

# La sphère publique en marche vers le restructuring !

Par Olivier Magnaval et Ludovic Landivaux, avocats associés. **Claisse & Associés**

Les acteurs publics sont de plus en plus confrontés aux règles et outils du monde de la restructuration, que l'entreprise connaît et pratique depuis longtemps. Pour répondre à ce défi mais aussi aux nouvelles opportunités offertes, la conjugaison des droits public et privé et l'alliance des cultures de l'entreprise et de la sphère publique sont désormais indispensables.



Olivier Magnaval,  
avocat associé



Ludovic Landivaux,  
avocat associé

## SUR LES AUTEURS

Olivier Magnaval est diplômé de l'ENA et Sciences Po. Ancien haut fonctionnaire au sein de cabinets ministériels et du corps préfectoral, il a une connaissance opérationnelle des personnes publiques, des circuits de décision et du service public.

Ludovic Landivaux a fait des études de droit ainsi que Sciences Po. Il est spécialiste du monde judiciaire, du restructuring et du conseil. Son expertise juridique et stratégique est au service de l'entreprise et ses dirigeants.

### Décideurs. De quel restructuring parle-t-on ?

**Olivier Magnaval.** Nous visons toutes les personnes publiques et les entreprises privées créées par elles (SEM, SPL, etc.). Les réformes territoriales qui se succèdent à vive allure (RGPP, loi Maptam, loi NOTRe), la création des métropoles (Grand Paris) et grandes régions, les contraintes budgétaires, induisent des mutations dans l'organisation des personnes publiques, ainsi que dans les modes de collaboration entre elles et avec le secteur privé. Il en émerge un besoin d'assistance juridique à maîtrise d'ouvrage, aux côtés des cabinets de conseil financiers ou techniques, pour l'accompagnement du transfert de compétences entre collectivités – région vers les départements pour les transports –, pour les fusions d'établissements publics (OPH<sup>1</sup>), la mutualisation de services et la création de Semop<sup>2</sup>. Évoquons aussi le transfert vers le privé de services publics (action sociale) ou à l'inverse la remunicipalisation de ser-

vices externalisés. Et encore l'appui aux partenariats institutionnels public-privé, aux personnes publiques à actionnariat privé et aux personnes privées à actionnariat public.

### Décideurs. Vaste programme ! Mais n'est-ce pas tenter le mariage de la carpe et du lapin ?

**Ludovic Landivaux.** Si ! C'est l'enjeu de nos dossiers et le challenge qu'en qualité d'avocats spécialisés dans nos domaines respectifs nous devons relever.

### Décideurs. Comment ?

**L. L.** C'est d'abord une question d'histoire personnelle et de culture. Depuis longtemps, je conseille les entreprises. Mais au cours de ma formation j'ai connu du droit public. Si c'est une matière que je me garde bien de pratiquer aujourd'hui, je comprends les fondamentaux. Olivier, par son parcours de haut fonctionnaire avant d'être avocat, a été confronté aux réalités économiques de la sphère privée. On peut résumer en disant que nous avons des spécialités différentes,

mais que nous parlons la même langue. C'est une première étape indispensable pour répondre aux besoins de nos clients.

### Décideurs. Que faut-il d'autre ?

**O. M.** Paradoxalement, alors que nous avons le devoir d'être des techniciens pointus, nous ne devons pas nous enfermer dans un schéma préconçu. Les précédents que nous avons traités nous permettent certes d'avoir des réflexes immédiatement opérationnels, mais les évolutions législatives fréquentes, celles des besoins des acteurs publics, les contraintes budgétaires, les attentes des usagers, les mutations technologiques, nous conduisent à ne jamais nous départir de l'impératif d'adaptabilité. Nos clients attendent de l'expertise mais aussi des propositions innovantes.

**L. L.** L'intervention d'avocats issus de la société civile, comme Olivier, ou connaisseurs du monde de l'entreprise comme moi, est une garantie de cette préoccupation d'action concrète. On ne vise évidemment pas juste un retour sur investissement, cela ne peut être l'unique but des personnes publiques, mais nous intégrons dans nos conseils les notions d'équilibre financier et d'adaptation aux besoins du marché...

**O. M.** Et des usagers !

## LES POINTS CLÉS

- En raison de l'évolution rapide de leurs compétences et des fortes contraintes budgétaires qui pèsent sur elles, les personnes publiques sont en pleine mutation ce qui conduit à proposer de nouveaux services du droit.
- Il est indispensable de conjuguer les règles du droit public avec les techniques du restructuring en entreprise.
- Cela implique, pour chaque projet, de constituer une équipe d'avocats aux profils différents mais parlant un langage commun.
- Cette « émulsion » permet de répondre aux enjeux opérationnels et juridiques de plus en plus complexes des opérateurs publics.

### Décideurs. Pouvez-vous nous donner un exemple ?

**O. M.** Plusieurs même. Nous sommes chargés d'accompagner une grande ville dans le pilotage du transfert à une entité privée de services jusqu'ici gérés directement. Un EHPAD<sup>3</sup>, un SSIAD<sup>4</sup> et leurs personnels. Notre intervention est à la croisée des droits : fonction publique, compte tenu du statut des personnels, droit social, droit des sociétés... Dans cette mission, nous intégrons dans nos préconisations les dimensions humaine et sociale qu'implique un tel transfert.

**L. L.** C'est un bon exemple de l'utilité de conjuguer nos compétences. Dans ce dossier, j'apporte mon savoir-faire pour bâtir une structure d'accueil « sur mesure » avec un souci de pérennité. Je ne construis pas une administration externalisée mais une entité économique privée viable.

**O. M.** De mon côté, j'intègre la dimension institutionnelle afin de garantir le respect

des droits des personnels et la régularité administrative de l'opération. Je veille aussi, parce que je connais le service public, à accompagner nos clients par des réunions de réflexion stratégique et d'information. En caricaturant, on peut dire que Ludovic agit en avocat d'affaires et moi en diplomate.

### Décideurs. D'autres exemples ?

**L. L.** Dans le secteur médico-social, le restructuring est en marche : nous avons mis en place une direction commune entre plusieurs établissements publics hospitaliers, ainsi que plusieurs GCS et GCSSS<sup>5</sup>. Nous assistons aussi une grande association spécialisée dans la création et la gestion d'établissements médico-sociaux (maisons de retraite et établissements handicap), dans un développement très soutenu.

Autre dossier : nous conseillons une commune confrontée au dépôt de bilan de la société indépendante éditant son magazine d'informations. L'enjeu : assurer la

poursuite d'un organe de presse apprécié des habitants tout en garantissant sa qualité. Notre analyse des voies possibles nous a conduits à mettre en place une équipe pluridisciplinaire mais qui doit s'entendre et proposer des solutions opérantes. Il a fallu envisager la reprise par la ville à la barre du tribunal de l'éditeur, mais aussi la création d'une SEM, ou encore la reprise en régie de l'activité. Ceci, en mesurant les impacts pour les salariés et en confrontant nos solutions aux règles de l'interventionnisme économique et au droit électoral car nous étions très proches d'une période de campagne.

**O. M.** Ces exemples révèlent l'évolution du métier d'avocat. On ne peut plus se contenter de juxtaposer des spécialistes et délivrer un conseil juridique qui ne serait pas totalement ancré dans chaque contexte particulier. Nous devons constituer, à chaque fois, une *task force*, avec des profils différents dans un impératif d'unité des prestations délivrées.

### Décideurs. De quelle équipe disposez-vous pour cela ?

**L. L.** Claisse et Associés compte sept associés et une vingtaine de collaborateurs avocats, implantés à Paris, Lyon et tout récemment en Seine-Saint-Denis, ce qui nous permet de répondre à la croissance de la demande.



© everything possible

<sup>1</sup> Office public de l'habitat.

<sup>2</sup> Société d'économie mixte à opération unique.

<sup>3</sup> Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes.

<sup>4</sup> Service de soins infirmiers à domicile.

<sup>5</sup> Groupements de coopération sanitaire et Groupements de coopération sociale et sanitaire et sociale.

<sup>6</sup> À la faveur notamment de la loi n°2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire qui a facilité les restructurations (fusions, scissions et apports partiels d'actifs).