

# Focus sur le Capital-Retournement

**CAPITAL INITIATION**

**La communauté pour découvrir  
le Private Equity de l'intérieur**

10/04/2024



**Xavier Lépine**

**Président de Breizh Rebond**

**Breizh** Rebond



**70 M€**

**De fonds levés  
en 2020**

Ces fonds sont investis exclusivement dans les **petites et moyennes entreprises** dans le cadre de **situations spéciales**



**Un ancrage  
régional**

**Breizh Rebond** investit exclusivement dans les sociétés du **Grand-Ouest**. Son projet est soutenu par la **Région Bretagne** ainsi que des **industriels** et les **principales banques du territoire**



**Un partenaire de  
confiance**

Plus qu'un conseiller, Breizh Rebond est un véritable **partenaire de confiance**, composé non exclusivement de financiers mais également de **profils issus du monde de l'entreprise**, offrant à la société de gestion un **positionnement stratégique fort et différenciant**

---

Breizh Rebond s'engage dans des projets de transformation en apportant les capitaux en complément des sources de financements existantes aux entreprises dans le besoin. « **Nous intervenons à un moment où les partenaires habituels ne souhaitent plus intervenir.** »

# Découvrez qui est Xavier Lépine

---



Xavier Lépine, diplômé des Mines de Paris, met à disposition de Breizh Rebond son expérience acquise en matière de restructuration

*« J'ai moi-même été dirigeant de 3 PME, ce qui facilite aujourd'hui la relation de Breizh Rebond avec ses sociétés en portefeuille. »*

Selon **Xavier**, «La raison de se tourner vers le Private Equity en situations spéciales est qu'il est **très peu adressé dans les régions**. Il va falloir regarder les **leviers opérationnels** à mettre en place dans l'**analyse**. »

## Comment définiriez-vous la matière du capital-retournement ?

---

« Breizh **Rebond** souhaite promouvoir une définition large des situations spéciales, autour de la notion de **transformation de l'entreprise** et de **management opérationnel** :

- Soit face à des **besoins de transformation stratégiques** auxquels les fonds classiques ne savent pas répondre (prise de participation majoritaire, appui dans la gestion, etc.) ;
- Soit face à des situations de **difficultés financières** (EBITDA et/ou Cash-Flow négatifs). »

## Comment décidez-vous qu'une entreprise est potentiellement redressable ?

---

« Il faut se convaincre qu'il y a des **leviers opérationnels**, pour augmenter la **rentabilité de la société**.

⇒ Par exemple, **Breizh Rebond** peut être amené à soutenir un plan d'investissement à l'arrêt et ainsi permettre à une société de mieux se relancer **en apportant le financement manquant**. L'équipe peut également intervenir en cas de **déficit de gestion**, pour des entreprises ayant **une importante part de marché, un savoir faire et un beau potentiel**.»

## Comment se déroule la phase d'origination ?

---

« Le flux d'affaires de Breizh Rebond est principalement apporté par notre réseau d'experts comptables, de banquiers d'affaires, ou encore de cabinets d'avocats. Nous recevons près d'**une centaine de dossiers par an**.»

# Intervenez-vous le plus souvent en phase amiable ou judiciaire ?

« **Breizh Rebond** peut appuyer l'entreprise sur l'ensemble des situations de difficultés, mais intervient davantage sur les **situations amiables**. » Il convient de bien distinguer les procédures amiables des procédures judiciaires :



**Les procédures amiables** : leur efficacité repose sur la négociation consensuelle entre l'entreprise en difficulté et certains de ses créanciers, dans un cadre strictement confidentiel. Il s'agit du **mandat ad hoc** et de la **conciliation**.

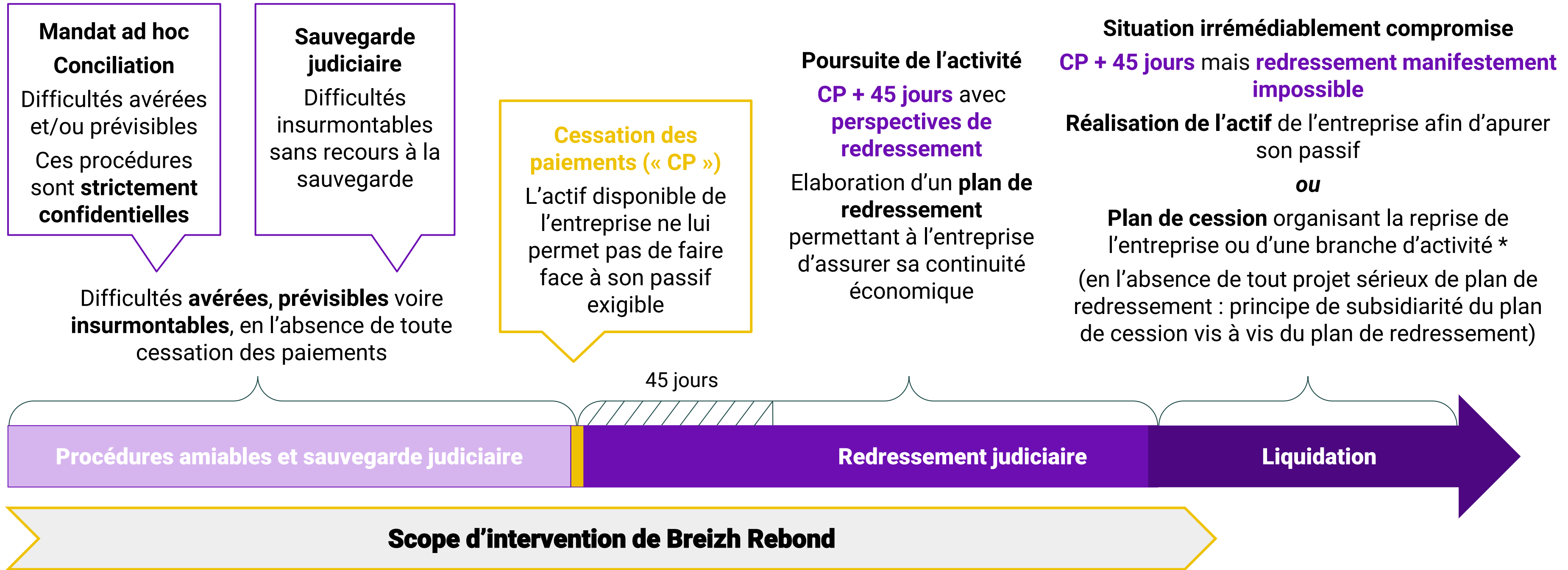
**Les procédures judiciaires** ou « **collectives** » : elles sont contraignantes et s'imposent collectivement à l'ensemble des créanciers. Il s'agit de la **sauvegarde judiciaire**, du **redressement judiciaire** et de la **liquidation judiciaire**.

La **sauvegarde judiciaire** peut être perçue comme une procédure à mi-chemin entre l'amiable et le judiciaire. Elle est à l'initiative de l'entreprise et lui permet de bénéficier de la protection des dispositifs judiciaires, tout en gardant la main sur la renégociation de ses relations contractuelles.

Le **redressement judiciaire** permet de protéger l'entreprise des poursuites, dans le temps nécessaire à la mise en œuvre d'un plan de redressement, organisant le désintéressement de ses créanciers, le tout dans des conditions lui permettant d'assurer la poursuite de son activité.

Lorsque le redressement de l'entreprise devient manifestement impossible, la **liquidation judiciaire** permet d'assurer la disparition de l'entreprise dans les conditions assurant au mieux le désintéressement de ses créanciers.

# Chronologie simplifiée des procédures existantes selon l'avancement des difficultés



\* NB : les cessions d'actifs et/ou de branches d'activités autonomes sont présentées comme un outil phare du liquidateur, mais peuvent plus globalement intervenir dans toute restructuration d'entreprise et il convient donc de les envisager à n'importe quelle phase des procédures amiables ou judiciaires

# Comment procédez-vous pour amorcer, maintenir et pérenniser l'investissement dans une entreprise en difficulté ?

---

Les leviers de l'investissement d'une entreprise en difficulté sont les suivants :

- **S'impliquer dans les décisions majeures** de la Direction en place en général via la mise en place d'un Conseil de Surveillance auquel remonte les décisions structurantes de la société
- Jouer sur la **stratégie opérationnelle** en établissant un plan d'action cohérent avec le management
- **Réajuster les coûts de revient** (par clients, activité, produits), en nuanciant les approches par coûts complets
- Analyser les **besoins en cash** de l'entreprise dès la phase amiable et lui apporter de l'argent frais afin de profiter des avantages octroyés à la « new money » en cas de procédure collective ultérieure
- Projeter l'**Entreprise Value (EV)** à un horizon de 5 ans

« Les fonds du retournement sont ceux qui vont le plus loin dans la gestion et la **compréhension des sociétés**. Nous menons des discussions quotidiennes, des visites hebdomadaires et favorisons le **contact direct** avec l'entreprise dans laquelle nous investissons. »

# Comment gérez-vous le risque réputationnel \* d'une entreprise en difficulté et la sortie de ces investissements ?

« Le retournement d'une entreprise, même au stade de l'amiable, implique généralement que ses partenaires soient informés de son état de difficulté. Face à de telles situations, Breizh Rebond a vocation à faciliter les relations avec ces parties prenantes. Les **établissements bancaires** suivent ces entreprises de près et revenir à des **relations saines** avec ces **créanciers** peut prendre du temps. Cela passe par une **communication positive**.

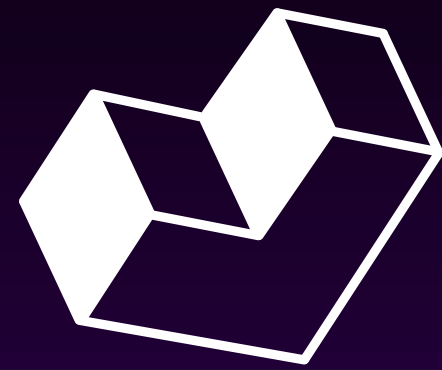
Notre rôle est de présenter nos **actions financières et de transformation** aux créanciers et fournisseurs afin de **regagner leur confiance**. De ce fait, Breizh Rebond adopte une stratégie d'investissement qui s'inscrit dans la durée.

Concernant l'**exit**, nous tendons à favoriser les situations de **reprise** par un **fonds minoritaire**, permettant à l'entreprise de continuer à se développer en menant notamment à bien des **opérations de build-up** ».



\* *Le risque de réputation est un risque stratégique qui se manifeste par un impact potentiellement positif ou négatif sur la réputation d'une organisation, résultant de tout événement ou action. Il comprend le risque d'image, qui est l'écart entre l'image interne de l'entreprise et la perception externe, et le risque organisationnel, qui est une conséquence des risques internes à l'entreprise (opérationnels, financiers...).*





**CAPITAL  
INITIATION**

**La communauté pour découvrir  
le Private Equity de l'intérieur**

**Rédaction :**



**Paul-Alexandre BOULIC**



**Lucile COTTET**



**Léopold LUCAS**



**Jean-Baptiste VARAMO**