

Retour d'expérience : le conflit d'associés

Aujourd'hui, nous donnons la parole à l'un des Talents de la CLINIQUE DE LA CRISE, Gérard GAUGER qui revient sur une mission conduite dans le courant du mois de décembre 2020. Son intervention étant, de nature confidentielle, l'identité de la société ne sera pas révélée, mais il s'agit d'une entreprise fortement rentable avant la crise sanitaire, qui a dû fermer et qui n'a pu encore rouvrir à l'heure où nous écrivons ces lignes.

Gérard, diplômé de l'IEP de PARIS, titulaire d'une maîtrise de droit de l'Université d'Assas et d'un EMBA de HEC, a réalisé l'essentiel de sa carrière dans le secteur bancaire, notamment chez Rothschild, Barclays, CDR (Direction des affaires spéciales) et Worms. Il a aussi effectué diverses missions de dirigeant de transition dans la finance, l'aviation, l'hôtellerie, la santé, la grande distribution, tout en étant médiateur auprès de la CCIP, expert judiciaire près la Cour d'appel et juge consulaire au Tribunal de commerce de Paris.

David LACOMBE (DL) : dans quelles circonstances es-tu intervenu ?

Gérard GAUGER (GG) : comme souvent, je suis contacté par un avocat ou un expert-comptable, pour prendre le management d'une société en difficulté au pied levé ou résoudre un conflit entre deux sociétés ou entre actionnaires. Dans le cas récent, il y avait, depuis plusieurs mois, un grave différend entre actionnaires dans le cadre d'une augmentation de capital significative rendue indispensable par la fermeture des fonds de commerce depuis le 1^{er} confinement. L'entrée d'un nouvel actionnaire de référence devant réorganiser le tour de table, les associés historiques restaient figés sur la table de capitalisation et leur pacte d'actionnaires.

DL : quelle a été ton approche ?

GG : sans rien connaître de la société et de ses actionnaires, j'ai commencé par réunir tous les protagonistes pour les écouter exposer leurs points de vue respectifs face au dirigeant et aux autres actionnaires.

J'ai alors demandé à chacun de me faire part, par écrit, de la nouvelle répartition du capital telle qu'ils la souhaitaient.

J'ai ensuite fixé un calendrier très précis, prévoyant de rencontrer chaque actionnaire séparément pour les écouter à nouveau très attentivement. Tous, et c'est très important, ont été d'accord avec cette approche.

Après avoir fait différentes simulations de valorisation de la société dans le temps, j'ai alors successivement adapté et proposé à chacun une proposition de nouvelle répartition du capital au regard des hypothèses de valorisation de la société, en leur demandant de me faire un retour sur cette proposition dans un délai très court, compte tenu des impératifs de trésorerie et du spectre de la cessation des paiements.

DL : Quelles difficultés as-tu rencontrées ?

GG : nous n'avions pas deux protagonistes mais trois principaux et plusieurs investisseurs historiques minoritaires en *love money*. Ces derniers ne réagissant bien sûr pas de la même manière que des grands fonds d'investissement.

J'ai très vite compris que les principes de la médiation n'étaient pas applicables et j'ai alors privilégié un mix entre conciliation et arbitrage car nous étions contraints par le temps et il fallait tenter d'arriver à un accord en 8 jours.

DL : comment s'est déroulé ta mission ?

GG : le respect du timing et l'égalité de traitement, du moins dans le mode opératoire, pour tous étaient très importants. Mon approche *one to one* m'a permis de connaître la position souhaitée par chacun et surtout de savoir où chacun situait les autres acteurs. Ainsi, en jouant très précautionneusement du curseur, j'ai pu, en fin de marathon, proposer une grille de répartition qui a - finalement - été acceptée par tous, permettant l'arrivée d'un nouvel actionnaire et d'un nouvel apport financier essentiel pour la survie et le développement de la société. Tous m'ont fait confiance et c'est indispensable.

DL : Quelle est la vision de ton rôle dans les prochains mois ?

GG : Médiation - Arbitrage - Mandat *ad hoc* - Conciliation - sont des concepts que j'emploie très naturellement pour atteindre le but fixé qui consiste à obtenir un accord entre différentes parties, aux intérêts parfois opposés. Je prends beaucoup de plaisir à rechercher, identifier, suggérer le chemin étroit qui permet la solution, le compromis acceptable pour tous les acteurs en jeu.

Décryptage

La faculté d'adaptation de LA CLINIQUE DE LA CRISE est un atout indispensable en temps de crise. Il est décrit ci-dessus un cas pratique typique d'intervention de LA CLINIQUE. Dans une situation de blocage comme celle-ci, dans laquelle il est nécessaire de préserver l'intérêt social de la société, chahutée par un conflit entre associés qui tentent de maximiser leurs intérêts propres, il est recommandé de faire intervenir un mandataire ad hoc sélectionné par le chef d'entreprise et désigné par le Président du Tribunal qui déterminera sa mission. Toutefois, il est des situations qui rendent délicate l'ouverture d'un mandat ad hoc, car une telle procédure peut effrayer un nouvel investisseur à qui le dirigeant refusera de dissimuler la décision de se placer sous la protection du Tribunal. En effet, il n'est pas rare qu'une procédure de mandat ad hoc, qui reste bien souvent méconnue de nombreux acteurs, soit associée à des difficultés de trésorerie insurmontables.

Le mandat ad hoc, création jurisprudentielle, est prévue à l'article L.611-3 du Code de Commerce est un outil extrêmement puissant à la main du chef d'entreprise. Le Code précise que « le Président du Tribunal peut, à la demande d'un débiteur, désigner un mandataire ad hoc dont il détermine la mission. La décision nommant le mandataire est communiquée, pour information, aux commissaires aux comptes lorsqu'il en a été désigné. Le tribunal compétent est le tribunal de commerce si le débiteur exerce une activité commerciale ou artisanale, et le tribunal de grande instance dans les autres cas. Le débiteur n'est pas tenu d'informer le comité d'entreprise ou, à défaut, les délégués du personnel de la désignation d'un mandataire ad hoc.

Si le mandat ad hoc est, par essence, confidentiel, il peut s'avérer que le dirigeant souhaite le révéler à certains acteurs, autres que les parties directement liées à la négociation, et notamment à de nouveaux investisseurs, avec lesquels il aura signé une lettre d'intention (LOI) qui l'oblige à les tenir informés de situations qui peuvent impacter significativement la situation de l'entreprise. Si l'on peut discuter juridiquement et sans fin une telle lecture/appréciation, il est indispensable que le chef d'entreprise, surtout en situation de crise (entre actionnaires par exemple) se sente en confiance, et continue d'agir selon ses principes et valeurs.

Dès lors, LA CLINIQUE DE LA CRISE a proposé d'intervenir, dans le cas d'espèce, sous la forme d'une mission de conseil dont la méthodologie a été acceptée par l'ensemble des parties prenantes, condition sine qua non de notre intervention.

Ce rapport de confiance, tant avec le chef d'entreprise, la société mandante qu'il représente que les acteurs en conflit, a été la clé de voûte de l'accord qui a finalement pu être trouvé in extremis.

La valeur ajoutée de LA CLINIQUE DE LA CRISE, au-delà de l'expertise juridique et financière, a été de proposer un Talent rompu à la négociation de crise et de soumettre différentes préconisations selon des scénarii d'échecs préalablement élaborés, discutés en permanence avec le Management, et partagés avec les acteurs du dossier, et ce à l'aune des réalisations du business et ses projections économiques et financières actualisées en temps réel.

Pour nous contacter : contact@lacliniquedelacrise.fr