

# La **Jaune** et la **Rouge** *Polytechnique*

Supplément au numéro 718 - Octobre 2016

## RESTRUCTURATION

Une transformation opérationnelle des entreprises



## INVESTISSEURS

Des dirigeants en soutien aux entreprises en difficulté



## ACQUISITION

« Distressed M & A » : une opération qui ne s'improvise pas



**DOSSIER SPÉCIAL**  
**RETOURNEMENT ET REDRESSEMENT D'ENTREPRISES**

Revue mensuelle de l'Association des anciens élèves et diplômés de l'École polytechnique



## DIRIGEANTS & INVESTISSEURS : DES DIRIGEANTS EN SOUTIEN AUX ENTREPRISES EN DIFFICULTÉ



Michel Maire

### BIO EXPRESS

Michel Maire est ingénieur de formation diplômé de l'École Catholique d'Arts et Métiers de Lyon (1982) et de l'École Nationale Supérieure des Ingénieurs Electriciens de Grenoble (1983). Il a débuté sa carrière au sein de Sogreah (Société d'ingénierie hydraulique) en tant qu'ingénieur de projet, puis en tant qu'ingénieur travaux neufs chez Union Carbide (Électrochimie) avant de rejoindre l'équipementier automobile Sommer Allibert sur le poste de responsable de production. Entre 1990 et 1994, il prend en charge le poste de Directeur Général de Le Feutre (ex-filiale Sommer Allibert). Entre 1994 et 2000, il occupe les fonctions de Président du Directoire de Billon, une entreprise opérant dans le textile. Il rejoint Dirigeants et Investisseurs en 2001.

Michel Maire, associé au sein du **cabinet Dirigeants & Investisseurs**, nous en dit plus sur le cabinet et son approche du domaine du redressement et du retournement des entreprises.

### Dirigeants & Investisseurs accompagne les entreprises en difficulté depuis près de 30 ans. Pouvez-vous nous en dire plus ?

Nous intervenons sous l'impulsion des actionnaires d'une société, ou sur demande du président de l'entreprise. Nous distinguons deux situations :

- la sous-performance : celle-ci peut se traduire par un compte d'exploitation inférieur à ce qui est attendu, par exemple. Notre intervention a pour objectif de la repositionner sur le plan de la moyenne de son secteur économique.
- La difficulté : elle peut aussi être confrontée à une dégradation de sa situation financière qui s'est étalée sur de nombreuses années : là, ce n'est plus seulement la performance économique qui est portée à mal, mais la survie de l'entreprise du fait d'une trésorerie tendue et d'une perte de confiance des banques avec la menace de la cessation de paiements.

Dans ces deux cas de figure, un diagnostic complet de la structure est effectué sur les ventes, les chiffres, les hommes et les outils. Il permet de déterminer le plan d'actions à conduire, de le chiffrer et de le cadencer. Selon le cas, nous

pouvons travailler à côté du dirigeant de la société pour mettre en place ce plan ou bien prendre le mandat social de la société en question afin de piloter son quotidien et de dérouler le plan d'actions et de restructuration issu du diagnostic.

Depuis notre création, nous sommes intervenus dans quasi tous les secteurs d'activité, hormis le secteur bancaire !

### Le marché du retournement et du redressement d'entreprise s'est diversifié et on y retrouve plusieurs acteurs. Quelle est votre approche de ce métier ?

Il est rare que les difficultés rencontrées par une entreprise soient l'unique conséquence du marché et de ses aléas. Généralement, les dirigeants n'ont pas su ou pas pu s'adapter à un moment donné aux variations de leur secteur d'activité. L'idée est donc de retrouver les méthodologies et les bonnes pratiques pour que celle-ci puisse redevenir performante.

Au sein du cabinet, nous avons pu thésauriser un véritable savoir-faire au fur et à mesure de nos interventions durant lesquelles nous sommes

« AU SEIN DU CABINET, NOUS AVONS PU THÉSAURISER UN VÉRITABLE SAVOIR-FAIRE AU FUR ET À MESURE DE NOS INTERVENTIONS DURANT LESQUELLES NOUS SOMMES SUR LE TERRAIN, AU CŒUR DES PROBLÉMATIQUES QUE LES ENTREPRISES EN DIFFICULTÉ PEUVENT RENCONTRER. »





## LE RETOURNEMENT ET LE REDRESSEMENT D'ENTREPRISES

« IL Y A UN VÉRITABLE TRAVAIL DE SUBTILITÉ À CONDUIRE AU LIEU DE SE LANCER DANS UN RYTHME EFFRÉNÉ. IL FAUT FAIRE UN DIAGNOSTIC DE L'ENTREPRISE AU MOMENT DE SA REPRISE AFIN DE RÉFLÉCHIR AVANT D'AGIR. NOUS ESTIMONS QUE CETTE RÉFLEXION NÉCESSITE ENTRE 5 ET 6 SEMAINES. IL FAUT SE DÉFAIRE DE CETTE OBSESSION À BOUGER RAPIDEMENT PENDANT LES 100 PREMIERS JOURS. »

sur le terrain, au cœur des problématiques que les entreprises en difficulté peuvent rencontrer. Nous identifions les points de blocage, priorisons les actions à entreprendre sans altérer l'activité quotidienne des équipes qui doivent continuer à produire et à commercialiser leurs produits et services.

Nous collaborons avec les équipes de l'entreprise et apportons notre expertise et notre management qui vont nous permettre d'écouter et d'impliquer le personnel y compris ceux qui avaient jusque là été laissés de côté.

Nous avons toujours été sceptiques face à l'idée d'un « homme providence » qui viendrait tout remettre en ordre. Le retournement est avant tout une réalisation collective.

Souvent, quand les difficultés apparaissent, les actionnaires ou le président ont tendance à faire appel à un spécialiste du secteur d'activité dans lequel la société opère. Mais, ces spécialistes disposent rarement d'une véritable expertise de ces situations managériales et d'une expérience qui permet d'identifier très rapidement l'origine des défaillances ainsi que le plan d'actions à conduire

### Concrètement, comment vous différenciez-vous ?

Nous nous inscrivons dans le métier du management de transition et non de l'intérim management. En cela, nous ne faisons pas appel à des sous-traitants. Nous sommes une dizaine d'associés qui réalisons et prenons en charge les différentes missions sur lesquelles nous sommes amenés à intervenir.

Nos collaborateurs « juniors » ont une moyenne d'âge de 50 ans. Nos associés, avant de rejoindre le cabinet, ont tous dirigé des entreprises. Face

aux équipes de direction d'une entreprise en difficulté, ils savent évaluer la situation et identifier les problématiques. Grâce à leur expérience et expertise, ils sont immédiatement opérationnels pour répondre aux impératifs de réactivité et d'urgence qui caractérisent le secteur du retournement et du redressement d'entreprises. Dans nos dossiers, nous intervenons toujours en binôme. Alors que le diagnostic préalable est réalisé à deux, lors de la mise en œuvre du plan d'actions, un des associés prend en charge son déploiement opérationnel. Tout au long de la mission, les deux associés travaillent en collaboration à travers un reporting et un suivi rigoureux de l'évolution du dossier et de la mise en place effective des actions recommandées. Ces réunions ont lieu tous les mois et permettent aux associés d'être efficaces et réactifs si un ajustement est nécessaire. Ce travail à deux permet également d'enrichir le processus de théaurisation et de partage des bonnes pratiques au sein du cabinet.

### Les 100 jours qui suivent une acquisition sont critiques. Comment accompagnez-vous vos clients sur cette période ?

Lors de l'acquisition d'une nouvelle entreprise, cette phase est souvent négligée alors qu'elle va donner la trajectoire managériale dans l'entreprise pour les 5 prochaines années. Il est nécessaire d'avoir compris l'ADN de l'entreprise pour mettre en place les actions et les solutions qui vont avec cette entreprise. Nous voyons trop souvent des personnes qui arrivent avec d'excellentes idées qui ne sont malheureusement pas applicables à la société. Il y a un travail subtil à conduire au lieu de se lancer dans un rythme effréné. Il faut faire un diagnostic de l'entreprise

au moment de sa reprise afin de réfléchir avant d'agir. Nous estimons que cette réflexion nécessite entre 5 et 6 semaines. Il faut se défaire de cette obsession à bouger rapidement pendant les 100 premiers jours. Les due diligences, les investigations préalables avec le top management et les équipes financières ne suffisent pas. Il faut descendre au niveau des équipes opérationnelles pour dresser un tableau réel et complet de l'état de l'entreprise. Et c'est à partir de cet état que les solutions adéquates, cohérentes et pertinentes pourront être identifiées.

### Et pour conclure ?

La direction ne détient pas toutes les clés. Il ne faut pas hésiter à impliquer les équipes opérationnelles dans ce processus. Elles détiennent de nombreuses informations qui peuvent s'avérer très utiles, notamment pendant les 100 jours ou lors d'une acquisition. ■