UNE EXPERTISE et une expérience pluridisciplinaire au service des entreprises en difficulté

En janvier 2018, ***Olivier Marion a pris la présidence de l'Association pour le Retournement des Entreprises pour deux ans.*** Il revient pour nous sur le marché de la prévention et du retournement des entreprises, le rôle de l'ARE ainsi que les principaux sujets qui le mobilise à la tête de l'association.

Pouvez-vous nous rappeler le périmètre d'action et les missions de l'ARE ?
L'ARE a vu le jour en 2002 pour promouvoir les techniques et les actions de prévention des difficultés auxquelles les entreprises peuvent être confrontées. À l'origine, elle regroupait une quinzaine de membres fondateurs, des acteurs pluridisciplinaires de la restructuration : des auditeurs financiers, des avocats, des administrateurs judiciaires… Aujourd'hui, il y a 240 membres et 15 professions représentées. Nous avons conservé la même ligne directrice autour de la prévention des difficultés. Cette mission se décline autour de plusieurs thèmes :

- faire connaître aux chefs d'entreprises les possibilités, les outils et les méthodes de prévention à travers une approche pédagogique. Les chefs d'entreprises généralement animés par une âme d'entrepreneurs ont du mal à parler de leur difficulté et de celles de leur entreprise. Cette tendance est renforcée par une culture européenne où on ne parle pas des échecs, contrairement à une culture anglo-saxonne qui va les mettre en avant pour valoriser la capacité à rebondir et à apprendre d'un entrepreneur, d'un chef d'entreprise ;
- faire connaître l'efficacité des outils et méthodes de prévention au sein du tissu économique, ainsi qu'auprès des jeunes générations d'étudiants ;
- mettre l'expérience cumulée de nos membres, en prise directe avec la réalité des difficultés et leur évolution, ainsi que leur pluridisciplinarité, au service de l'évolution régulière du cadre juridique qui structure la prévention du traitement des difficultés.

Vous êtes donc le Président de l'ARE depuis quelques mois. Quels sont les principaux sujets qui vous ont mobilisés ? Quelle est votre feuille de route ?
Ma feuille de route s'inscrit dans la continuité de la mission historique de l'ARE avec une volonté d'accélération de nos actions et initiatives en faveur de la prévention et du retournement d'entreprises.
Nos principaux axes d'intervention tournent autour de :

- la pédagogie et la transmission de savoir aux jeunes générations pour promouvoir la prévention et le traitement des difficultés. Si nous intervenons déjà auprès des universités et des écoles de commerce et d'ingénieurs, nous avons la volonté

« Ma feuille de route s'inscrit dans la continuité de la mission historique de l'ARE avec une volonté d'accélération de nos actions et initiatives en faveur de la prévention et du retournement d'entreprises. »

d'accroître nos actions parce que nous pensons qu'il est important d'avoir différents corps de métiers sensibilisés à ces questions. Par exemple, nous intervenons au sein de la Majeure Entrepreneur de HEC et nous avons structuré un programme au sein de Dauphine qui va regrouper une centaine d'étudiants qui vont travailler sur des cas pratiques en bénéficiant de l'accompagnement d'un groupe de coachs composé de nos membres : des financiers, des juristes, des administrateurs, des managers de crise… Nous intervenons aussi au sein d'autres institutions comme Panthéon Assas ou l'EDHEC et nous faisons appel à nos membres pour faciliter nos actions au sein des écoles ou universités où ils ont eux-mêmes été étudiants ;

- développer notre réseau de membres en renforçant notamment notre présence dans les régions. Le 29 juin dernier à Lyon, nous avons ainsi organisé un premier colloque avec le Tribunal de Commerce de Lyon sur la thématique de la prévention des difficultés avec des tables rondes qui ont rassemblé des intervenants régionaux et nationaux. Cet événement qui a mobilisé de nombreuses personnes a été un véritable succès et nous prévoyons de dupliquer cette initiative dans d'autres régions toujours en cohérence avec notre ligne directrice : promouvoir la prévention des difficultés ;
- en tant qu'association, nous continuons à contribuer à l'évolution du cadre juridique et règlementaire aussi bien en France qu'à une échelle européenne. L'expérience de nos membres est une véritable valeur ajoutée qui permettra d'alimenter de manière pertinente les débats notamment au niveau de la convergence du droit de l'insolvabilité en Europe, dont nous reparlons un peu plus tard.

Aujourd'hui, quelles sont les principales tendances du monde de la restructuration ?

Globalement, l'économie va mieux. Nous renouons avec une croissance modérée qui fait du bien aux entreprises, qui ont une meilleure visibilité et dont les carnets de commandes se remplissent progressivement. Depuis environ 3 ans, les statistiques sur la défaillance des entreprises montrent ainsi une décroissance de 7% à 8% par an du nombre d'entreprises qui partent en redressement judiciaire ou en liquidation.

Malgré cette embellie globale économique, la situation reste fragile avec des secteurs qui s'en sortent mieux que d'autres. Nous voyons beaucoup de défaillance dans le retail et la distribution grand public notamment, secteur touché de plein fouet par le développement du e-commerce.

En parallèle, le financement des entreprises en difficulté est de plus en plus complexe parce que les banques sont confrontées à plus d'exigences et de contraintes règlementaires notamment au niveau des ratios de liquidité qui

sont de plus en plus stricts. La réglementation européenne Bâle III, par exemple, vient renforcer la liquidité des banques quand elles prêtent de l'argent aux entreprises. En plus du prêt, elles doivent assurer une liquidité parallèle dans son bilan. Il en est de même avec IFRS 9 qui implique une plus forte sélectivité des financements.
Parallèlement, il y a une montée en puissance des fonds alternatifs comme les hedge funds ou bien les fonds de dettes qui accompagnent les entreprises dans leurs financements. Ces nouveaux acteurs ont leurs critères spécifiques d'intervention, comme la possibilité de prendre des parts du capital ou d'exercer une garantie si les choses se passent mal. Cela souligne aussi le fait qu'actuellement il y a beaucoup de liquidités sur le marché.
Enfin, nous remarquons aussi que les entreprises en difficulté attendent encore beaucoup trop avant de réagir ce qui peut les mener à des situations extrêmes comme la cessation des paiements et le redressement judiciaire. Elles ont, en effet, beaucoup moins d'options quand elles attendent trop avant d'agir. Il ne faut pas oublier que la mise en place d'un plan de redressement coûte de l'argent. Si elles n'ont plus les moyens de financer leur retour à la performance et la rentabilité, il ne leur reste donc pas beaucoup d'options à part la procédure collective.

« Au niveau de la convergence de l'insolvabilité, le projet reprend plusieurs notions du droit français. En effet, le cadre juridique français est très développé par rapport aux autres pays européens et dispose de nombreux outils »

Revenons sur le rôle de l'ARE dans le cadre de l'évolution du cadre règlementaire. Actuellement, l'actualité est marquée par la Loi Pacte ou encore le projet de directive visant à harmoniser les réglementations nationales en matière d'insolvabilité portées par la Commission Européenne. Dites-nous-en plus.
La loi PACTE a pour premier objectif de simplifier l'économie pour assurer la compétitivité et la transformation des entreprises. Parmi les 9 volets qui composent la loi, nous sommes plus particulièrement mobilisés autour de celui qui touche aux entreprises en difficulté et au redressement. Nous avons partagé nos réflexions à ce sujet avec Madame la députée Olivia Grégoire, qui travaille sur ce volet. Nos recommandations et réflexions tournent principalement autour de l'accompagnement des entreprises et des chefs d'entreprises qui sont encore trop souvent stigmatisés pour lui assurer notamment le droit de rebondir ; le renforcement de la pertinence des statistiques existant sur le sujet ; le développement d'indicateurs pertinents pour suivre de manière plus efficace les entreprises, leur situation, leur évolution, mais aussi comment elles ont réussi à dépasser leur difficulté et à financer leur relance… Nous allons poursuivre ce travail en automne afin d'aboutir à un projet de loi qui fasse évoluer dans le bon sens le cadre juridique actuel.
Au niveau de la convergence de l'insolvabilité, le projet reprend plusieurs notions du droit français. En effet, le cadre juridique français est très développé par rapport aux autres pays européens et dispose de nombreux outils : procédures amiables (mandat ad hoc, conciliations), procédures collectives (sauvegarde, SFA, redressement judiciaire…). Pour nous, l'enjeu est de conserver et de pousser les outils qui marchent bien à une échelle

européenne, et parmi eux le traitement amiable des difficultés.

Quand la situation d'une entreprise impose le redressement judiciaire, il ne faut pas hésiter. A contrario, quand il est possible de passer par un traitement amiable des difficultés pour trouver des accords équilibrés entre l'entreprise et ses créanciers, il est important de considérer cette alternative en priorité. Forts de notre expérience et des applications du droit français dans ce domaine, nous allons pouvoir apporter notre éclairage pour aboutir à un cadre européen efficace, je l'espère.

In fine, ce cadre européen va permettre demain de traiter des situations supra nationales qui impliquent des groupes européens et mondiaux.

Le projet de loi devrait être finalisé d'ici début 2019.

Un mot à adresser à nos lecteurs ?

Une entreprise peut vivre des moments de croissance et de prospérité, mais aussi des phases plus difficiles où elle est fragilisée et en danger. Son dirigeant doit savoir qu'il est possible de gérer ces difficultés, et même de les anticiper. L'idée est aussi de réagir au plus vite pour avoir le plus d'alternatives possibles afin de sortir de cette passe difficile. Les chefs d'entreprises doivent appréhender ces sujets avec lucidité et faire appel aux professionnels qui pourront les conseiller et les accompagner afin d'assurer un retournement réussi de l'entreprise.

Olivier Marion

Bio express

Diplômé de l'EDHEC, Olivier Marion est Associé responsable Transactions et Expert-comptable. Il a commencé sa carrière chez PwC en 1994, d'abord dans les métiers de l'audit financier, avant de basculer dans le monde des transactions à partir de 1999. Il part aussi passer deux années au bureau de New York de PwC avant de revenir à Paris. Il y a notamment accompagné des investisseurs financiers et groupes industriels dans leurs projets d'acquisitions, de cessions et de joint ventures en France et à l'étranger. Coopté associé en 2006, il dirige l'activité Business Recovery Services depuis 2009, et accompagne ainsi les entreprises en difficulté. Il est également en charge du développement du bureau de l'Innovation de PwC France depuis 2015. Depuis le 1er janvier 2017, il a rejoint le Comité de Direction de PwC France et Afrique francophone en qualité de responsable de l'activité Transactions.