

# D&I : des managers passionnés au secours des entreprises en difficulté

Aux côtés des autres associés de D&I (Dirigeants & Investisseurs), structure spécialisée dans le management de transition, Jérôme Bourgoïn accompagne les entreprises à des étapes critiques de leur développement : crise, transformation, changement d'actionnaires, dégradation des performances... Dans cet entretien, il nous en dit plus sur cette expertise et revient également sur la crise et ses conséquences sur le tissu économique français.

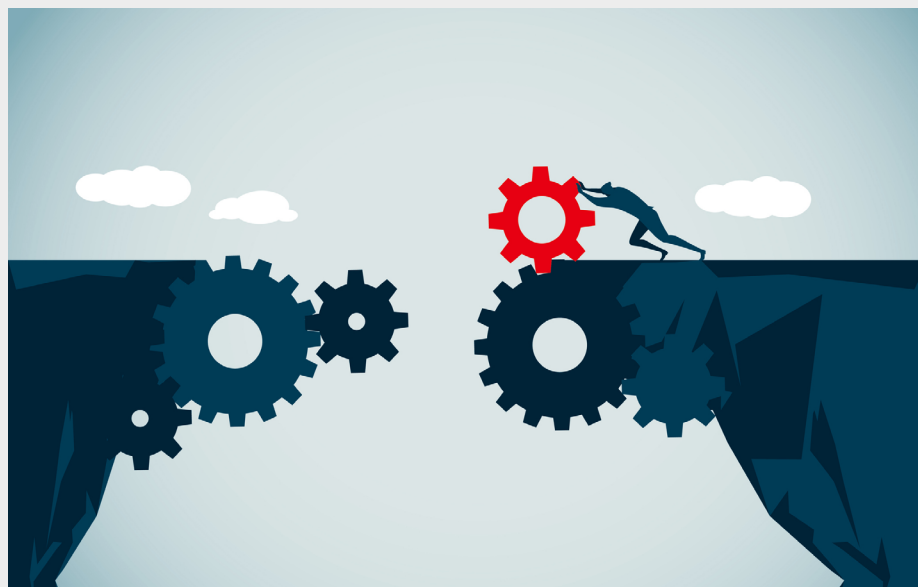
**Depuis le début de la crise et de la pandémie, nous entendons parler d'une hausse des faillites. Concrètement, plus de 18 mois après la crise, qu'en est-il ? Qu'avez-vous pu observer ?**

Contrairement à ce que l'on avait imaginé, la crise sanitaire et la pandémie n'ont pas été marquées par une hausse des faillites. En effet, très rapidement le gouvernement a mis en place des mesures d'accompagnement et de préservation de l'activité et de l'emploi qui ont permis de limiter le taux de défaillance des entreprises. Paradoxalement, le taux de défaillance a même diminué sur une bonne partie de la période de pandémie. Avec la fin des mesures gouvernementales, notamment celles concernant le chômage partiel ou encore l'attribution des PGE, les entreprises vont devoir rembourser leurs prêts et dettes, mais également trouver des solutions alternatives pour maintenir leur activité et passer le cap de la reprise.

Au-delà, une crise est généralement révélatrice de dysfonctionnements sous-jacents qui sont exacerbés par une situation perturbée et exceptionnelle. Ce contexte est propice à la mise à nu de problématiques souvent relayées au second plan par les dirigeants et qui, avec une crise comme celle que nous connaissons, peuvent mettre en péril la pérennité d'une entreprise.

**Comment votre cabinet se positionne sur le segment du retournement et du redressement d'entreprises ?**

D&I a vu le jour il y a plus de 30 ans. Notre structure est un des précurseurs du mana-



gement de transition en France et ses associés accompagnent depuis l'origine des sociétés qui traversent des situations de crise, doivent être retournées, font face à un changement d'actionnaires ou doivent optimiser leur activité.

Aujourd'hui, D&I compte 12 associés et partners. La quasi-totalité des missions que nous prenons en charge est menée et dirigée par nos associés. Ces derniers ont une fine connaissance de l'entreprise, de ses enjeux et de ses problématiques. Anciens dirigeants de PME ou d'ETI, ils ont été confrontés à toutes les phases de la vie d'une entreprise. Passionnés, ils ont tous fait le choix d'accompagner les entreprises en difficultés à des étapes clés de leur vie.

**Concrètement, à quel niveau intervenez-vous ?**

Nous intervenons dans un contexte de crise, de retournement ou d'amélioration de la performance. Redresser une entreprise en crise nécessite des expertises et une posture particulières. Notre rôle et périmètre d'actions sont différents du dirigeant d'entreprise « traditionnel » qui est plutôt amené à gérer la croissance et le développement. En effet, la gestion d'une entreprise en difficulté requiert un mode de fonctionnement et des expertises différentes, mais aussi des réseaux spécifiques.

Concrètement, sur sollicitation de notre mandant (actionnaire, dirigeant, banque, administrateur judiciaire...), D&I intervient dans

un premier temps, sur une mission de diagnostic. Sur une période de 4 à 6 semaines en moyenne, nous analysons la situation de l'entreprise : outil industriel, ressources financières, points forts, points faibles, ressources humaines... L'idée est véritablement de faire ressortir ce qui fonctionne et qu'il faudra valoriser lors du redressement, et bien évidemment les problématiques qu'il faudra gérer en priorité.

À partir de là, nous proposons et partageons une feuille de route avec les actionnaires et les dirigeants s'ils sont toujours en fonction au moment de notre intervention.

Dans la plupart des cas, nous prenons en charge la transformation et appliquons le plan de redressement que nous avons préconisé et qui a été accepté. Vient alors dans un second temps la mission de management de transition à proprement parler avec la prise en charge de la direction de la société en question aux côtés des dirigeants s'ils sont maintenus, ou à leur place.

#### **Quelles sont les principales problématiques des entreprises aujourd'hui ?**

Elles doivent faire face à des difficultés classiques inhérentes à une situation de crise avec une perte de marché, des capacités d'approvisionnement réduites dans certaines industries, un cycle de production ralenti, des dettes, des problèmes de BFR et de trésorerie, des choix d'investissements à revoir, l'optimisation de leur outil industriel...

#### **Mais la crise peut aussi être une source d'opportunité pour les entreprises et pour leur organisation...**

En effet, elle peut être porteuse d'opportunités. La crise est une occasion pour faire ressortir et gérer des dysfonctionnements ou un manque d'efficacité. L'enjeu est que la direction de la société et ses actionnaires se posent les bonnes questions.

La crise va ainsi permettre à une entreprise de se recentrer sur une activité, relocaliser une partie de sa production ou bien se séparer d'une activité trop consommatrice de capitaux ou qui impacte négativement la performance de l'entreprise. C'est généralement une période propice pour faire des cessions d'activité, ou au contraire, se développer au travers d'opérations de croissance interne ou externe. C'est aussi un moment

charnière pour questionner son organisation et son adéquation avec son secteur d'activité et le marché de l'entreprise. Nous examinons d'ailleurs, l'ensemble de ces dimensions dans le cadre du diagnostic initial afin de déterminer le plan d'action le plus pertinent et efficace pour l'entreprise.

Enfin, la crise peut aussi être révélatrice de talents au sein de l'entreprise. Ces phases de bouleversements peuvent faire ressortir des motivations jusque-là effacées de collaborateurs qui n'osaient pas se mettre en avant. Lancer une transformation permet à ces personnes de prendre position et de s'affirmer dans une nouvelle organisation.

#### **En quoi est-ce essentiel de se faire accompagner par des professionnels et des experts ? Comment résumeriez-vous votre valeur ajoutée sur ce segment ?**

De nombreuses études soulignent que l'intervention d'un manager externe en phase de crise permet d'augmenter les chances de s'en sortir. Plus particulièrement, la force d'un management de transition comme celui opéré par D&I repose sur sa vision, son goût pour le challenge et la transformation qui dépasse les clivages « politiques » internes d'une entreprise. Nous sommes humbles dans notre démarche et les plans d'actions que nous proposons et mettons ensuite en place nous permettent de redresser et de transformer l'entreprise en atteignant, très souvent, des résultats encore plus importants que ceux que nous avons identifiés lors de la phase de diagnostic.

#### **Et pour conclure ?**

Au-delà d'une expertise avérée dans le domaine du retournement et du redressement, tous les associés de D&I ont choisi ce métier par passion.

Nous sommes toujours à la recherche de nouveaux talents pour renforcer notre équipe

et apporter leur expertise et expérience en matière de direction générale, d'accompagnement d'acquisition, de création et de cession d'entreprises ou de gestion de situations de restructuration. ×



**Jérôme Bourgoïn**

#### **Bio express**

Jérôme Bourgoïn a rejoint D&I début 2020. Il a débuté sa carrière en tant que directeur de participations dans un fonds d'investissement (21 Invest), puis comme directeur général d'une banque d'affaires (Pinatton Finance). Il a ensuite dirigé des structures en phase de croissance, de transformation et de situations complexes notamment dans le secteur des télécoms, du numérique ou de l'informatique. Il a ainsi assuré la direction générale de groupes de services tels que Jet Multimédia (groupe coté en bourse, filiale de SFR-NeufCegetel), Izimmo ou CPDP, dans des contextes de forte croissance, de build-up, de repositionnement stratégique, de crise ou de changement d'actionnaires. Jérôme Bourgoïn est diplômé du centre de formation à l'analyse financière (S F A F) d'un master de l'ESLSCA et d'une maîtrise de l'Université Paris Dauphine.

**“La force d'un management de transition comme celui opéré par D&I repose sur sa vision, son goût pour le challenge et la transformation qui dépasse les clivages « politiques » internes d'une entreprise.”**