

# Les conseils

## EN RESTRUCTURING



**EY** p.54

*En 2022, la recherche de relais de croissance sera au coeur de la restructuration d'entreprises en difficulté*

Guillaume Cornu



**PwC Société d'Avocats** p.56

*Une équipe française en pointe, dans un réseau mondial leader du conseil en transactions et restructuration*

Pascal Gounon

Pour figurer dans le répertoire des conseils d'Option Droit & Affaires, contactez Gilles Lambert, éditeur et responsable commercial au 01 53 63 55 56 - Email : [gilles.lambert@optionfinance.fr](mailto:gilles.lambert@optionfinance.fr)

**EY**

Tour First, TSA 14 444,  
92037 Paris – La Défense Cedex, France  
Tél. : 01 55 61 00 28  
Web : [https://www.ey.com/fr\\_fr/strategy-transactions](https://www.ey.com/fr_fr/strategy-transactions)  
Email : [transactions@fr.ey.com](mailto:transactions@fr.ey.com)

**LE CABINET****Nombre d'associés : 351****Nombre de collaborateurs : 6 154****DOMAINES D'ACTIVITÉS**

EY est un des leaders mondiaux de l'audit, du conseil, de la fiscalité, du droit et des transactions. Partout dans le monde, notre expertise et la qualité de nos services contribuent à créer les conditions de la confiance dans l'économie et les marchés financiers.

■ Audit et conseil comptable  
■ Conseil

■ Fiscalité et Droit  
■ Transactions

**LE DEPARTEMENT RESTRUCTURING**

Guillaume Cornu,  
Turnaround  
Restructuring  
Services



Karim Lasri,  
Turnaround  
Restructuring  
Services



Ameziane Abdat,  
Turnaround  
Restructuring  
Services



Julien Brindeau,  
Turnaround  
Restructuring  
Services



Jean-Baptiste Grison,  
Turnaround  
Restructuring  
Services



Olivier Sibenaler,  
Operational  
Restructuring



Ludovic Broutin,  
EY-Parthenon  
(Strategy)



Pascale Attia,  
Compliance  
& Reporting



Nawal Mrani Alaoui,  
People  
Consulting

**LES DOMAINES D'EXPERTISES**

- Accompagnement et conseil financier, stratégique et opérationnel des dirigeants, actionnaires ou créanciers dans la prévention et le traitement des difficultés.
- Conseil adapté au contexte dans lequel est l'entreprise, recommandations quant aux solutions pouvant être envisagées et assistance aux réunions de négociations en équipe avec les autres conseils.
- Conseil en stratégie (EY-Parthenon) : diagnostic stratégique, plan de retournement, support ad hoc à la transformation, distressed vendor due diligence en cas de cessions d'actifs.
- Gestion opérationnelle de la restructuration : évaluation et challenge de plans existants, conception des plans de restructuration opérationnelle.
- Accompagnement financier et opérationnel dans le cadre de procédures collectives en amont et durant la période d'observation : rédaction de plans de continuation, conception, rédaction et défense d'offres de reprise en plan de cession.
- Assistance et conseil des repreneurs lors de l'acquisition d'une entreprise sous-performante ou défaillante.
- Pilotage des cash flows (tableau de bord cash et prévision de trésorerie) et optimisation des cash flows (optimisation du BFR et des CAPEX).
- Assistance en matière de compliance notamment en ce qui concerne l'information comptable, le contrôle de gestion, la consolidation et la paie.
- Accompagnement complet sur le volet RH et social : aide au choix de la meilleure modalité sociale de restructuration, rédaction des documents obligatoires, appui aux négociations.
- Independent Business Review (IBR).
- Accompagnement et conseil financier dans le cadre de PGE (octroi et amortissement) et/ou de refinancement.

**LE RÉSEAU**

Intégrée au sein du réseau mondial EY Strategy and Transactions, comptant plus de 31 000 professionnels dans 122 pays, et forte d'une expertise sectorielle reconnue, l'équipe EY Restructuring apporte des solutions sur-mesure aux problématiques de ses clients. L'équipe EY Restructuring bénéficie également d'un fort ancrage régional à Bordeaux, Lille, Lyon, Nantes, Strasbourg, Marseille, Nantes, qui permet d'assurer à ses clients un accompagnement de proximité.

**NOTRE APPROCHE**

- L'expertise sectorielle et l'approche pluridisciplinaire d'EY permettent de proposer un seul point d'entrée au client. Forte de plus de 150 collaborateurs, l'équipe EY Restructuring conseille et accompagne les entreprises sur les aspects financiers, stratégiques, opérationnels, RH, sociaux, juridiques et fiscaux de leurs projets :
- Une approche unifiée et holistique de chaque dossier : les professionnels d'expertises différentes mobilisés sur chaque dossier sont réunis en une équipe unique et partagent une approche commune ;
  - L'ampleur et la profondeur du réseau EY sur lequel cette équipe peut s'appuyer, lui permettant d'accéder à des compétences très pointues n'importe où dans le monde tout en maintenant une méthodologie unique ;
  - Notre agilité et notre capacité à travailler pour les actionnaires, pour le management ou pour les créanciers ;
  - Une connaissance étroite de l'ensemble des acteurs français du Restructuring (pouvoirs publics, administrateurs judiciaires, avocats, affaires spéciales des banques) ;
  - Une réactivité exceptionnelle démontrée sur les dossiers Restructuring les plus exigeants ;
  - La partnership, qui confère à nos équipes une totale indépendance à l'égard de toute institution ou entreprise.

**NOTRE CLIENTÈLE**

- Filiales en difficulté de grands groupes
- Entreprises familiales
- Participations de fonds de private equity
- Banques, fonds de dettes, hedge fund et autres ACP (alternative capital provider)
- Investisseurs stratégiques et financiers
- Pouvoirs publics
- Mandataires de justice

# En 2022, la recherche de relais de croissance sera au cœur de la restructuration d'entreprises en difficulté

## Quel bilan feriez-vous de l'année qui vient de se terminer ?

L'année 2021 a été un prolongement de la situation vécue l'an passé. Les entreprises en difficulté ont continué de bénéficier de l'appui du gouvernement et des banques dont il faut souligner les efforts pour éviter que la crise sanitaire ne se double d'une crise économique. En conséquence, nous avons assisté à une tendance similaire à celle de l'année dernière en matière de défaillances d'entreprise. Leur nombre est ainsi passé de 28 000 en 2019 à 14 600 en 2021, soit une diminution de 48 % sur la période.

Depuis le mois de septembre, nous commençons cependant à observer une augmentation significative des dossiers en prévention et conciliation. Certains secteurs ont durablement souffert de la crise. On pense notamment à l'aéronautique, l'automobile ou le retail. Pendant la crise, beaucoup d'entreprises se sont organisées pour réduire leurs coûts et améliorer leur trésorerie, aidées en cela par l'ensemble des mesures mises en place par le gouvernement : PGE, report des échéances fiscales, activité partielle etc., mais avec le temps, force est de constater que dans certains cas, cela risque de ne plus suffire.

## Qu'attendre pour 2022 ?

2022 apporte un vent d'incertitude. D'abord parce que nous entrons dans la période de d'amortissement des PGE. Les difficultés de remboursement vont donc commencer à se manifester, et avec elles, les besoins de restructuration de la dette historique. Cette situation sera particulièrement sensible pour les entreprises de petite taille dont les capacités actuelles ne permettront pas de financer la reprise. Le ministre de l'Economie Bruno Lemaire a d'ailleurs proposé un dispositif de médiation du crédit pour les aider à passer le cap, en renégociant le profil d'amortissement des PGE. Pour les entreprises plus importantes, nous devrions assister à une augmentation des procédures de conciliation. Mais tous ces dispositifs n'empêcheront probablement pas une hausse des défaillances d'entreprises en 2022.

Incertain aussi, parce que le contexte économique général s'est dégradé, notamment pour les entreprises industrielles. La hausse du coût de l'énergie, des matières premières et des

## Trois questions à... Guillaume Cornu, Partner responsable de l'activité Turnaround Restructuring Services et Strategy and Transaction Market leader pour la France



**GUILLAUME CORNU** est associé du département Restructuring d'EY. Il débute sa carrière en 1987 chez Deloitte en audit, avant d'intégrer le département Restructuring en 1991, dont il devient responsable en 1999. Il rejoint par la suite EY en 2010 en tant qu'associé en charge du Corporate Restructuring, et prend la direction des métiers de la Transaction de 2013 à 2017. Il dirige ensuite le marché middle market dédié aux entrepreneurs (start-up à ETI) pour la région EMEA et la France. Il occupe la fonction de Transaction and Strategy Market Leader depuis juillet 2022.

composants électroniques pèse de plus en plus lourd dans les charges, d'autant que l'inflation des salaires pourrait venir alourdir encore les coûts fixes des entreprises.

Sur le plan géopolitique, les tensions aux portes de l'Europe, le ralentissement de la croissance chinoise et l'endettement excessif des grandes sociétés immobilières de ce pays laissent envisager un ralentissement de la croissance mondiale. Enfin, avec le retour de l'inflation, il n'est pas irréaliste de s'attendre à un relèvement des taux, comme en témoignent les annonces récentes des banques centrales américaines et anglaises.

Dans ce contexte, et alors que le marché du M&A devrait continuer à être très actif en 2022, on observe un changement d'approche dans le traitement des entreprises en difficulté. Avec la promulgation de la directive européenne, l'arrivée de nouveaux acteurs comme les fonds d'investissement et hedge funds, et la nécessité de savoir apprécier la véritable valeur de l'entreprise, le traitement des entreprises en difficulté ne sera plus considéré sous le seul angle financier. Le plan de retournement couvrant l'ensemble des aspects stratégiques, opérationnels et bien sûr financiers pèsera encore plus fortement que par le passé, avec l'idée qu'un plan de redressement ne sera robuste que s'il définit une vision stratégique du futur de l'entreprise, de ses relais de croissance et de ses leviers opérationnels pour améliorer la rentabilité.

## Qu'apporte selon vous l'expertise d'EY ?

EY est un cabinet d'expertise intégré. Avec l'équipe la plus expérimentée du marché en

Restructuring, forte d'associés et de directeurs ayant plus de 30 ans d'expérience, EY est capable d'accompagner des clients en situation de restructuration complexe. A ce titre, nous sommes heureux de la cooptation de Karim Lasri en tant qu'associé au sein de notre firme. Ancien élève de l'ESCP Europe, il a commencé sa carrière en banque d'affaires à Francfort avant d'intégrer la practice Restructuring d'EY en 2013. Il intervient notamment dans des problématiques liées à la restructuration de dette et l'assistance aux transactions d'entreprises en difficulté.

EY se différencie par sa capacité à réunir autour de la table des experts pluridisciplinaires qui ont à cœur de transformer les difficultés de l'entreprise en opportunités pour le dirigeant et ses équipes. Collectivement, nous accompagnons nos clients dans l'intégralité des sujets liés à leur restructuration, sans limiter nos interventions au seul prisme financier. Ces spécialités intègrent par exemple nos compétences en stratégie (avec EY-Parthenon), mais aussi en évaluation ou en économétrie. Nos équipes peuvent également s'appuyer sur le réseau EY mondial, en particulier US dont l'expérience en matière de restructuration n'est plus à démontrer (Chapter 11).

Enfin, le développement du segment Entrepreneurs chez EY qui s'appuie sur la force de nos bureaux dans les territoires nous permet de construire une relation de confiance avec les entrepreneurs et de les accompagner dans la durée. Les équipes pluridisciplinaires d'EY sont donc totalement mobilisées pour accompagner les entreprises dans les périodes difficiles à venir.

**PwC**

63, rue de Villiers  
92208 Neuilly-sur-Seine Cedex  
Tél. : 01 56 57 86 85  
Fax : 01 56 57 85 51  
Web : [www.pwc.fr](http://www.pwc.fr)

**LE CABINET**

**Nombre  
d'associés : 5**

**Nombre  
de bureaux :  
14 (France)**

**LES DOMAINES D'ACTIVITÉS DU PÔLE BUSINESS RECOVERY SERVICES**

Accompagnement des entreprises, de leurs créanciers et de leurs actionnaires dans la prévention et la gestion des situations complexes (réorganisation, restructuration, insolvabilité...) ou la reprise de sociétés en difficulté.

Notre accompagnement peut se dérouler en amont, en dehors de toute procédure, ou bien dans le cadre de procédures amiables (mandats ad hoc, conciliations). Nous intervenons également lorsque les difficultés ne relèvent plus du simple domaine de la prévention (sauvegarde, redressement judiciaire). Notre activité est fortement imbriquée dans nos métiers PwC Deals, nous procurant une proximité avec les investisseurs et qui nous permet d'aider nos clients à trouver des solutions en dette ou en capital, adaptées à chaque situation.

**LE DÉPARTEMENT BUSINESS RECOVERY SERVICES**

Pascal Gounon



Sébastien Dalle



Olivier Marion



Xavier Bertrand



Arthur Wastyn



Pierre Gonelle



Skander Belkadi



Hugo Cattet



Lionel Gaillard



Solène Mounier



Mathieu Smith



Anais Mzali



Giacomo Birone



Meguy Planchon



Benjamin Chabanne



Caroline Sandrin

**LES DOMAINES D'EXPERTISE**

- Accompagnement de l'entreprise en difficulté, de ses créanciers et/ou actionnaires, notamment dans le cadre de refinancement, processus amiables ou procédures collectives
- Diagnostic indépendant financier, stratégique et opérationnel de la situation de l'entreprise
- Accompagnement des investisseurs en plan de cession, pre-packs et autres situations de retournement, à l'acquisition et dans la phase de prise de contrôle
- Assistance à la préparation de business plans et de prévisions de trésorerie
- Optimisation du BFR et de la trésorerie
- Conseil en restructuration, accompagnement RH des projets de réorganisation
- Assistance aux mandataires de justice et expertises à la demande des tribunaux de commerce
- Optimisation des désinvestissements

**NOTRE CLIENTÈLE**

- Groupes en tension financière
- Investisseurs stratégiques et financiers
- Prêteurs

**LE RÉSEAU**

PwC est présent dans 157 pays et emploie plus de 295 000 collaborateurs dans le monde. Les entités françaises rassemblent 5 800 personnes.

**Contacts**

- **Pascal Gounon, Associé Responsable** - Tél. : +33 6 48 09 91 33 - [pascal.gounon@pwc.com](mailto:pascal.gounon@pwc.com)
- **Olivier Marion, Associé** - Tél. : +33 6 19 83 26 95 - [olivier.marion@pwc.com](mailto:olivier.marion@pwc.com)
- **Sébastien Dalle, Associé** - Tél. : +33 6 15 54 26 37 - [sebastien.dalle@pwc.com](mailto:sebastien.dalle@pwc.com)
- **Xavier Bertrand, Associé** - Tél. : +33 6 69 32 91 63 - [xavier.bertrand@pwc.com](mailto:xavier.bertrand@pwc.com)
- **Arthur Wastyn, Associé** - Tél. : +33 6 21 62 80 66 - [Arthur.Wastyn@pwc.com](mailto:Arthur.Wastyn@pwc.com)

# Une équipe française en pointe, dans un réseau mondial leader du conseil en transactions et restructuration

## Comment définiriez-vous la signature de votre firme ?

La mission de PwC est de construire de la confiance au sein de la société, et de résoudre des problèmes complexes, de manière durable. Ces missions correspondent aux besoins des situations de crise. Les groupes sous-performants ont besoin d'un accompagnement de haute qualité et bien dimensionné pour adresser leurs sujets sensibles. Notre équipe dédiée au retournement est la plus importante au niveau mondial, particulièrement en Europe.

## Quelles sont les particularités de votre équipe et quelle est votre gamme de service ?

Nous sommes en mesure d'offrir tous les services pertinents selon les situations : amélioration opérationnelle, conseil stratégique, gestion/ prévision de trésorerie, optimisation du BFR, accompagnement de procédures, refinancement, transaction...

Surtout, nous plaçons l'humain au coeur de notre action. En sus de l'excellence technique, nos clients cherchent des équipes de confiance, qui savent associer engagement, empathie, courage et discrétion. Nos missions démarrent souvent dans l'urgence (incident opérationnel ou managérial, sujet de trésorerie...), mais les solutions aux difficultés se trouvent généralement sur la durée, en plusieurs

**« Notre proximité avec les investisseurs nous permet de faciliter l'accès au capital, à bon escient. »**

## Trois questions à... Pascal Gounon



**PASCAL GOUNON** dirige l'équipe Business Recovery France de PwC, qu'il a rejoint en 2008. L'équipe accompagne une centaine de groupes de toutes tailles chaque année. Elle a par ailleurs été présente côté investisseur sur la plupart des acquisitions importantes (plus de 200 salariés) de cibles sous-performantes ces dernières années.

étapes, à force de persévérance du management et de ses conseils. L'accompagnement de nos clients dure souvent de nombreuses années, au cours desquelles se créent des relations de confiance, qui sont notre fierté.

Notre activité restructuration est aussi fortement imbriquée dans les métiers Deals de PwC. Ceci nous procure une proximité avec les investisseurs (grands groupes, ETI, private equity, français et étrangers), et nous permet d'aider les groupes en difficulté à trouver le bon partenaires le cas échéant.

Enfin nos équipes comprennent aussi de nombreux experts en stratégie et opérations qui peuvent être efficacement embarqués sur nos missions afin d'apporter leur expérience sectorielle.

## Quelles est votre stratégie de développement ?

Notre capacité à déployer efficacement de multiples expertises qui se complètent reste insuffisamment connue. Nous continuerons donc à la promouvoir.

Surtout, nous continuons à investir dans des équipes de qualité, engagées et fières

**« Notre équipe dédiée au retournement est la plus importante au niveau mondial, particulièrement en Europe. »**

d'aider les entreprises et leurs équipes de management. Notre métier à une forte utilité sociale : nous contribuons au dynamisme de l'économie en aidant au redressement des groupes, et en facilitant l'accès au capital, à bon escient, dans les moments critiques et particulièrement en cette période de reprise post crise Covid -19. Cette utilité sociale séduit les jeunes, et cimente nos équipes. Cela nous permet de fidéliser des professionnels de grande qualité, pour dépasser les attentes de nos clients. ■