



# Les reprises à la barre du tribunal

**Analyse statistique des pratiques  
en plan de cession  
2017-2018**

Juin 2019

---

[kpmg.fr](http://kpmg.fr)



**EDITORIAL**

Beaucoup de choses ont été écrites dans la presse nationale ou spécialisée à propos des reprises à la barre des tribunaux de commerce d'entreprises en difficulté mais jamais aucun état des lieux exhaustif n'avait été réalisé.

Cette étude est donc l'opportunité de questionner, chiffres à l'appui, ce que les professionnels citent régulièrement comme étant « les facteurs clés de succès » d'une reprise à la barre dans le cadre d'un plan de cession :

- Reprendre le maximum de salariés ;
- Proposer un prix de cession attractif ;
- Être un professionnel du secteur et disposer d'un bilan solide ;
- Convaincre les organes de la procédure et les représentants des salariés ;
- Insérer dans l'offre de reprise des clauses de reprise des congés payés acquis, de garantie d'emploi ou encore d'inaliénabilité des actifs repris ;
- Faire partie du tissu économique régional ;
- Être très réactif car le processus est très court.

Nous verrons à la lecture de cette étude qu'un grand nombre de ces facteurs clés de succès se vérifient mais que, clairement, certains sont prédominants.

La majorité des défaillances concerne des entreprises de toute petite taille ou unipersonnelles. Le périmètre de l'étude correspond, quant à lui, aux PME et ETI, de plus de 20 salariés et disposant le plus souvent d'un savoir-faire spécifique, mais aussi d'actifs sous ou mal exploités qui se retrouvent chaque année en vente à la barre des tribunaux. Pour les années 2017 et 2018, on y trouve notamment des acteurs de la construction, de l'industrie, du commerce de gros et de détail...

Les reprises à la barre constituent un outil de croissance externe qui peut, sous certaines conditions, s'avérer très profitable pour le repreneur et qui a par ailleurs vocation à jouer un rôle économique et social fort. Nous souhaitons donc appréhender l'efficacité de cet outil, tant sur la préservation de l'emploi que sur le traitement des créanciers, et également les conditions de sa mise en œuvre.

Car il faut bien le dire, reprendre une entreprise à la barre n'est pas toujours chose aisée. Pour un candidat repreneur non familier de l'exercice, il est parfois difficile d'intégrer les notions techniques et juridiques propres à cette procédure complexe. Les administrateurs judiciaires redoublent de pédagogie pour fluidifier le processus d'acquisition autant que faire se peut, mais ont également des pratiques qui peuvent varier, exigeant du candidat repreneur une grande capacité d'adaptation.

Les principaux enseignements de cette étude, notamment la très courte durée des procédures ainsi que la faiblesse patente du nombre d'offres déposées et des prix de cessions proposés, questionnent quant à l'efficacité du processus d'appel d'offres. A l'inverse, le taux d'emplois repris traduit la prédominance des enjeux sociaux et met en exergue l'efficacité du plan de cession sur cet aspect.

Du point de vue du repreneur, acquérir une entreprise à la barre du tribunal peut donc permettre de réaliser une bonne affaire, le prix d'acquisition pouvant être faible. Mais au-delà du prix, le défi pour le repreneur consiste à bien évaluer les besoins de financement nécessaires post-reprise pour procéder à la restructuration de l'entreprise et à la reconstitution de son besoin en fonds de roulement. Malgré l'importance des enjeux financiers et juridiques, nous avons été surpris d'observer que peu de candidats repreneurs s'entourent de professionnels spécialisés, qu'il s'agisse d'avocats ou de professionnels du chiffre.

Enfin, après des semaines ou des mois d'attente, la reprise est brutale car le plus souvent la date d'entrée en jouissance intervient dans les jours qui suivent l'audience d'examen des offres. Le repreneur doit donc être immédiatement et totalement opérationnel et avoir bien en tête son plan de retournement car une course contre la montre démarre alors.

Nous vous souhaitons une excellente lecture !



### **Pascal Bonnet**

Associé Deal Advisory  
Responsable de l'activité  
Restructuring  
KPMG



### **Julien Sortais**

Directeur de missions  
Deal Advisory  
Restructuring  
KPMG

“

*Pour tout juge consulaire, l'activité liée à ce que l'on appelle les procédures collectives est sûrement celle qui leur fait sentir au plus près le rythme de la vie économique.*

*C'est aussi, souvent, la plus médiatique.*

*Contrastant avec ce qui fait fréquemment l'actualité, il y a, en revanche, peu de chiffres recensant cette activité. Aussi, l'étude réalisée sur les plans de cession que vous avez entre les mains est intéressante à plus d'un titre.*

*De la durée moyenne d'une procédure – de l'ouverture jusqu'à l'examen des offres – en passant par le nombre d'offres déposées et le taux d'emplois repris, nous voyons sous forme documentée ce que nous pouvions pressentir.*

*Permettre la poursuite de l'activité de l'entreprise, maintenir l'emploi, apurer le passif. A l'évidence, l'ordre prescrit par la loi est plutôt respecté :*

- 1,6 offre maintenue en moyenne par dossier,
- ¾ des emplois sauvés et même 83% dans le cas des entreprises les plus importantes (+ de 500 salariés),
- en revanche seulement 6% de taux d'apurement du passif par les plans de cession.

*On peut se demander si cette hiérarchie persistera après la mise en application de la future Directive européenne sur l'insolvabilité.*

”

**Paul-Louis Netter,**  
Président du Tribunal de commerce de Paris

“

*Le traitement des entreprises en difficulté s'est enrichi au fil des années d'outils performants soit au titre de la prévention, soit au titre du traitement judiciaire dans le cadre d'une procédure collective.*

*Le mandat ad'hoc, la conciliation, le plan de sauvegarde ou de redressement se sont forgés leur réputation. Le plan de cession pourrait faire figure de parent pauvre dans ce panorama alors qu'il constitue bien souvent la seule alternative à la disparition de l'entreprise lorsque le passif ne peut pas être apuré dans le cadre d'un moratoire ou d'un plan.*

*Nous rencontrons assez souvent des entreprises qui se sont restructurées en abandonnant ou en cédant des branches d'activités déficitaires mais qui n'ont pas les ressources prévisionnelles suffisantes pour apurer un passif créé avec un volume d'activité bien supérieur. La cession prend alors tout son sens.*

*Comme le fait ressortir l'étude de KPMG menée sur 458 dossiers, le plan de cession en sauvegardant trois quarts des emplois menacés a donc parfaitement sa place dans la boîte à outils des professionnels du « restructuring » et pour longtemps encore....*

”

**Philippe Jeannerot,**  
Administrateur Judiciaire

Nous tenons à remercier

- **Les praticiens** qui nous ont apporté leur soutien et leur expertise dans le cadre de cette étude :

**Monsieur Paul-Louis Netter**, Président du Tribunal de commerce de Paris, dont l'activité en termes de plans de cession est inégalée sur le territoire ;

**Monsieur Louis Martin**, Président de la chambre de Sauvegarde de Paris ;

**Monsieur Louis Margueritte**, Secrétaire Général du Comité Interministériel de Restructuration Industrielle (CIRI), pour son expertise reconnue de la gestion des difficultés rencontrées par les entreprises de taille significative ;

**Monsieur Félix Blossier**, Rapporteur au Comité Interministériel de Restructuration Industrielle (CIRI) ;

**Maître Philippe Jeannerot**, Administrateur Judiciaire, qui figure parmi les cinq administrateurs judiciaires les plus actifs en nombre de plans de cession traités sur la période 2017-2018.

Et également :

- **Les dirigeants** ayant accepté de partager leur expérience d'une reprise ou tentative de reprise récente d'une entreprise à la barre du tribunal :

**Monsieur Jérôme Desautel**, Président directeur général du groupe Desautel ;

**Monsieur Rafi Kouyoumdjian**, Président directeur général du groupe Otéis ;

**Monsieur Pierre Zavarise**, Président du groupe Kartesis ;

- **Les greffes** des tribunaux de commerce et des chambres commerciales pour nous avoir communiqué les éléments nécessaires à nos analyses ;

- **Les équipes de KPMG France** (notamment Mehran Hafiz) et de **KPMG Algérie** pour avoir contribué à cette étude.

# TABLE DES MATIÈRES



2

## ÉDITORIAL

4

## PRÉFACE

5

## REMERCIEMENTS

8

## SYNTHÈSE

10

## PANORAMA DES PLANS DE CESSION

Nombre de plans de cession par taille d'entreprises	12
Chiffres clés	14
Durée de la procédure	14
Offres de reprise	14
Repreneurs	15
Emplois	17
Prix de cession et passif	18
Autres éléments	18
Les administrateurs judiciaires	19
Quelques facteurs clés de succès	20
Avis des organes de la procédure	20
Périmètre social et prix de cession	21

22

## PLANS DE CESSION : CARTOGRAPHIE DES ENTREPRISES

Des disparités régionales	24
Tribunaux de commerce	25
Des disparités sectorielles	26

28

## RETOUR SUR QUELQUES DOSSIERS RÉCENTS

38

## MÉTHODOLOGIE

40

## L'ÉQUIPE RESTRUCTURING DE KPMG

**CLÉ DE LECTURE** : Les différentes analyses présentées dans cette étude ne reposent pas nécessairement sur l'intégralité des jugements analysés. Ceci s'explique par le fait que les informations utilisées pour chaque analyse ne sont pas systématiquement disponibles dans tous les jugements. À cet effet un indice de confiance allant de 1 à 3 (1 étant l'indice le plus élevé) a été ajouté afin d'évaluer la pertinence des chiffres présentés. Pour plus d'explications sur les modalités d'établissement de cet indice de confiance, nous vous invitons à vous référer à la section Méthodologie. Par ailleurs, sauf mention contraire, l'ensemble des chiffres présentés dans cette étude agrègent les années civiles 2017 et 2018.

# SYNTHESE



Synthèse des chiffres sur les plans de cession visant des entreprises de 20 salariés ou plus, sur les années civiles 2017 et 2018.

**458**

plans de  
cessions

analysés dans cette étude  
sur les 483 qui ont été  
arrêtés en 2017 et 2018



**135 jours**

la durée moyenne d'une  
procédure, de son ouverture  
au jour de l'audience  
de l'examen des offres

**1,6**

offre

déposée et maintenue en  
moyenne par dossier



**66%** des  
dossiers

n'ont fait l'objet que d'une  
seule offre de reprise



**53%** des  
repreneurs

sont de la même région  
que la cible



**15%** des  
repreneurs

sont des repreneurs  
étrangers sur des entre-  
prises de plus de  
100 salariés



**52%** des  
repreneurs

exercent dans le même  
secteur que celui de la cible

**76%**

des 38 157  
emplois

menacés ont été repris  
en 2017 et 2018



**1,2 année**

de chiffre d'affaires corres-  
pond au passif déclaré de  
la cible

**6%**

du passif

en moyenne est apuré  
par le prix de cession



**86%**

de chances  
de succès

pour une offre qui a recueilli  
l'avis favorable de l'admi-  
nistrateur judiciaire lorsque  
plusieurs offres étaient en  
concurrence



**73%**

de chances  
de succès

pour une offre mieux-di-  
sante socialement lorsque  
plusieurs offres étaient  
en concurrence



**47%** des  
dossiers

sont intervenus dans 3  
régions : l'Île-de-France,  
les Hauts-de-France et  
l'Auvergne-Rhône-Alpes



**46%** des  
dossiers

ont été traités par les 20  
administrateurs judiciaires  
les plus actifs



**56%** des  
dossiers

sont intervenus dans les 10  
secteurs les plus représen-  
tés, en tête desquels la  
Construction, la Fabrication  
de produits métalliques et le  
Commerce de gros

**3,1**

offres

en moyenne ont été dépo-  
sées sur des dossiers du  
secteur du Commerce de dé-  
tail, ce qui en fait le secteur le  
plus attractif des 10 secteurs  
concentrant le plus grand  
nombre de plans de cession

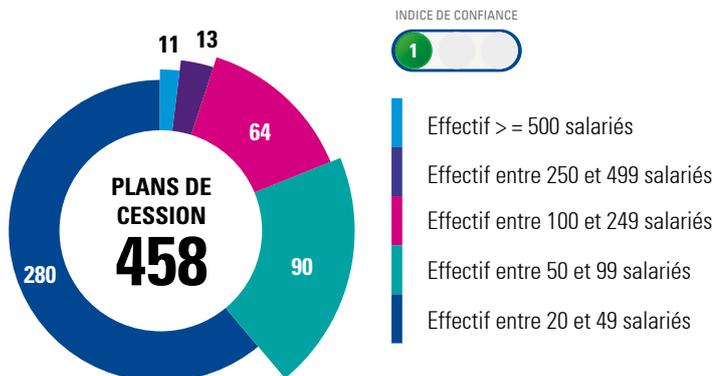




# PANORAMA DES PLANS DE CESSION

# PANORAMA DES PLANS DE CESSION

## NOMBRE DE PLANS DE CESSION PAR TAILLE D'ENTREPRISES



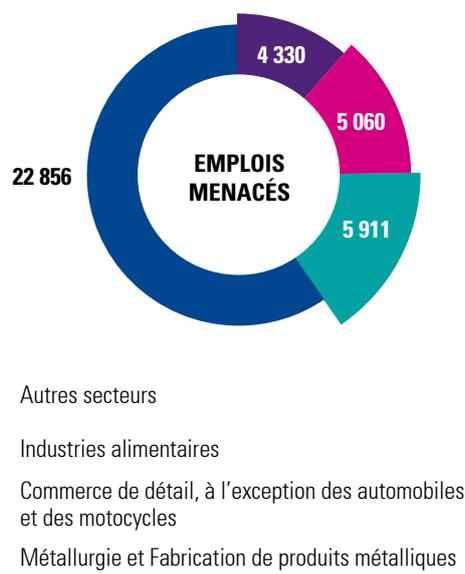
*Le nombre de plans de cession arrêtés sur des dossiers de plus de 500 salariés est faible, cela s'explique notamment par l'efficacité des mesures de prévention dont bénéficient les groupes de taille importante, mais aussi par le fait que ces dossiers sont par nature plus attractifs et qu'il est plus aisé de trouver une solution de reprise ou d'adossement dans une phase amiable.*

**Louis Margueritte, Secrétaire Général du CIRI**

## RAPPEL DES DOSSIERS LES PLUS SIGNIFICATIFS DE 2017 ET 2018

GROUPES	NOMBRE DE SALARIÉS	ENTITÉS AYANT FAIT L'OBJET D'UN PLAN DE CESSION EN 2017 OU 2018	NOMBRE DE SALARIÉS
William Saurin	2 056	Madrangé	569
		Paul Predault	172
		La Lampaulaise de Salaisons	507
		Montagne Noire	253
		William Saurin	555
Tati	1 805	Agora distribution	195
		Lilnat	1 035
		Vetura	575
Asco Industries	1 342	Asco Industries	1 342
Toys R Us	1 171	Toys R Us	1 171
Groupe Doux	1 168	Doux aliments	36
		Doux Accouvage	68
		SA Doux	979
		Ballis	85
MIM	1 078	MIM	1 078
Maïke	987	Peugeot Japy	290
		E.M.T. 74	127
		Etablissements Franck et Pignard	453
		Precialp	117
Grand Conseil de la Mutualité	750	Grand Conseil de la Mutualité	750
Arche Industries	627	Société Aveyronnaise de Métallurgie	432
		F.V.M. Technologies	195
TIM	470	TIM	470
<b>TOTAL</b>	<b>11 454</b>	<b>Total</b>	<b>11 454</b>

Nous notons que les dix plus importants dossiers (représentant 23 entités sociales ayant fait l'objet d'un plan de cession sur les années 2017 et 2018) concentrent à eux seuls 30% des emplois menacés.



Les secteurs concentrant le plus grand nombre d'emplois menacés étaient la métallurgie (avec 5 911 emplois menacés et des dossiers marquants comme Asco Industries ou Arche Industries), le commerce de détail (avec 5 060 emplois et des dossiers marquants comme Tati ou Toys R us), et également les industries alimentaires (avec 4 330 emplois menacés et des dossiers marquants comme William Saurin ou Doux).



# CHIFFRES CLÉS

## DURÉE DE LA PROCÉDURE

**135 jours en moyenne séparent l'ouverture de la procédure collective de l'audience d'examen des offres.** Sur les dossiers de plus de 500 salariés ce délai est ramené à 86 jours, exigeant des candidats repreneurs une grande réactivité.

42 dossiers avaient des délais de moins de 30 jours, ces dossiers correspondant majoritairement à des pre pack cession.

INDICE DE CONFIANCE



*La durée des procédures est globalement courte mais l'est d'autant plus sur les dossiers de taille significative. Ces délais plus courts s'expliquent par le fait que, concernant les dossiers de taille importante, une solution amiable est recherchée jusqu'au dernier moment et que le plan de cession est souvent l'ultime solution. Par ailleurs certains dossiers significatifs ont fait l'objet de pre pack cession, réduisant mécaniquement la durée moyenne de la procédure.*

**Louis Margueritte, Secrétaire Général du CIRI**

## OFFRES DE REPRISE

Sur les 458 plans de cessions analysés, le nombre d'offres déposées (incluant les offres non recevables ou retirées avant l'audience) s'élève à 1 059, soit 2,3 offres en moyenne par dossier. Ce ratio tombe toutefois à **1,6 offre** par dossier lorsque l'on considère uniquement les offres maintenues.



INDICE DE CONFIANCE



Quote-part de dossiers pour lesquels le nombre d'offres déposées est >1



*Attendu que si le tribunal déplore l'unicité de l'offre de reprise qui ne permet pas de mettre en concurrence des candidats repreneurs...*

**Tribunal de commerce de Marseille, Jugement SARL Transports Papalino Bouis - 19 juin 2017**

**Nous notons que seuls 34% des dossiers font l'objet de plusieurs offres.**

Ce chiffre atteint 45% pour les dossiers dont le nombre de salariés est supérieur ou égal à 500 salariés, matérialisant l'intérêt des investisseurs pour les dossiers de taille significative.

# REPRENEURS



Quote-part de repreneurs français

Quote-part de repreneurs étrangers

INDICE DE CONFIANCE

1



Quote-part de repreneurs français

Quote-part de repreneurs étrangers

**Les repreneurs sont très majoritairement français, les repreneurs étrangers ne représentant que 8% du total. Cependant leur quote-part atteint 15%, dès lors qu'il s'agit de dossiers supérieurs à 100 salariés.**

Les repreneurs étrangers sont particulièrement attirés par les entreprises industrielles, et notamment dans le secteur de la « Métallurgie » et de la « Fabrication de machines et équipements » qui regroupent beaucoup de sous-traitants automobiles. Enfin, il est à noter que 75% des repreneurs étrangers sont européens.



## DÉTAILS DES PLANS DE CESSION PAR TAILLE D'ENTREPRISES

ENTREPRISES	NOMBRE DE PLANS DE CESSION	TAUX DE REPRISE INTRA RÉGION
Effectif >=500 salariés	11	38%
Effectif entre 250 et 499 salariés	13	14%
Effectif entre 100 et 249 salariés	64	40%
Effectif entre 50 et 99 salariés	90	55%
Effectif entre 20 et 49 salariés	280	56%
<b>TOTAL</b>	<b>458</b>	<b>53%</b>

**Plus d'un repreneur français sur deux (53%), dont l'offre a été retenue par le tribunal, avait son siège social dans la même région que celui de la cible.**

Ce taux baisse cependant significativement lorsqu'il s'agit de dossiers de taille significative.



*Attendu que les sociétés BATIBIG et SFIEET disposent de clients communs avec la société ROFFI, de fournisseurs communs, qu'ils interviennent sur le même secteur géographique d'intervention [...] Qu'ainsi les deux candidats offrent tous deux de bonnes garanties au regard de la pérennité de l'activité.*

**Tribunal de commerce de Nanterre, Jugement SA Roffi et Baillargea - 19/09/2018**

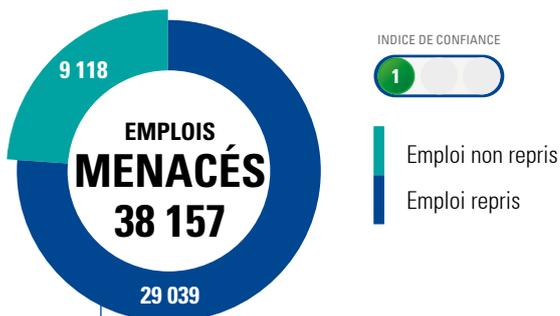
Enfin, l'analyse des codes NAF des repreneurs permet de mettre en exergue que, après retraitement des reprises réalisées par des sociétés holding dont le code NAF diffère nécessairement de celui de la cible, **52% des repreneurs exerçaient dans le même secteur d'activité que celui de la cible** (deux premiers chiffres du code NAF identiques).



*Attendu que cette offre émane d'un professionnel du même secteur d'activité, ce qui lui permet une immédiate opérationnalité.*

**Tribunal de commerce de Lille Metropole, Jugement d'Haenens Transports - 5/01/2018**

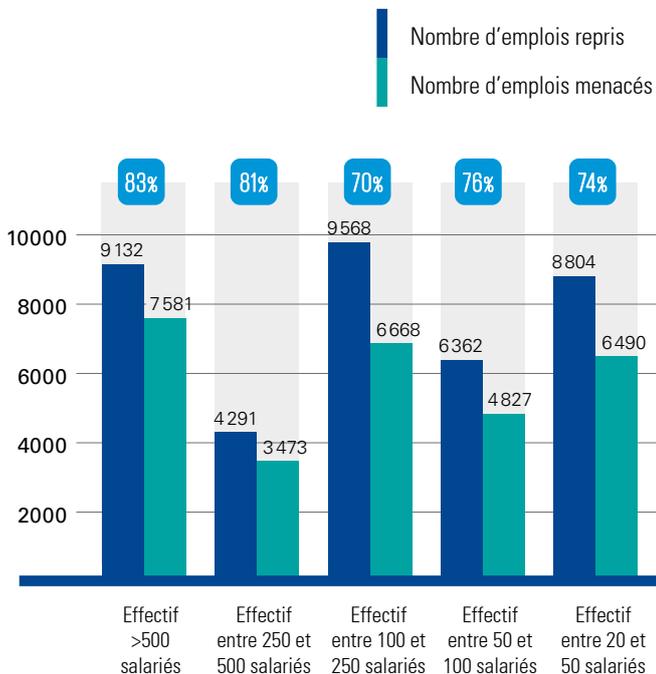
# EMPLOIS



*Le taux d'emplois repris est particulièrement satisfaisant sur les dossiers de taille importante où les enjeux sociaux sont prédominants. Les organes de la procédure sont mobilisés pour trouver le repreneur qui présentera le meilleur projet, avec les meilleures garanties d'exécution et qui couvrira un périmètre social le plus large possible. Il en résulte un taux d'emplois repris de plus de 80% sur les dossiers supérieurs à 250 salariés.*

**Louis Margueritte, Secrétaire Général du CIRI**

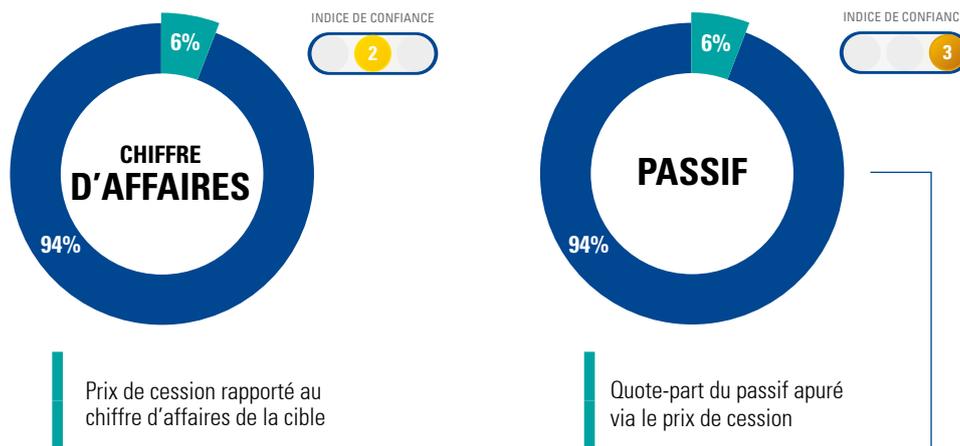
Sur les 38 157 emplois menacés, 29 039 ont été repris par les candidats repreneurs dans le cadre de plans de cession arrêtés à leur profit. Ce qui conduit à un **taux de préservation des emplois menacés de 76%**.



En effet, il ressort que **le taux d'emplois repris augmente avec la taille de l'entreprise** puisque ce taux est de 74% concernant les entreprises de 20 à 50 salariés mais atteint 83% pour les entreprises de plus de 500 salariés.



# PRIX DE CESSION ET PASSIF



*Précise que le volet social est correct, qu'il regrette l'unicité de l'offre de reprise que néanmoins, une liquidation judiciaire ne permettrait pas de mieux désintéresser les créanciers mais aggraverait le passif par le coût des licenciements.*

**Tribunal de commerce de Marseille, Jugement SARL Transports Papalino Bouis – 19/05/2017**

Les entreprises ayant fait l'objet d'un plan de cession avaient en moyenne un passif équivalent à 1,2 année de chiffre d'affaires. **Ce passif n'est en moyenne apuré qu'à hauteur de 6% par le prix de cession proposé.**

**Par ailleurs, le prix de cession équivaut en moyenne à 6% du chiffre d'affaires de la cible.**

## AUTRES ÉLÉMENTS



**66% des repreneurs se voient imposer l'inaliénabilité des actifs repris pendant une période allant de 1 à 10 ans.** Dans la pratique, la bonne exécution de ces clauses reste toutefois particulièrement difficile à vérifier, notamment lorsque les durées d'inaliénabilité sont longues, comme c'est le cas sur un petit nombre de dossiers :

DURÉE D'INALIÉNABILITÉ	NOMBRE DE DOSSIERS
Pas d'inaliénabilité	153
1 an	1
2 ans	269
3 ans	8
4 ans	4
5 ans	17
6 ans	2
7 ans	2
8 ans	0
9 ans	0
10 ans	2
<b>Total</b>	<b>458</b>

Comme le montre ce tableau, la durée la plus observée est très majoritairement 2 ans.

Par ailleurs, nos analyses montrent également que **seuls 10% des repreneurs s'engagent à ne procéder à aucun licenciement pendant une période allant de 1 à 4 ans.**

# LES ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES

## TOP 20 AJ - PLANS DE CESSIION SUPÉRIEURS À 20 SALARIÉS

ADMINIS-TRATEUR JUDICIAIRE	NOMBRE DE DOSSIERS	TAUX DE SALARIÉS REPRIS
#1	23	80%
#2	23	79%
#3	18	68%
#4	17	84%
#5	15	84%
<b>Sous-total</b>	<b>96</b>	<b>n.a</b>
<b>En % du total des dossiers</b>	<b>18%</b>	<b>n.a</b>
#6	13	79%
#7	12	57%
#8	12	67%
#9	11	67%
#10	10	74%
<b>Sous-total</b>	<b>154</b>	<b>n.a</b>
<b>En % du total des dossiers</b>	<b>30%</b>	<b>n.a</b>
#11	10	80%
#12	10	88%
#13	10	91%
#14	9	81%
#15	9	57%
#16	9	53%
#17	8	84%
#18	8	78%
#19	8	54%
#20	7	60%
<b>Total top 20</b>	<b>242</b>	<b>n.a</b>
<b>En % du total des dossiers</b>	<b>46%</b>	<b>n.a</b>

## TOP 20 AJ - PLANS DE CESSIION SUPÉRIEURS À 100 SALARIÉS

ADMINIS-TRATEUR JUDICIAIRE	NOMBRE DE DOSSIERS	TAUX DE SALARIÉS REPRIS
#1	18	84%
#2	7	86%
#3	5	81%
#4	5	78%
#5	4	72%
<b>Sous-total</b>	<b>39</b>	<b>n.a</b>
<b>En % du total des dossiers</b>	<b>31%</b>	<b>n.a</b>
#6	4	92%
#7	4	88%
#8	3	76%
#9	3	25%
#10	3	81%
<b>Sous-total</b>	<b>56</b>	<b>n.a</b>
<b>En % du total des dossiers</b>	<b>45%</b>	<b>n.a</b>
#6	3	41%
#7	3	70%
#8	3	80%
#9	3	72%
#10	3	44%
#16	3	51%
#17	2	85%
#18	2	99%
#19	2	99%
#20	2	87%
<b>Total top 20</b>	<b>82</b>	<b>n.a</b>
<b>En % du total des dossiers</b>	<b>66%</b>	<b>n.a</b>

## TOP 20 ÉTUDE D'AJ PLANS DE CESSIION SUPÉRIEURS À 20 SALARIÉS

ÉTUDE	NOMBRE DE DOSSIERS
#1	41
#2	40
#3	40
#4	33
#5	28
<b>Sous-total</b>	<b>182</b>
<b>En % du total des dossiers</b>	<b>35%</b>
#6	28
#7	27
#8	26
#9	26
#10	21
<b>Sous-total</b>	<b>310</b>
<b>En % du total des dossiers</b>	<b>60%</b>
#11	15
#12	14
#13	13
#14	13
#15	12
#16	10
#17	10
#18	9
#19	8
#20	8
<b>Total top 20</b>	<b>422</b>
<b>En % du total des dossiers</b>	<b>81%</b>

**Les 20 administrateurs judiciaires les plus actifs traitent près de la moitié des dossiers. Ce chiffre est de près de deux tiers pour les dossiers de plus de 100 salariés.**

Les 5 études d'administrateurs judiciaires les plus actives traitent quant à elles plus d'un tiers des dossiers.

Note : le comptage des dossiers par administrateur judiciaire ne distingue pas les dossiers sur lesquels plusieurs administrateurs judiciaires ont été nommés. Ainsi, si deux administrateurs judiciaires sont nommés sur un dossier, il a été considéré que cela représentait un dossier pour chacun d'entre eux.

# QUELQUES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

## AVIS DES ORGANES DE LA PROCÉDURE

L'analyse des avis donnés par les organes de la procédure que nous avons répertoriés en trois catégories (favorable, neutre et défavorable) montre que **95% des offres ayant obtenu un avis favorable de l'administrateur judiciaire ont été retenues par le tribunal**. Obtenir l'avis favorable de l'administrateur judiciaire est donc synonyme de succès quasi-certain. Ce chiffre diminue légèrement (86%) lorsque l'on s'intéresse aux dossiers faisant l'objet de plusieurs offres.

A l'inverse, seules 2% des offres retenues par le tribunal avaient recueilli un avis défavorable de l'administrateur judiciaire. Ce chiffre tombe à 1% lorsque l'on considère les dossiers faisant l'objet de plusieurs offres.

Les chiffres sont très similaires lorsque l'on se penche sur les avis des autres organes de la procédure (Mandataire judiciaire, Représentant des salariés, Juge-commissaire et Procureur). Nous récapitulons ci-dessous les chiffres concernant les dossiers faisant l'objet de plusieurs offres :

### ADMINISTRATEUR JUDICIAIRE

**86% DES OFFRES** ayant obtenu un avis favorable de l'administrateur judiciaire ont été retenues par le tribunal

**1% DES OFFRES** retenues avaient obtenu un avis défavorable de l'administrateur judiciaire

INDICE DE CONFIANCE



### MANDATAIRE JUDICIAIRE

**87% DES OFFRES** ayant obtenu un avis favorable du mandataire judiciaire ont été retenues par le tribunal

**2% DES OFFRES** retenues avaient obtenu un avis défavorable du mandataire judiciaire

INDICE DE CONFIANCE



### REPRÉSENTANT DES SALARIÉS

**78% DES OFFRES** ayant obtenu un avis favorable des salariés ont été retenues par le tribunal

**3% DES OFFRES** retenues avaient obtenu un avis défavorable des salariés

INDICE DE CONFIANCE



### JUGE COMMISSAIRE

**89% DES OFFRES** ayant obtenu un avis favorable du juge commissaire ont été retenues par le tribunal

**2% DES OFFRES** retenues avaient obtenu un avis défavorable du juge commissaire

INDICE DE CONFIANCE



### PROCUREUR

**88% DES OFFRES** ayant obtenu un avis favorable du procureur ont été retenues par le tribunal

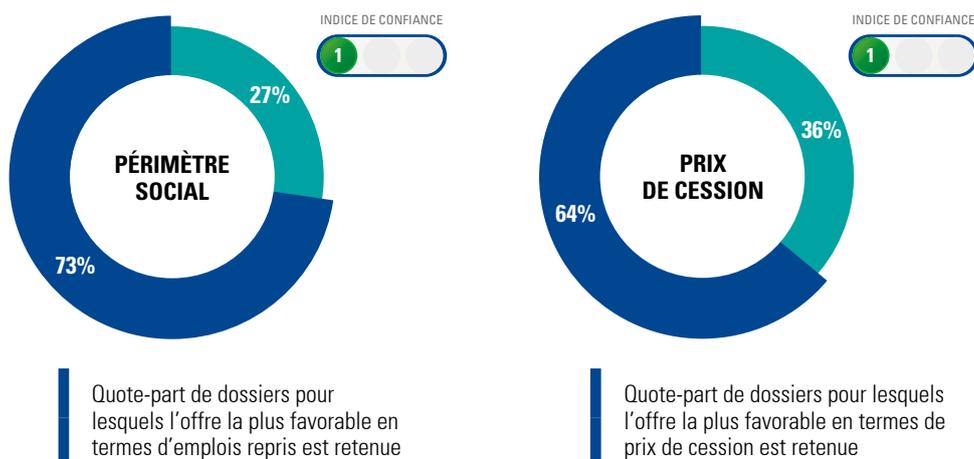
**4% DES OFFRES** retenues avaient obtenu un avis défavorable du procureur

INDICE DE CONFIANCE



Concernant les dossiers faisant l'objet de plusieurs offres, dans 82% des cas l'administrateur judiciaire et le mandataire judiciaire ont le même avis. Ce chiffre n'est cependant que de 66% lorsque l'on compare l'avis de l'administrateur judiciaire avec celui des représentants des salariés.

# PÉRIMÈTRE SOCIAL ET PRIX DE CESSION



Les éléments majeurs d'une offre de reprise, outre le périmètre d'activité visé, sont le nombre de salariés repris et le prix de cession. Nous avons voulu analyser quel était l'impact sur les chances de succès de ces deux éléments dans les dossiers faisant l'objet de plusieurs offres concurrentes.

**Concernant le nombre de salariés repris, près de trois quarts (73%) des offres retenues par le tribunal étaient les mieux-disantes.**

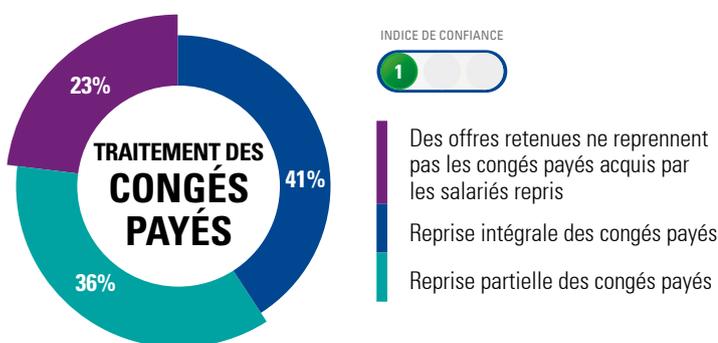
**Concernant le prix de cession, 64% des offres retenues par le tribunal étaient les mieux-disantes.**

Ces éléments tendent à souligner que le périmètre social et le prix de cession, bien que majeurs, ne sont pas les seuls critères et que d'autres éléments, comme la pérennité du projet présenté tant en termes d'exploitation que de financement, sont également pris en compte par les tribunaux. Ainsi 14% des offres retenues étaient moins-disantes socialement et financièrement qu'au moins une offre concurrente.

Cependant, sur les entreprises de plus de 100 salariés, il ressort que seules 59% (et 40% pour les dossiers de plus de 500 salariés) des offres les mieux-disantes en termes de prix de cession ont été retenues par le tribunal, tendant à montrer la prédominance du critère social dans les dossiers de taille importante.

Outre ces critères, nous avons également analysé d'autres éléments, comme les charges augmentatives de prix. Parmi elles, la reprise des congés payés est souvent au cœur des débats. Il ressort que sur l'ensemble des offres retenues par le tribunal, 41% des offres proposaient une reprise intégrale et 36% une reprise partielle.

**Seules 23% des offres retenues ne reprenaient pas les droits acquis au titre des congés payés.**



L'analyse du traitement des congés payés par taille d'entreprise montre toutefois que sur les dossiers de taille importante (plus de 250 salariés) où les enjeux sociaux sont forts, les congés payés sont repris, au moins partiellement, dans plus de 85% des cas.





# PLANS DE CESSION : CARTOGRAPHIE DES ENTREPRISES

# DES DISPARITÉS RÉGIONALES

Nombre de plans de cessions  
visant des entreprises  
de 100 salariés ou plus

Taux de sociétés faisant  
l'objet d'un plan de cession (pour  
mille par an)

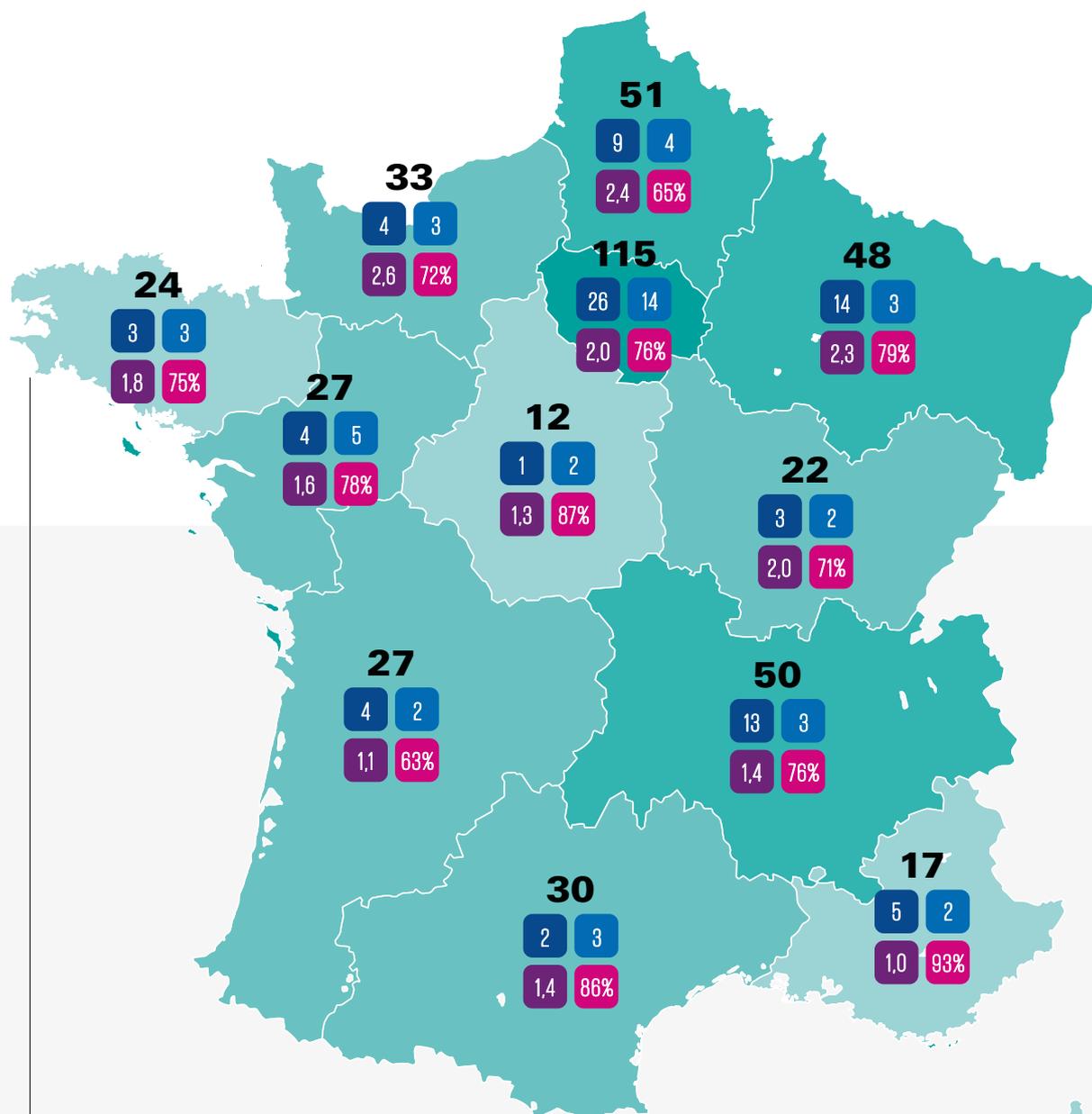
48

14 3  
2,3 79%

Nombre de plans de cessions visant  
des entreprises de 20 salariés ou plus

Nombre de dossiers traités en  
moyenne par tribunal sur 24 mois

Taux d'emploi repris



Nombre de plans de cessions  
visant des entreprises de 20 salariés ou plus



Les trois régions concentrant le plus de plans de cession sont l’Ile-de-France, les Hauts-de-France, et l’Auvergne-Rhône-Alpes.

À elles seules, ces trois régions représentent près de la moitié des dossiers (47%) et 54% des dossiers supérieurs à 100 salariés.

Nous notons que la région Grand Est concentre 14 dossiers supérieurs à 100 salariés, ce qui en fait la 2e région concentrant le plus de dossiers de taille importante après l’Ile-de-France.

Des disparités fortes apparaissent également sur le nombre moyen de dossiers traités par les tribunaux de commerce au sein d’une région. En effet, alors que chaque tribunal au sein d’une même région traite en moyenne

2 dossiers par an, les 8 tribunaux de la région Ile-de-France en traitent en moyenne 7.

Des disparités inter-régionales importantes apparaissent également sur :

- Le taux d’entreprises faisant l’objet d’un plan de cession. En effet alors que ce taux n’est que de 1,0 pour 1000 entreprises en région PACA, il est presque 3 fois plus élevé en Normandie (2,6 pour 1000).
- Le taux d’emplois repris. Celui-ci n’est en effet que de 63% en Nouvelle-Aquitaine contre 94% en région PACA et 86% en Occitanie.

Concernant les secteurs les plus représentés, ces derniers sont globalement homogènes et conformes à ce qui est observé pour l’ensemble du territoire et présenté en section suivante.

## TRIBUNAUX DE COMMERCE

### TOP 20 TRIBUNAUX DE COMMERCE PLANS DE CESSION SUPÉRIEURS À 20 SALARIÉS

TRIBUNAL	NOMBRE DE DOSSIERS	NOMBRE DE JUGES*
Paris	52	172
Lyon	20	69
Nanterre	18	72
Bobigny	16	66
Lille Métropole	16	65
Evry	13	50
Rennes	12	26
Rouen	11	34
Nantes	10	34
Angers	9	28
Arras	9	28
Boulogne-sur-Mer	9	25
Grenoble	7	32
Pontoise	7	50
Strasbourg	7	32
Toulouse	7	52
Marseille	6	80
Mulhouse	6	22
Nancy	6	24
Troyes	6	17
Autres	211	2363
<b>Total</b>	<b>458</b>	<b>3341</b>

\* en 2016

# DES DISPARITÉS SECTORIELLES

## ANALYSE SECTORIELLE

SECTEUR D'ACTIVITÉ	NOMBRE DE DOSSIERS	NOMBRE DE RJ/LJ	%	NOMBRE MOYEN D'OFFRES DÉPOSÉES PAR DOSSIER	EMPLOIS MENACÉS	EN MOYENNE PAR DOSSIER	EMPLOIS REPRIS	%
Travaux de construction spécialisés	61	333	18%	1,5	2 831	46	1 810	64%
Fabrication de produits métalliques, à l'exception des machines et des équipements	41	72	57%	2,0	3 175	77	2 214	70%
Commerce de gros, à l'exception des automobiles et des motocycles	28	104	27%	2,5	1 824	65	1 094	60%
Commerce de détail, à l'exception des automobiles et des motocycles	27	90	30%	3,1	5 060	187	3 521	70%
Transports terrestres et transport par conduites	26	145	18%	1,8	1 015	39	823	81%
Industries alimentaires	23	66	35%	1,9	4 330	188	3 661	85%
Activités d'architecture et d'ingénierie; activités de contrôle et analyses techniques	16	43	37%	2,9	845	53	684	81%
Imprimerie et reproduction d'enregistrements	11	17	65%	2,1	735	67	457	62%
Fabrication de machines et équipements n.c.a.	11	19	58%	2,5	682	62	483	71%
Enquêtes et sécurité	11	147	7%	2,7	1 515	138	1 383	91%
<b>Total top 10</b>	<b>256</b>	<b>1036</b>	<b>25%</b>	<b>n.a</b>	<b>22 012</b>	<b>86</b>	<b>16 130</b>	<b>73%</b>
<b>% top 10 sur total</b>	<b>56%</b>	<b>55%</b>	<b>n.a</b>	<b>n.a</b>	<b>58%</b>	<b>n.a</b>	<b>56%</b>	<b>48%</b>
<b>Autres secteurs</b>	<b>203</b>	<b>845</b>	<b>24%</b>	<b>n.a</b>	<b>16 145</b>	<b>80</b>	<b>12 909</b>	<b>80%</b>
<b>Total</b>	<b>458</b>	<b>1881</b>	<b>24%</b>	<b>2,3</b>	<b>38 157</b>	<b>83</b>	<b>29 039</b>	<b>76%</b>

Les secteurs concentrant le plus grand nombre de dossiers sont respectivement les secteurs :

- Travaux de construction spécialisés ;
- Fabrication de produits métalliques, à l'exception des machines et des équipements ;
- Commerce de gros, à l'exception des automobiles et des motocycles.

Cependant, les trois premiers secteurs en termes de nombre de dossiers concentrent majoritairement des dossiers de petite et moyenne tailles alors même que le secteur du « Commerce de détail, à l'exception des automobiles et des motocycles » arrive en 4<sup>e</sup> position en termes de nombre de dossiers mais est en tête en nombre d'emplois menacés. Il est en de même pour le secteur des « Industries alimentaires » qui arrive en 6<sup>e</sup> position en termes de nombre de dossiers mais 2<sup>e</sup> en nombre de salariés.

Ce secteur des « Industries alimentaires » concentre en effet des dossiers de taille importante avec une moyenne de 188 salariés par dossier contre 83 salariés en moyenne sur l'ensemble des dossiers.

**Le taux d'emplois repris varie également significativement selon les secteurs. En moyenne, dans le secteur des « Industries**

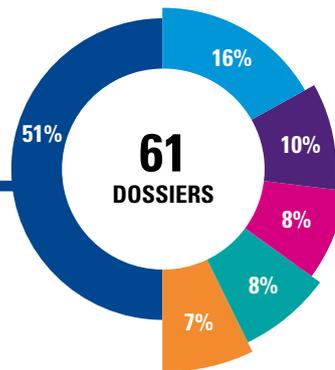
**alimentaires » la quasi-totalité des salariés sont repris (85%), contre (64%) dans le secteur des « Travaux de construction spécialisés » ou encore celui du « Commerce de gros, à l'exception des automobiles et des motocycles ».**

Nous constatons par ailleurs que certains secteurs semblent plus compatibles avec la réalisation d'un plan de cession puisque les redressements judiciaires et liquidations judiciaires directes dans le secteur de la « Fabrication de produits métalliques, à l'exception des machines et des équipements » débouchent près de deux fois sur trois (57%) sur un plan de cession, contre 24% sur l'ensemble des procédures de redressements judiciaires et de liquidations judiciaires directes. A l'inverse, dans le secteur des « Travaux de construction spécialisés », ce chiffre n'est que de 18%.

Enfin, nous notons également une disparité en ce qui concerne le nombre d'offres déposées en moyenne par dossier sur chacun des secteurs analysés. **En effet le secteur du « Commerce de détail, à l'exception des automobiles et des motocycles » semble être particulièrement attractif avec un nombre d'offres déposées de 3,1. Ce chiffre n'est que de 1,5 concernant les entreprises du secteur des « Travaux de construction spécialisés ».**

## PLANS DE CESSION - SECTEUR TRAVAUX DE CONSTRUCTION SPÉCIALISÉS

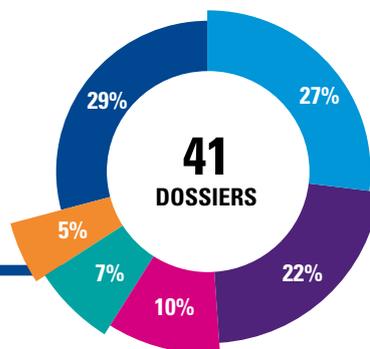
Ce secteur concentre majoritairement des petits dossiers. Nous notons toutefois deux dossiers significatifs dans les « Travaux de maçonnerie générale et gros œuvre de bâtiment » : **TBI**, 385 salariés et **Bancel**, 302 salariés.



- Travaux de maçonnerie générale et gros œuvre de bâtiment
- Travaux d'installation électrique dans tous les locaux
- Travaux de menuiserie bois et PVC
- Travaux de menuiserie métallique et serrurerie
- Travaux d'installation d'équipements thermiques et de climatisation
- Autres

## PLANS DE CESSION - SECTEUR FABRICATION DE PRODUITS MÉTALLIQUES, À L'EXCEPTION DES MACHINES ET DES ÉQUIPEMENTS

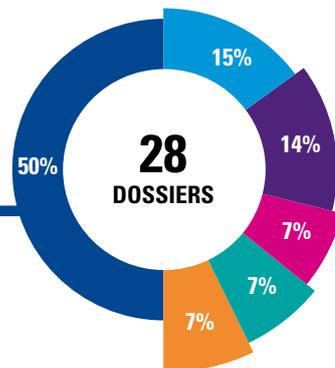
Ce secteur compte 8 dossiers supérieurs à 100 salariés, parmi lesquels des filiales du **Groupe Maïke**, celles du **Groupe Sotralentz** ou encore la société **Ateliers des Janves**.



- Fabrication de structures métalliques et de parties de structures
- Mécanique industrielle
- Découpage, emboutissage
- Forge, estampage, matricage ; métallurgie des poudres
- Décolletage
- Autres

## PLANS DE CESSION - COMMERCE DE GROS, À L'EXCEPTION DES AUTOMOBILES ET DES MOTOCYCLES

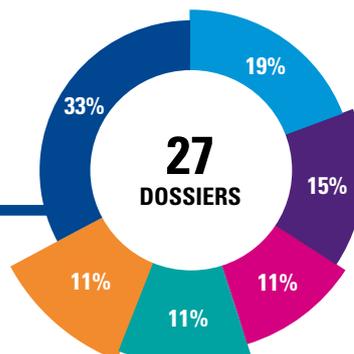
Ce secteur compte 6 dossiers supérieurs à 100 salariés, parmi lesquels des sociétés spécialisées dans l'habillement, comme **Kindy**.



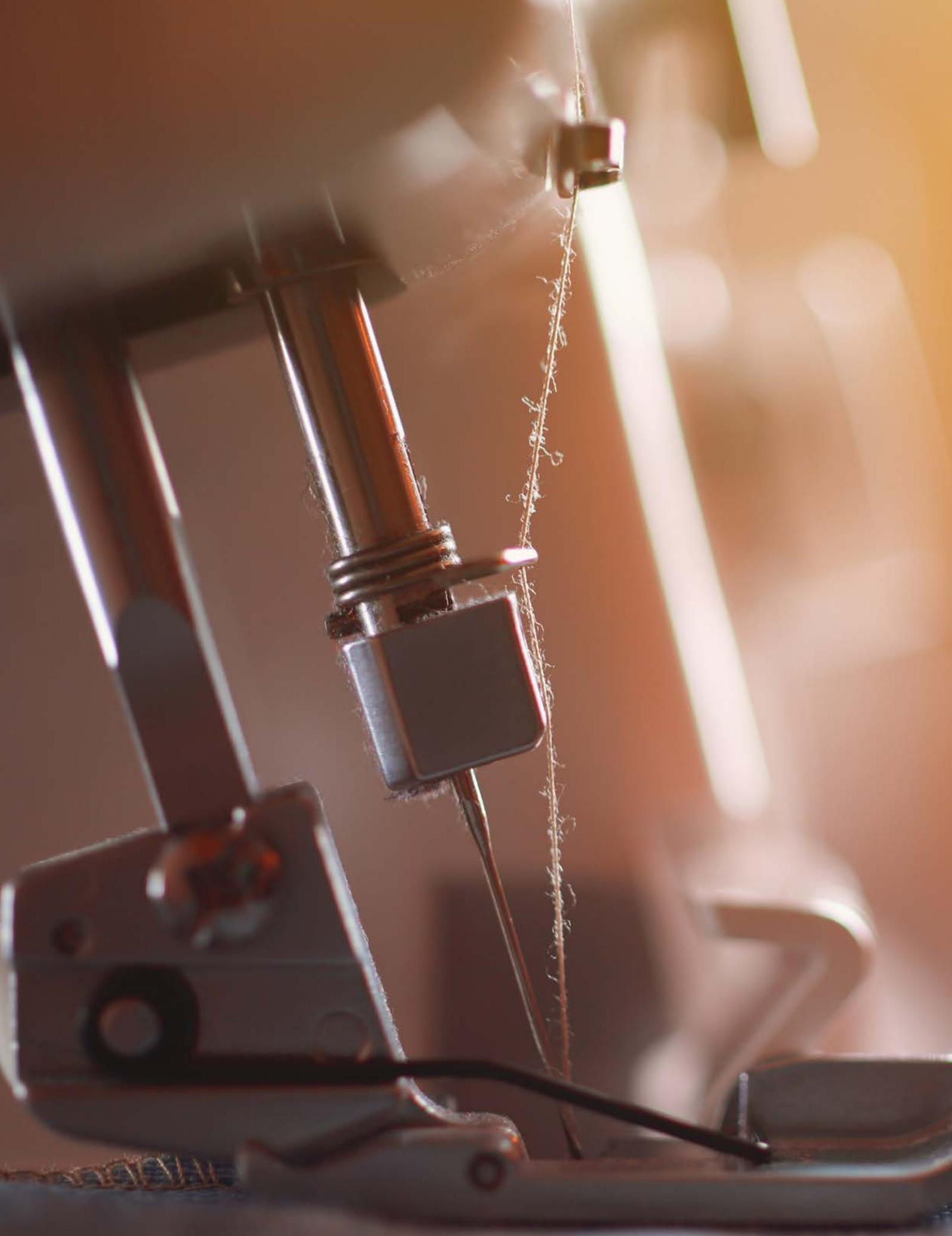
- Commerce de gros (commerce interentreprises) d'habillement et de chaussures
- Commerce de gros (commerce interentreprises) de bois et de matériaux de construction
- Commerce de gros (commerce interentreprises) d'appareils électroménagers
- Commerce de gros (commerce interentreprises) d'autres biens domestiques
- Commerce de gros (commerce interentreprises) de matériel agricole
- Autres

## PLANS DE CESSION - COMMERCE DE DÉTAIL, À L'EXCEPTION DES AUTOMOBILES ET DES MOTOCYCLES

Ce secteur concentre beaucoup de dossiers très significatifs, dont 3 dépassant les 1 000 salariés : **Lilnat (Groupe Tati)**, **MIM** et **Toys R Us**.



- Commerce de détail d'habillement en magasin spécialisé
- Vente à distance sur catalogue spécialisé
- Supermarchés
- Commerce de détail de livres en magasin spécialisé
- Commerce de détail de la chaussure
- Autres





**RETOUR  
SUR QUELQUES  
DOSSIERS  
RECENTS**



## CIBLE

### NOM DE L'ENTITÉ

	GIMAEX SAS	GIMAEX INTERNATIONAL
Secteur d'activité	2910Z assemblage de véhicules anti-incendie	6420Z activité des sociétés holding
Chiffre d'affaires	28 m€	5,7 m€
Effectif	118	7
Région	Ile-de-France	Ile-de-France
Tribunal	BOBIGNY	BOBIGNY
Ouverture du RJ	18/01/18	18/01/18
Prépack cession	Non	Non
Date jugement	12/04/18	12/04/18

## REPRENEUR

### NOM DE L'ENTITÉ

	DESAUTEL
Secteur d'activité	4669B - Commerce de gros (commerce interentreprises) de fournitures et équipements industriels divers
Chiffre d'affaires	170 m€
Effectif	1200
Région / Pays	Rhône-Alpes
Retenu par le tribunal	Oui

## ÉLÉMENTS CLÉS DU DOSSIER GIMAEX

ÉLÉMENTS DU DOSSIER	GIMAEX SAS	GIMAEX INTERNATIONAL	MOYENNE NATIONALE
Durée de la procédure (en jours)	69	69	135
Nombre d'offres déposées	4	6	2,3
Taux d'emplois repris	100%	43%	76%
Repreneur de la même région que la cible	Non	Non	53%
Repreneur étranger	Non	Non	85%
Prix de cession / Chiffre d'affaires	1,2%	71,2%	6%
Prix de cession/Passif	1,2%	n.d	6%
Reprise Congés payés	Intégralement	Intégralement	36%
Inaliénabilité des actifs	2 ans	2 ans	66%
Garantie d'emploi	Non	Non	10%
Avis Administrateur judiciaire	Avis favorable	Avis favorable	95%
Avis Mandataire judiciaire	Avis favorable	Avis favorable	95%
Avis Représentant des salariés	Avis favorable	Avis favorable	90%

## GIMAEX

Le Groupe Gimaex, spécialisé dans la fabrication de camions de pompiers, a rencontré de graves difficultés financières à la fin de l'année 2017, suite notamment à deux créances significatives impayées sur des clients étrangers (en Irak et en Lybie). Le Tribunal de commerce de Bobigny a décidé de placer deux entreprises du Groupe, Gimaex International – société Holding

détenant 11 filiales et Gimaex SAS – Société opérationnelle exerçant le métier historique d'assemblage de véhicules anti-incendie, en redressement judiciaire le 18 janvier 2018. Dans la foulée, une recherche de repreneurs a été initiée par les administrateurs judiciaires, Maîtres Bourbouloux et Brignier. Plusieurs candidats à la reprise se sont manifestés, dont un Groupe espagnol et un Groupe chinois (qui s'est finalement retiré), mais c'est le Groupe Desautel, groupe rhônalpin employant près de 1200 salariés qui l'a emporté, devenant ainsi le premier groupe français dans ce secteur.

L'offre du Groupe Desautel a porté sur :

- les actifs de la société Gimaex International, et en particulier les titres de la filiale Echelles Riffaud Expansion pour un prix de cession de 1,06m€ auquel s'ajoutent 3m€ pour désintéresser les créanciers disposant d'une sûreté sur les titres d'Echelles Riffaud Expansion ;
- les actifs de la société Gimaex SAS pour un total de 341k€.

Plus d'un an après la reprise, Jérôme Desautel, Dirigeant et actionnaire du Groupe du même nom revient sur le dossier et nous livre son état des lieux post reprise :

“

## COMMENT FAIT-ON POUR RACHETER UN GROUPE DE CETTE TAILLE DANS DES DÉLAIS SI COURTS ?

Lorsque l'on décide de se positionner sur une reprise à la barre du tribunal, on n'est jamais totalement prêt. Je savais en appréhendant ce dossier que les délais seraient assez courts, et j'ai donc décidé de m'entourer d'une équipe d'experts pour m'aiguillier sur les aspects juridiques et financiers propres à ce type de transaction.

“

## QUELS ONT ÉTÉ SELON VOUS LES PRINCIPAUX FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS PAR RAPPORT AUX AUTRES CANDIDATS REPRENEURS ?

En reprenant la quasi-totalité du personnel, j'ai clairement voulu exprimer au tribunal ma volonté de faire perdurer le savoir-faire propre à l'entreprise.

Tous les salariés sont à mes yeux indispensables au bon fonctionnement des outils de production et plus généralement de l'activité du groupe. J'ai souhaité transmettre un message fort aux salariés, et me présenter en tant que dirigeant solide, réaliste, fiable, et capable de tenir ses engagements sur la durée, ce qui m'a permis d'obtenir leur soutien.

La renommée du groupe Desautel, que nous avons bâtie et développée depuis maintenant 3 générations a probablement été un atout lors de cette opération. Nos valeurs, notre historique et notre solidité financière ont certainement contribué à convaincre le tribunal.

“

## DIRIEZ-VOUS QUE VOTRE APPRÉCIATION DE LA SITUATION (NOTAMMENT SUR SON NIVEAU DE DÉGRADATION) ÉTAIT JUSTE ?

Globalement, l'appréciation était juste au niveau de l'analyse de l'origine des difficultés rencontrées par GIMAEX.

En revanche, bien qu'ayant été profondément marqué lors de ma première visite à l'usine de Roanne qui à cet instant était complètement à l'arrêt, j'ai peut-être sous-estimé l'impact des difficultés passées sur le climat social général.

“

## COMMENT AVEZ-VOUS RÉALISÉ LE FINANCEMENT DE CETTE ACQUISITION ?

Nous avons contracté un emprunt à moyen-terme sur 7 ans pour financer l'opération. L'activité de GIMAEX nécessitant beaucoup de BFR (le coût global de l'opération correspondant essentiellement à son financement), nous avons également eu recours à du financement court-terme.

Cependant le retard dans la signature des actes de cession a empêché la mise en place des financements, et nous avons dû consommer une partie de nos réserves de trésorerie pour financer le redémarrage de l'activité.

Le principal défi de cette activité, c'est de savoir financer les imprévus. Il n'y a pas de régularité dans la facturation et les à-coups de BFR peuvent être assez brutaux. Sans la trésorerie dont nous disposions, il nous était impossible de pallier ces imprévus et de redémarrer l'activité.

“

## QUELLES ONT ÉTÉ LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES LORS DE L'INTÉGRATION ET QU'EN EST-IL UN AN PLUS TARD ?

Sur une activité à cycle long, et que l'on démarre avec un niveau d'activité à zéro, il faut retrouver un niveau de commandes régulier qui permet à l'entreprise de vivre et il faut presque un an pour reprendre un fonctionnement normal.

L'urgence c'est de redémarrer, après il faut réorganiser pour tenter d'optimiser. Les synergies groupe ne sont pas mises en place immédiatement. Je pense qu'il nous faudra 2 ans pour apprécier pleinement les effets des actions de redressement.

A ce stade, les premiers résultats sont cependant très positifs. En termes de volume d'activité, le carnet de commandes est plein sur le marché français, et de très beaux dossiers à l'export sont en perspective, notamment au Maghreb.

D'un point de vue social, notre principal défi a été de faire adhérer l'ensemble du personnel à notre nouvelle dynamique. Les salariés restent profondément marqués par les difficultés rencontrées durant les 4 années précédant la reprise. Cette situation a conduit à la fuite de certains talents, cependant compensée par le recrutement de nouveaux collaborateurs ayant contribué à redynamiser l'ensemble du personnel. J'ai par ailleurs multiplié les rencontres avec le personnel et mené des actions salariales afin de valoriser leur travail et surtout de lui redonner du sens à leurs yeux.

Aujourd'hui GIMAEX est redevenue une entreprise très attractive, signe que le climat social est bien meilleur.

Enfin, j'ai été particulièrement surpris par l'impact positif de cette reprise sur l'image du Groupe Desautel dans son ensemble. Nous sommes désormais leader sur le segment d'activité des véhicules incendie et devons nous adapter à ce nouveau statut pour faire face aux exigences qui s'y rattachent.

## CIBLE

NOM DE L'ENTITÉ	PEUGEOT JAPY	SAS E.M.T. 74	SAS ETABLISSEMENTS FRANCK ET PIGNARD	SAS PRECIALP
Secteur d'activité	2932Z Fabrication d'autres équipements automobiles	2550B Découpage, emboutissage	2562A Découpage	2562A Mécanique industrielle
Chiffre d'affaires	79,8 m€	40,3 m€	73,9 m€	28,1 m€
Effectif	318	127	453	117
Région	Bourgogne-Franche-Comté	Auvergne-Rhône-Alpes	Auvergne-Rhône-Alpes	Auvergne-Rhône-Alpes
Tribunal	Grenoble	Grenoble	Grenoble	Grenoble
Ouverture du RJ	09/02/18	12/12/17	12/12/17	12/12/17
Prépack cession	Non	Non	Non	Non
Date jugement	20/03/18	20/02/18	20/02/18	20/02/18

## REPRENEURS

NOM DE L'ENTITÉ	MGI COUTIER / KARTESIS / ALPEN'TECH	MGI COUTIER / KARTESIS / ALPEN'TECH
Secteur d'activité	2550A Forge, estampage, matricage, métallurgie des poudres	2932Z Fabrication d'autres équipements automobiles / 2562A Découpage / 2562A Découpage
Chiffre d'affaires	224,6 m€	963 m€ / 72 m€ / 72,9 m€
Effectif	1272	10 000 / 450 / 600
Région / Pays	Bourgogne-Franche-Comté	Auvergne-Rhône-Alpes
Retenu par le tribunal	Oui	Oui

## ÉLÉMENTS CLÉS DU DOSSIER MAIKE

ÉLÉMENTS DU DOSSIER	SAS ETABLISSEMENTS FRANCK ET PIGNARD	SAS PRECIALP	MOYENNE NATIONALE
Durée de la procédure en jours	58	58	135
Nombre d'offres déposées	1	1	2,3
Taux d'emplois repris	92%	95%	76%
Repreneur de la même région que la cible	Oui	Oui	53%
Repreneur étranger	Non	Non	85%
Prix de cession/Chiffre d'affaires	0,9%	1,1%	6%
Prix de cession/Passif	1,0%	0,4%	6%
Reprise Congés payés	Partiellement	Partiellement	36%
Inaliénabilité des actifs	Non	Non	66%
Garantie d'emploi	Non	Non	10%
Avis Administrateur Judiciaire	Avis favorable	Avis favorable	95%
Avis Mandataire judiciaire	Avis neutre	Avis neutre	n.a
Avis Représentant des salariés	Avis neutre	Avis favorable	n.a

## MAIKE

Le groupe MAIKE AUTOMOTIVE, constitué à la fin des années 2000, regroupait 4 sociétés de décolletage et usinage/découpe (Frank & Pignard, Précialp, EMT74 et Peugeot Japy) situées pour la plupart dans la Vallée de l'Arve (74). En 2016, le groupe réalisait un chiffre d'affaires de 230 m€ et employait 1 200 personnes et 300 intérimaires permanents. Des difficultés sont apparues principalement du fait de réorganisations industrielles complexes et d'une structure managériale déstabilisée par des désaccords entre actionnaires.

En quelques mois, le groupe a perdu plus de 5 points de marge ainsi que la capacité à dégager un EBITDA suffisant pour financer ses investissements.

Les sociétés du groupe ont été placées en redressement judiciaire fin 2017 avec le projet de trouver un opérateur capable de définir et d'accompagner une phase de redressement opérationnel.

Cette situation avait suscité une très grande inquiétude chez les clients (principalement constructeurs automobiles et sous-traitants de premier rang) et les pouvoirs publics locaux qui redoutaient la disparition d'un acteur économique majeur du tissu industriel de la région. Conscients des enjeux, 3 groupes industriels (AlpenTech, Kartesis eux-même décolleteurs et MGI Coutier, groupe international de sous-traitance automobile) et le Crédit Agricole des Savoies se sont associés pour construire une solution de reprise aux deux principales structures du groupe : Frank & Pignard et Précialp.

L'activité d'EMT74 a été reprise séparément par Lemman Industries et celle de Peugeot Jappy par Farinia, deux acteurs industriels. 850 emplois ont ainsi pu être préservés dans les périmètres de reprise. Ces solutions ont été soumises au Tribunal de Commerce de Grenoble en moins de 4 mois.

Plus d'un an après la reprise, Pierre Zavarise Président du Groupe KARTESIS (et co-repreneur de Frank & Pignard et PreciAlp), nous livre son état des lieux post reprise.

“

## COMMENT FAIT-ON POUR RACHETER UN GROUPE DE CETTE TAILLE DANS DES DÉLAIS SI COURTS ?

Je ne sais pas s'il existe une recette mais je sais que nous y sommes arrivés. Nous avons plusieurs sujets à traiter en même temps :

- L'analyse de la situation des cibles sur lesquelles nous avons des informations très contradictoires et le bon calibrage des solutions à mettre en œuvre pour redresser une situation qui nous semblait très dégradée ;
- La construction du projet de reprise dans un contexte judiciaire que nous découvrons avec la nécessité de construire parallèlement notre association à 4 ;
- Les négociations inévitables avec les établissements financiers sur les investissements passés, le volet social très complexe et l'environnement judiciaire ;
- Et notre travail quotidien de dirigeants et cadres de groupe car dans nos entreprises la vie devait absolument continuer.

Avec le recul, je crois que chacun a tenu sa place entre repreneurs et conseils avec des moyens adaptés à la complexité du dossier et à la diversité des sujets à traiter.

Et puis nous avons eu de longues, très longues réunions de travail, mais il était indispensable que nous soyons tous en phase. Il y a eu beaucoup de travail mais aussi beaucoup de rigueur et d'exigence entre nous. Ce type d'acquisition ressemble plus à du 100 mètres qu'à un marathon.

“

## QUELS ONT ÉTÉ SELON VOUS LES PRINCIPAUX FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS PAR RAPPORT AUX AUTRES CANDIDATS REPRENEURS ?

Manifestement, il n'y a pas eu de véritables offres concurrentes compte tenu du fait que notre périmètre de reprise était très large et portait sur les 2/3 des enjeux sociaux.

Mais j'ai eu le sentiment a posteriori que nous avons dû déployer des efforts considérables pour convaincre de la pertinence de notre diagnostic et surtout de la manière que nous souhaitions employer pour redresser la situation.

“

## QUELLES ONT ÉTÉ LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES LORS DE L'INTÉGRATION ET QU'EN EST-IL UN AN PLUS TARD ?

Après 12 mois de reprise, le constat de départ d'une situation très dégradée était juste et peut-être même avec le recul encore trop optimiste.

Nous avons dû entreprendre un travail considérable pour regagner en productivité. Et lorsque ça arrive dans la vie d'une entreprise, il n'y pas de demi-mesure. Marc Horellou (Président du groupe Alpen Tech) a transféré ses fonctions opérationnelles dans son groupe pour se consacrer à 100 % de son temps au redressement de Frank & Pignard et PreciAlp. Notre association à 4 nous a permis de lui apporter notre soutien pour traiter certains problèmes complexes. Bref, un vrai travail d'entrepreneurs.

Au bout d'un an, nous commençons à peine à constater les premiers résultats mais nous sommes au final très confiants.

“

## COMMENT AVEZ-VOUS RÉALISÉ LE FINANCEMENT DE CETTE ACQUISITION ?

Nous avons eu un atout considérable car le Crédit Agricole a accepté eu égard aux enjeux pour l'économie de la Vallée de s'engager comme actionnaire à nos côtés.

Cet engagement a été déterminant car les besoins de financement étaient élevés et n'auraient pas pu être apportés par nos groupes seuls.

Le travail fait avec nos conseils nous laissait penser sans trop d'expérience de ce type de reprise que le besoin avait été un peu surestimé. En fait, il a été très correctement calibré et nous nous réjouissons d'avoir pu travailler avec une équipe de conseils qui avait une vraie expertise dans ce domaine.



## CIBLE

### NOM DE L'ENTITÉ

Secteur d'activité	7112B - Ingénierie, études techniques
Chiffre d'affaires	~77m€
Effectif	~610
Région	Pays de la Loire
Tribunal	Bobigny
Ouverture du RJ	15/11/18
Prépack cession	Oui/Non
Date jugement	En cours

### GROUPE NOX

## REPRENEURS

### NOM DE L'ENTITÉ

Secteur d'activité	7112B - Ingénierie, études techniques
Chiffre d'affaires	~45m7
Effectif	~500
Région / Pays	Ile de France
Retenu par le tribunal	Non

### OTÉIS

## NOX

Le Groupe Nox est un groupe d'ingénierie pluridisciplinaire réalisant près de 80m€ de chiffre d'affaires et employant plus de 600 salariés. Le Groupe a connu de graves difficultés financières en 2018.

Le Président du Tribunal de commerce de Bobigny a ouvert une procédure de conciliation au bénéfice de plusieurs filiales du Groupe Nox au troisième trimestre 2018 et a désigné Maître Jérôme Cabooter en qualité de conciliateur.

Aux termes de ces ordonnances, le Président du Tribunal de commerce de Bobigny a notamment donné au Conciliateur la mission d'assister les sociétés visées dans l'organisation d'une cession partielle ou totale de l'entreprise qui pourrait être mise en oeuvre, le cas échéant, dans le cadre d'une procédure ultérieure de sauvegarde, de redressement judiciaire ou de liquidation judiciaire.

La date limite de dépôt des offres en vue de réaliser le prépack cession envisagé a été fixée au 15 octobre 2018 à 18h00.

Dans ce contexte, le Groupe Otéis, groupe d'ingénierie française pluridisciplinaire, comptant près de 500 salariés et exerçant des activités très similaires à celles du Groupe Nox a déposé une offre dans les délais impartis.

En octobre 2018, le Tribunal de Bobigny a finalement rejeté le prépack cession et a placé l'entreprise en redressement judiciaire le 15 novembre 2018 nommant en qualité d'administrateurs judiciaires Maîtres Cabooter et Blériot, dans le but de trouver un repreneur. Dans ce cadre, le Groupe Otéis a déposé une nouvelle offre, qui a été présentée lors d'une nouvelle audience, tenue au mois de janvier 2019. Cette offre a finalement été rejetée, le Tribunal préférant laisser sa chance à un plan de redressement par voie de continuation dont les contours ont été présentés par le Dirigeant du Groupe Nox lors de la même audience et qui devra être précisé ultérieurement.

## ÉLÉMENTS CLÉS DU DOSSIER GROUPE NOX

ÉLÉMENTS DU DOSSIER	GROUPE NOX*	MOYENNE NATIONALE
Durée procédure	62	135
Nombre d'offres	4	2,3
Taux d'emplois repris	70%	76%
Repreneur de la même région que la cible	Non	47%
Repreneur étranger	Non	85%
Prix de cession/Chiffre d'affaires	~1%	6%
Prix de cession/passif	~2%	6%
Congés payés	Partiellement	36%
Inaliénabilité des actifs	n.a	66%
Garantie d'emploi	n.a	90%
Avis AJ	Défavorable	99%
Avis MJ	Défavorable	98%
Avis Salariés	Neutre	n.a

\*Groupe Nox SA, Holding Nox Ingenierie, Nox Ingenierie, Ecodiag,A Ingenierie, Nox Energie, Nox Industrie & Process, I.C.R. et Nox AMO

Rafi Kouyoumdjian, Président Directeur général du groupe Otéis, revient sur le dossier et nous livre son sentiment :

“

## QUEL EST VOTRE SENTIMENT EN TANT QUE CANDIDAT REPRENEUR QUANT AU PROCESS DE CESSION ?

J'ai pris connaissance de ce dossier par hasard en septembre. Au début, je me demandais si je devais reprendre le groupe in bonis mais je me suis rapidement rendu compte que l'entreprise avait besoin d'une très grosse rupture. Nous avons donc commencé à aborder le sujet du prépack cession, mais les dirigeants actuels n'étaient pas encore prêts à l'entendre. Nous avons été approchés un peu plus tard par une banque d'affaires pour nous proposer cette solution et structurer notre approche. Très rapidement, j'ai compris qu'il fallait avancer vite. Je pense que le CIRI y est pour quelque chose, il y avait une véritable convergence de vue entre le CIRI, la banque d'affaires et le conciliateur.

La data room était déjà constituée, puisque les dirigeants pensaient céder in bonis depuis quelques mois.

Le process est devenu plus opaque et instable quand le tribunal a finalement décidé de rejeter le prépack cession et d'ouvrir un redressement judiciaire. D'un process très rapide de quelques semaines, nous sommes donc passés à un process de plusieurs mois qui selon moi n'était pas nécessairement adapté aux difficultés du groupe et a même conduit à aggraver sa situation. Pour exemple, une des filiales employant environ 70 salariés dont je visais la reprise quasi intégrale dans mon offre en prépack cession a finalement été liquidée quelques mois plus tard. Je m'interroge donc sur l'étendue du périmètre d'une future offre en plan de cession si le plan de redressement envisagé par le dirigeant ne parvenait pas à être mis en œuvre.

“

## QUELLES ONT ÉTÉ LES PRINCIPALES DIFFICULTÉS QUE VOUS AVEZ RENCONTRÉES LORS DES PHASES DE DILIGENCE ?

Nous n'avons pas rencontré de difficultés pour accéder à l'information.

Les interlocuteurs étaient disponibles, et la data room complète. L'accès aux salariés du groupe, surtout lors de la deuxième phase s'est en revanche révélé difficile, peut-être parce que le dirigeant, lui-même en train de préparer un plan de redressement, n'y était pas favorable.

Or l'activité du groupe Nox repose exclusivement sur ses salariés et il paraissait donc crucial de pouvoir les faire adhérer au projet de reprise.

“

## QUELS ONT ÉTÉ SELON VOUS LES PRINCIPAUX FACTEURS EXPLIQUANT QUE LE TRIBUNAL N'AIT PAS RETENU L'OFFRE QUE VOUS AVEZ FORMULÉE ?

Je pense que nous avions la meilleure offre et le projet le plus solide, nous nous étions préparés en amont pour la reprise avec des actions concrètes permettant le retournement. La concomitance de l'émergence d'un plan de redressement et d'une offre financièrement favorable d'un autre candidat repreneur sur un petit périmètre, permettant de donner le temps nécessaire au dirigeant pour préparer ce plan de redressement, a conduit le tribunal à privilégier cette solution. Par ailleurs, certains cadres ont également proposé une offre sur un périmètre comparable au notre. Cette offre n'était pas financée et était surtout présentée dans une logique défensive mais a selon moi semé le doute dans l'esprit des salariés qui n'ont par conséquent pas massivement soutenu mon projet. Enfin, le tribunal m'a fait remarquer la faiblesse du prix de cession proposé mais je ne pense pas que cela ait été l'élément déterminant l'ayant conduit à rejeter mon offre.

“

## COMMENT ENVISAGIEZ-VOUS DE FINANCER L'OPÉRATION, ET AVEZ-VOUS RENCONTRÉ DES DIFFICULTÉS ?

Pour financer l'opération, nous injectons 6m€ de fonds propres, 3m€ de ligne court-terme et 3m€ d'affacturage. L'enjeu majeur était de financer le besoin en fonds de roulement qui s'élevait à près de 4 mois de chiffre d'affaires en raison notamment des factures à établir.

“

## QUELLES ACTIONS PRIORITAIRES AURIEZ-VOUS MISES EN ŒUVRE DÈS L'ENTRÉE EN JOUISSANCE SI VOUS AVIEZ ÉTÉ RETENU PAR LE TRIBUNAL ?

Chez Otéis, nous avons bâti une plateforme solide pouvant servir de base à des build-up: des outils et des méthodes qui fonctionnent et des équipes support efficace ne nécessitant que des recrutements marginaux. Je comptais «brancher» le business de Nox à cette plateforme et diffuser ces pratiques afin de gagner en efficacité très rapidement. En parallèle, je souhaitais redonner de la motivation à tous ces salariés qui depuis longtemps avaient le sentiment d'être délaissés par leurs dirigeants. Je me serais donc déplacé dans chacun des bureaux du Groupe afin de les rencontrer et de prendre le temps de leur expliquer le projet et de les faire adhérer à la feuille de route. L'idée aurait été d'impulser un nouveau rythme aux salariés afin de redonner au groupe le dynamisme nécessaire à son retournement.

Enfin, j'aurais redonné une perspective aux clients et rassuré les fournisseurs, en me présentant comme un dirigeant sérieux et respectueux de ses engagements. Avec la reprise de NOX, nous atteignons une taille significative (1000 salariés) qui je pense aurait séduit encore plus nos différents partenaires et nous aurait ouvert de belles perspectives.



# MÉTHODOLOGIE

Cette étude vise à analyser les plans de cession dont le jugement est intervenu sur les années civiles 2017 et 2018 sans considération de la date d'ouverture de la procédure de redressement ou de liquidation judiciaire.

Le recensement est basé sur les publications BODACC uniquement.

Le lien entre le nombre de redressements et de liquidations judiciaires et le nombre de plans de cession arrêtés n'a donc pas pu être établi via l'analyse des jugements.

Cependant, considérant que les délais de procédure étaient en moyenne inférieurs à 4 mois et que le nombre d'ouvertures de redressements et de liquidations judiciaires directes ne variait pas significativement d'une année à l'autre, certaines de nos analyses établissent un lien entre le nombre de plans de cession et le nombre d'ouvertures de procédures. Ces analyses sont donc présentées à titre indicatif uniquement.



## Entreprises concernées

Toutes les entreprises qui comptaient 20 salariés (non nécessairement des équivalents temps plein) ou plus lors de l'audience de l'examen des offres.

Le nombre de salariés retenu repose sur les chiffres INSEE. Ainsi, si certaines entreprises avaient plus de 20 salariés sur la base des derniers chiffres INSEE disponibles, mais que ce nombre est devenu inférieur à 20 au jour du jugement arrêtant le plan de cession, ces entreprises ont été exclues du périmètre d'analyse. A l'inverse, il est possible que certaines entreprises n'aient pas été retenues dans le périmètre d'analyse parce que leur nombre de salariés tel que communiqué par l'INSEE était inférieur à 20, alors même que ce nombre était supérieur à 20 au jour du jugement arrêtant le plan de cession.

### A NOTER

Le seuil de 20 salariés a été appliqué sur les entités sociales seules (via le numéro SIREN) sans prise en compte de la notion de groupe. Ainsi, les groupes de plusieurs entreprises employant chacune plus de 20 salariés, toutes placées en redressement ou en liquidation judiciaire, ont été analysés entreprise par entreprise (chaque entreprise faisant l'objet d'un jugement propre) sans qu'une analyse consolidée soit considérée.

La présente étude exclut les associations du champ d'analyse.



## Périmètre géographique

La présente étude ne porte que sur la France métropolitaine.

Sur la base du périmètre décrit ci-avant, le nombre de jugements analysés s'élève à 236 (sur 247) sur l'année 2017 et 222 (sur 236) sur l'année 2018.

Sauf mention contraire, l'ensemble des analyses présentées regroupent les années 2017 et 2018.



## Précisions complémentaires

Les différentes analyses présentées dans cette étude ne reposent pas nécessairement sur l'intégralité des jugements analysés. Ceci s'explique par le fait que les informations utilisées pour chaque analyse ne sont pas systématiquement disponibles dans tous les jugements. À cet effet un indice de confiance a été ajouté afin d'évaluer la pertinence des chiffres présentés. Cet indice de confiance est de 1 lorsque les informations recueillies le sont sur plus de 75% du périmètre de dossiers concernés par l'analyse, de 2 lorsque ce taux est compris entre 50% et 75% et de 3 lorsque ce taux est inférieur à 50%.

Dans le cas d'offres complémentaires portant sur des périmètres distincts, toutes validées par le tribunal, ces dernières ont été additionnées et considérées comme une seule et même offre.

Concernant les délais de procédure, ils sont calculés sur la base de la date d'ouverture de la dernière procédure ouverte, celle sous l'égide de laquelle a été réalisé le plan de cession.

Le chiffre d'affaires retenu pour les sociétés visées par les plans de cessions étudiés est celui mentionné dans les jugements le cas échéant ou, si non mentionné, le dernier chiffre d'affaires

Concernant le passif, il s'agit du passif déclaré à l'ouverture de la procédure, hors créances intragroupe quand le détail était disponible dans le jugement.

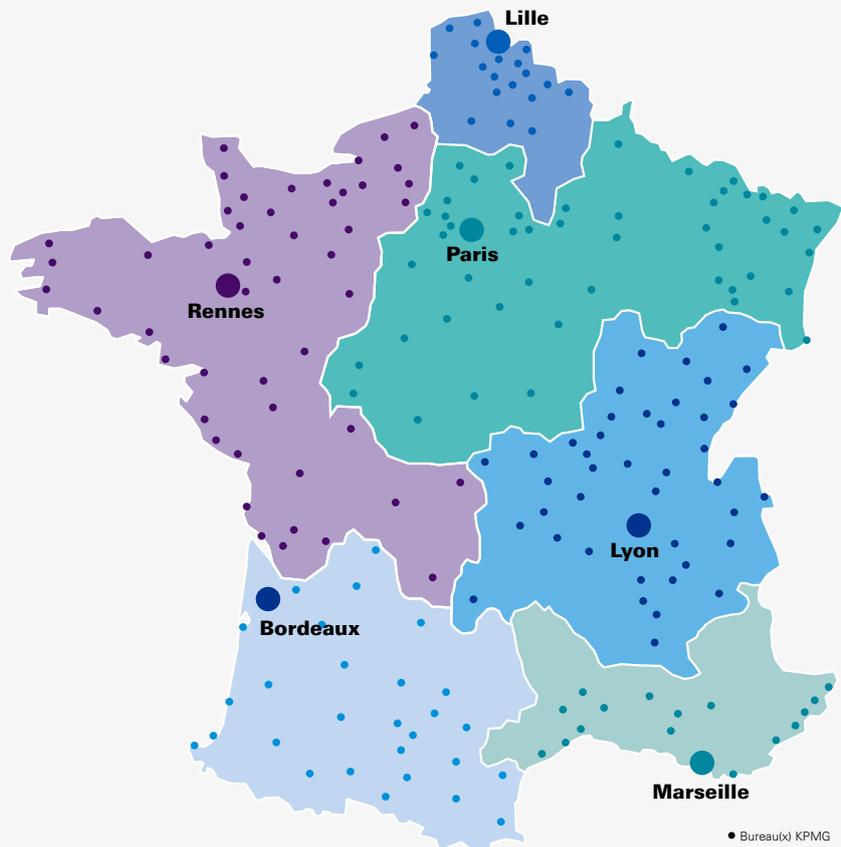
Concernant les stocks, les prix de cession n'intègrent la quote-part affectée à ces derniers que lorsque ceux-ci font l'objet d'un prix forfaitaire. Dès lors qu'une formule de prix s'applique (sur base d'inventaire à réaliser à la date d'entrée en jouissance le plus souvent), le montant au jour du jugement n'était pas encore connu et n'a donc pas été intégré dans nos analyses. Pour information, 38 cas de prix de stocks non connus au jour du jugement ont été recensés et retraités de certaines analyses afin de ne pas les fausser.

# L'ÉQUIPE RESTRUCTURING DE KPMG

## KPMG - Deal Advisory - Restructuring

Au travers de **6 implantations régionales**, les **60 collaborateurs** des équipes Restructuring s'appuient sur la position **leader de KPMG** en France, assise sur un **maillage local** unique de **238 bureaux**.

Au cours des **12 derniers mois**, **KPMG a identifié et accompagné plus de 25 repreneurs** dans leur projet d'acquisition à la barre du tribunal.



## PARIS



### Pascal Bonnet

Associé, Responsable Restructuring  
Tél. : +33 (0)1 55 68 67 63  
Mob. : +33 (0)6 18 40 75 66  
Mail : pascalbonnet@kpmg.fr



### Arnaud Deméocq

Associé  
Tél. : +33 (0)1 55 68 89 06  
Mob. : +33 (0)6 19 21 21 52  
Mail : ademeocq@kpmg.fr



### Pierre-Laurent Seguin

Directeur, Stratégie sociale  
Tél. : +33 (0)1 55 68 24 03  
Mob. : +33 (0)6 09 54 01 13  
Mail : pseguin@kpmg.fr



### Baréma Bocoum

Associé  
Tél. : +33 (0)1 55 68 64 06  
Mob. : +33 (0)6 23 01 83 56  
Mail : bbocoum@kpmg.fr



### François-Xavier Goldsmith

Directeur  
Tél. : +33 (0)1 55 68 27 94  
Mob. : +33 (0)6 29 67 30 23  
Mail : fgoldsmith@kpmg.fr



### Julien Sortais

Directeur de missions  
Tél. : +33 (0)1 55 68 87 55  
Mob. : +33 (0)6 27 27 24 15  
Mail : jsortais@kpmg.fr

## LYON



### Alain Istamboulian

Associé  
Tél. : +33 (0)4 37 64 75 62  
Mob. : +33 (0)6 29 78 69 83  
Mail : aistamboulian@kpmg.fr



### Guillaume Réquin

Associé  
Tél. : +33 (0)4 37 64 75 72  
Mob. : +33 (0)6 16 87 33 01  
Mail : grequin@kpmg.fr



### Bernard Valla

Directeur  
Tél. : +33 (0)4 37 64 76 37  
Mob. : +33 (0)6 43 64 93 64  
Mail : bvalla@kpmg.fr

## LILLE



### Christophe Nony

Associé  
Tél. : +33 (0)3 20 20 67 26  
Mob. : +33 (0)6 19 54 65 04  
Mail : cnony@kpmg.fr

## RENNES



### Geoffroy de Pierrepont

Associé  
Tél. : +33 (0)2 23 46 34 00  
Mob. : +33 (0)6 23 94 11 14  
Mail : gdepierrepont@kpmg.fr

## MARSEILLE



### Victor Chemineau

Directeur  
Tél. : +33 (0)4 96 20 54 17  
Mob. : +33 (0)6 26 61 13 89  
Mail : vchemineau@kpmg.fr

## BORDEAUX



### Mathieu Gipoulou

Directeur de missions  
Tél. : +33 (0)5 56 42 43 44  
Mob. : +33 (0)6 01 09 37 14  
Mail : mgipoulou@kpmg.fr

## Contacts

### Pascal Bonnet

Associé Deal Advisory,  
Responsable de l'activité Restructuring  
Tél. : +33 (0)1 55 68 67 63  
Mob. : +33 (0)6 18 40 75 66  
Mail : pascalbonnet@kpmg.fr

### Julien Sortais

Directeur de missions Deal Advisory  
Restructuring  
Tél. +33 (0)1 55 68 87 55  
Mob. :+33 (0)6 27 27 24 15  
Mail : jsortais@kpmg.fr

**kpmg.fr**

Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A. est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse («KPMG International»). KPMG International ne propose pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2019 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International. Imprimé en France.

Conception - Réalisation : Markets - OLIVER - Mai 2019.

Crédits photos : iStock et Unsplash/Simone Hutsch

Visuel de couverture : Tribunal de commerce de Paris, Getty Images