

Tueur, moi ? Non... redresseur d'entreprises

Ils œuvrent actuellement chez Vivarte, C&A ou Sinéquanone pour éviter la fermeture de la société et sauver ce qui peut encore l'être. Détestés par les salariés car ils taillent dans les coûts, eux se présentent comme des urgentistes. Rencontres.

par Emmanuel Botta

Un petit four, une coupe de champagne, une poignée de main... A l'étroit dans un costume noir qui épouse son imposante carrure, Patrick Puy discourt au milieu d'une assemblée tout acquise. L'homme a les traits tirés, stigmates des dernières semaines passées sous haute tension, mais il ne boude pas son plaisir. Car la vraie star de cette soirée organisée fin janvier par l'Association pour le retournement des entreprises (ARE), c'est lui. Patrick Puy, 61 ans, ne fait pourtant pas partie des nominés pour le prix Ulysse surnommant ce soir-là le plus beau sauvetage de l'année. Il n'empêche : c'est lui qui aimante les regards lorsqu'il fend la foule massée dans la salle de réception du très chic Automobile club de France, surplombant la place de la Concorde. Et sa stratégie rugueuse à la tête du géant de la mode Vivarte (André, La Halle, Kookaï...) alimente les discussions. Un dossier brûlant (voir l'encadré page 76) et des formules à l'emporte-pièce qui en ont fait l'icône des redresseurs d'entreprise dans les médias.

Pas de quoi attiser la jalousie chez ses confrères. Cette petite confrérie composée d'une dizaine de managers de haut vol a toujours préféré

l'ombre à la lumière mordante des projecteurs. On peut les comprendre : chaque année, ils se partagent les dossiers les plus sensibles socialement. En octobre dernier, alors que Patrick Puy prenait les rênes de Vivarte, Arnaud Marion débarquait chez Neuhauser, géant européen de la boulangerie industrielle, et Tarek Hosni était appelé à la rescousse chez C&A France. Ces urgentistes du business sont appelés au chevet des entreprises par les actionnaires ou l'administrateur judiciaire lorsqu'il y a redressement, uniquement quand le pronostic vital est engagé. Leur mission est aussi courte (de neuf à douze mois en moyenne) que leur potion est amère. Ils restructurent (souvent), amputent (parfois) et (plus rarement) font dans le soin palliatif. Un drôle de métier que l'on n'apprend pas dans les écoles de commerce, mais sur le terrain. Nombre d'entre eux ont commencé leur carrière dans les grands cabinets de conseil, où ils se sont spécialisés dans le « restructuring », avant de monter leur propre bureau. Les autres sont d'anciens PDG qui ont connu les affres du dépôt de bilan, à l'instar de Patrick Puy à la tête

de Moulinex, en 2001, et qui ont décidé de monétiser cette expérience malheureuse.

Les voir surgir est souvent un mauvais présage, car leurs déplacements épousent la géographie d'une France en crise : beaucoup de villes moyennes de province frappées de plein fouet par la désindustrialisation. « Vous débarquez dans un patelin perdu, avec sur la place de la mairie une grande banderole "La municipalité soutient les salariés de l'usine Tartempion", et vous

vous dites que si ça ferme, ce ne sont pas 400 emplois, mais 400 familles qui vont se retrouver sur le carreau », raconte Michel Maire, associé chez Dirigeants & Investisseurs, la pre-

mière société de retournement d'entreprise créée en France, à la fin des années 1980. Leur arrivée en ville est discrète, la sélection de l'hôtel rapide. « En général, vous avez le choix entre deux établissements sans charme, avec des literies hors d'âge, explique Arnaud Marion. Mais l'essentiel, c'est d'être à côté du bureau où vous allez travailler quinze heures par jour, week-ends compris, les premiers mois. »

Un drôle de métier que l'on n'apprend pas dans les écoles de commerce, mais sur le terrain



PIERRE-MANUEL PASQUIN POUR L'EXPRESS

PATRICK PUY L'INFLEXIBLE

- 61 ans
- Formation : Polytechnique et Ecole nationale supérieure du pétrole
- Nombre d'entreprises redressées : 35
- Dossiers phares : Arc International, Smoby, Vogica, Vivarte

Leurs valises à peine posées, nos urgentistes vont se frotter aux salariés. Leur réputation les ayant précédés, l'accueil est souvent méfiant, voire franchement hostile. Thierry Grimaux se rappelle ainsi de son arrivée mouvementée dans une grosse PME basée dans l'Eure. « J'ai commencé à faire le tour des bureaux : personne... J'ai finalement trouvé les salariés agglutinés dans le local syndical, où ils m'ont interdit d'entrer, et j'ai rapidement compris qu'ils préparaient une grève générale ! »

Il faut alors déminer le terrain. « Pour que les gens vous suivent, vous n'avez pas d'autre choix que de tenir un discours de vérité, alors je donne tous les chiffres en ma possession, même ma rémunération », assure Daniel Cohen, directeur du cabinet Zalis. Les spécialistes du retournement d'entreprises gagnent de 15 à 20 % de plus que le patron dont ils prennent la place, soit en moyenne 40 000 euros par mois. Un salaire extrêmement confortable, mais pas extravagant au vu de leurs responsabilités.

Après les sols en ciment des usines, direction les moquettes grises des bureaux, où les attendent fébrilement les membres du comité de direction. Pour certains, cette entrevue signe la fin de leur carrière dans l'entreprise. « Ceux qui ont failli doivent partir », lâche sèchement Michel Rességuier, président du cabinet Prospères. Une purge nécessaire, assurent nos spécialistes en gestion de crise, pour se séparer des maillons faibles et mettre les autres au pas. Pas de temps pour la bonne conscience. Certains poussent le bouchon un peu loin, à l'image de Patrick Puy, lors de son récent passage chez Spir Communication. « Il a viré le directeur financier comme un

malpropre en le raccompagnant lui-même jusqu'à la porte et il a ordonné aux services généraux de changer dans l'heure les serrures de son bureau », se rappelle Julien Gicquel, délégué Info'Com-CGT chez Spir. Tous les débarqués ne sont pas remplacés par des managers de transition, le « redresseur » cumulant souvent les casquettes pour aller plus vite.

Car le temps est chez eux une véritable obsession, particulièrement dans les premières semaines où les constantes vitales de l'entreprise sont dans le rouge. En premier lieu, il faut s'assurer que la trésorerie n'est pas complètement à sec pour faire tourner l'affaire. « Chez Doux, il fallait trouver quotidiennement de 3 à 4 millions d'euros, juste pour nourrir les poulets », se rappelle Arnaud Marion. Alors, pour arracher une ligne de crédit aux banquiers, ces spécialistes de la restructuration commencent par mettre en vente tous les actifs non stratégiques (fonds de commerce, immeubles, terrains). Puis ils garrottent au maximum les sorties d'argent. →

→ Comment ? « En négociant sur le parking de l'usine un délai de quelques semaines avec le transporteur qui vient de vous annoncer que, si vous ne le payez pas immédiatement, ses chauffeurs se mettent à l'arrêt », raconte Arnaud Marion. Idem avec les fournisseurs. Il faut alors trouver les bons mots pour convaincre ce petit monde que l'entreprise ne va pas mourir, le laissant seul avec ses impayés. « Sans parler des clients et des meilleurs éléments de l'équipe que le concurrent, profitant de la situation, essaie de piquer », ajoute

Jean-Dominique Daudier de Cassini, président de l'ARE.

Ces premières semaines de soins intensifs passées, le diagnostic tombe. Dans deux cas sur trois, le retournement passe par un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE), doux nom pour signifier une vague de licenciements. « Je sais parfaitement que derrière chaque salarié licencié se trouve une famille et que certains ne retrouveront pas de job, mais il faut parfois en passer par là pour que l'entreprise survive », lâche, hors micro, un de nos redresseurs. Un discours

qui a du mal à passer chez les salariés et dans les syndicats. « Nous sommes face à des individus qui n'ont aucun état d'âme, présents uniquement pour faire le sale boulot », assène Christian Porta, délégué CGT de Neuhauser, où officie actuellement Arnaud Marion. « Arrêtons les caricatures. On a tous sauvé du bouillon des salariés dont la situation était dramatique, simplement on ne le crie pas sur tous les toits », rétorque, exaspéré, Paul-Henri Cécillon, patron du cabinet Phinancia. Tous ont d'ailleurs leur histoire. « Je me souviens d'un agent de maîtrise dont les enfants étaient au chômage, la femme gravement malade et qui venait de se faire diagnostiquer un cancer, raconte Michel Maire. Il m'était humainement impossible de m'en séparer. »

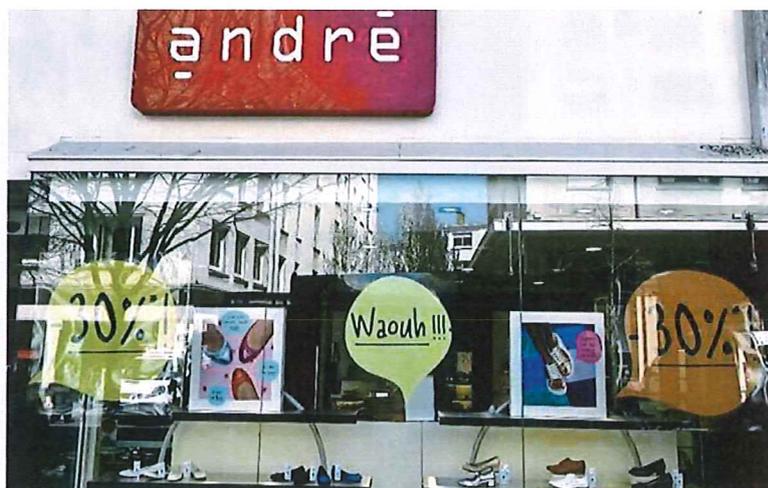
L'affaire se corse quand le conflit se durcit et que les salariés refusent en bloc le PSE. Le redresseur devient alors une cible. Menaces téléphoniques, pneus crevés, insultes, crachats et parfois séquestration. « Cela m'est déjà arrivé trois fois dans ma carrière, il faut prendre son mal en patience et rester courtois pour ne pas envenimer la situation », conseille Patrick Puy. Tous expliquent que la séquestration et la grève de la faim de certains salariés font désormais partie de la panoplie des armes de négociation pour attirer les caméras et, dans leur sillage, les politiques.

Car, c'est là une autre particularité du métier, il n'est pas rare que l'*Homo politicus* s'invite dans les dossiers les plus médiatiques, surtout en période préélectorale. Le plus souvent, la passion pour la cause ouvrière ne dure que le temps de la photo. Mais, depuis la crise financière de 2008 et le passage d'Arnaud Montebourg comme ministre de l'Economie et du Redressement productif, les choses ont quelque peu changé. Désormais, quand l'affaire est particulièrement sensible, l'Etat n'hésite pas à tordre le bras de l'actionnaire. « En 2016, alors que nous

Vivarte, les raisons de la débâcle

Bombardé en octobre à la tête du géant français de la mode Vivarte (André, Caroll, La Halle, Kookai...), Patrick Puy a bien conscience de s'attaquer au pire dossier de la décennie. Depuis 2012, cinq PDG se sont cassés les dents sur ce fleuron français en perdition - 17 000 salariés, 3 500 magasins et un chiffre d'affaires de 2,2 milliards d'euros en 2016. La faute originelle ? Un LBO (rachat par endettement bancaire) bien trop ambitieux qui va faire basculer le groupe dans le rouge en 2007. « A partir de ce moment-là, 80 % des bénéfices ont été alloués au remboursement de la dette », confie un consultant qui a travaillé sur le dossier. Résultat, les investissements nécessaires pour moderniser les magasins ne sont pas faits et les budgets marketing réduits à la portion congrue. Problème : au même moment,

les enseignes du groupe doivent faire face à l'explosion de e-commerçants, tels que Zalando et Sarenza, qui pèsent aujourd'hui près de 15 % du marché de la chaussure et du textile. Puis, au début des années 2010, c'est l'inauguration des premiers Primark, le champion irlandais de la mode à prix mini, qui achève de les ringardiser. Les salariés vont en payer le prix. « Trois mille personnes sont déjà parties dans le cadre des précédents plans sociaux et près de 1 500 devraient encore être frappées », se désole Jean-Louis Alfred, coordinateur CFDT. Patrick Puy va même briser un tabou en mettant en vente André, qui a fondé le groupe. « J'accepte d'être vu comme le méchant. Ce qui m'importe, c'est qu'à la fin de ma mission le groupe retrouve un développement durable », souligne le redresseur. Reste à savoir, justement, ce qu'il restera du groupe.



**ARNAUD MARION LE SURDOUÉ**

- 51 ans
- Formation : hypokhâgne et Sciences po
- Nombre d'entreprises redressées : 40
- Dossiers phares : Doux, Heuliez, Le Lido, Pianos Pleyel

DANIEL COHEN LE NÉGOCIATEUR

- 53 ans
- Formation : master en électronique et en gestion de production
- Nombre d'entreprises redressées : 70
- Dossiers phares : Casino Partouche, Fram, Geoxia, Royal Monceau

TAREK HOSNI LE POLITIQUE

- 59 ans
- Formation : Sciences po, licence en droit et école d'expertise comptable
- Nombre d'entreprises redressées : 17
- Dossiers phares : AtyS, C&A France, Giraud International, Presstalis

conseillions le Groupe Altis, qui s'était engagé dans un plan de restructuration, les pouvoirs publics ont assigné la société en redressement judiciaire pour passif fiscal et social, ce qu'ils ne font quasiment jamais, uniquement pour faciliter la reprise par un industriel », raconte ainsi Daniel Cohen. Alors, certains redresseurs prennent désormais leurs précautions. « Une des premières choses à faire, c'est d'appeler le ministère de tutelle pour déminer le dossier et présenter votre stratégie », confie Tarek Hosni.

Les politiques locaux (maires, présidents de région...) se révèlent, eux, beaucoup plus « aidants ». « Ils nous accompagnent pour trouver des subventions et essaient également de reclasser certains salariés concernés par le PSE en privilégiant leur candidature pour les postes qu'ils ont à pourvoir », explique Michel Rességuier. Mais, parfois, eux

aussi doivent défendre leur bifteck électoral, quitte à mordre la ligne jaune. « Je me souviens de cet élu communiste d'une banlieue parisienne m'expliquant qu'en échange de la fermeture d'une usine de 200 personnes il fallait lui financer une piscine municipale pour redorer le bilan de son mandat. C'était son prix pour calmer ses troupes : on l'a

fait... », avoue un manager de crise. Une décision qui aurait pu être lourde de conséquences car, en tant que mandataire social, ces pros du retournement sont pénalement responsa-

bles de tout ce qui se passe dans la société. Mais le vrai risque est plus insidieux. « On est dans une médecine d'urgence, voire de guerre, la moindre minute compte, vous devenez une machine à prendre des décisions. Le danger vient de l'erreur d'appréciation qui vous amène deux ou trois ans après devant le juge », témoigne Jean Dominique Daudier de

Cassini. « Les pièges sont partout, alors nous échangeons plusieurs fois par jour avec eux pour les guider », explique Guilhem Bremond, fondateur de Bremond & Associés, cabinet d'avocats spécialisé dans le retournement d'entreprise.

A se demander ce qui peut bien les pousser à arpenter ce chemin aride alors que leur pedigree leur permettrait de se trouver un joli poste dans n'importe quelles entreprises du CAC40. « L'adrénaline, une drogue puissante et particulièrement addictive », répond Thierry Grimaux. Tous évoquent aussi le sentiment de satisfaction, voire de fierté, qui les envahit lorsqu'ils reprennent la route en sachant que l'entreprise est sauvée, ce qui arrive dans 7 cas sur 10. Mais il y a aussi le stress, la pression, les horaires démentiels ou encore l'éloignement familial... « A trop tirer sur la corde, elle finit par céder, j'ai fait un burn-out, comme bien d'autres », confie Thierry Grimaux. L'histoire ne dit pas à quoi pensent tous ces hommes le matin, en se rasant devant la glace. ■

“On est dans une médecine d'urgence, voire de guerre, la moindre minute compte”