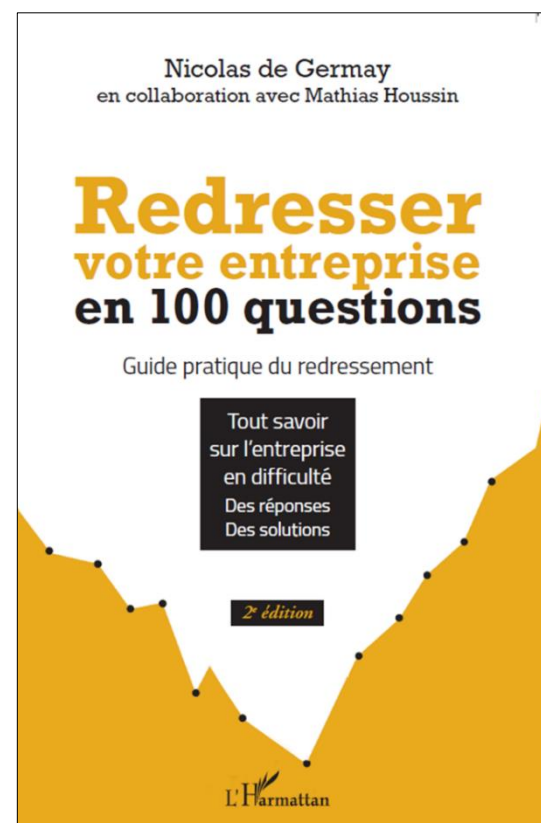
« D'abord, notre intervention résulte souvent d'une demande de l'actionnaire qui souhaite que nous remplacions un dirigeant ; l'actionnaire peut aussi nous solliciter pour aider un dirigeant, ce qui est plus délicat car notre présence est alors imposée au dirigeant ; l'appel peut encore - plus rarement - venir du dirigeant lui-même qui a besoin d'un accompagnement dans un moment difficile. Dans tous les cas, on intervient pour être en responsabilité, en tant que mandataire social. L'intervention se déroule sur plusieurs mois et les trois à quatre premiers mois sont cruciaux et intenses. C'est pendant cette période que l'on « soigne », : on prend des actions urgentes de sauvegarde de l'entreprise, et qu'en même temps on pose les bases de la « guérison » : on écrit avec les équipes un nouveau modèle économique pour l'entreprise. Naturellement, la mise en œuvre du plan prendra plus de temps. On intervient souvent à deux, pour agir rapidement et pour éviter les angles morts. Une fois que l'intervention commence, certaines populations sont perturbées par notre arrivée : c'est notamment le cas du comité de direction, gêné par le fait que les solutions viendront de leurs équipes. Il est souvent nécessaire de dissoudre cette instance, pour que les décisions se prennent au plus près du terrain. Les élus (membres du CSE) voient aussi notre méthode comme un court-circuitage de leur position, car normalement ce sont eux qui servent de relais des salariés auprès de la direction. Il peut bien sûr y avoir des moments difficiles dans ce processus. Pour finir, on part à la demande de l'actionnaire quand il le juge nécessaire mais notre départ ne se fait pas avant la mise en place des mesures fortes de notre plan de retournement. Il se peut aussi qu'un nouvel actionnaire arrive et nous demande de partir plus tôt. Pour reprendre la métaphore, une fois que le tanker est sorti du port, on n'a plus besoin de rester ».

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.