

D&I, l'orfèvrerie du management de transition

Les associés de D&I (Dirigeants & Investisseurs) sont des hommes de terrain. Des dirigeants qualifiés et expérimentés qui connaissent la réalité de l'entreprise. Des passionnés capables de déceler les failles susceptibles de faire dérailler l'équilibre d'une société et de les corriger par la mise en œuvre rapide de solutions concrètes et efficaces. Portrait des pionniers du management de transition.

Sobriété, fermeté, expérience. Trois mots qui suffiraient à définir l'activité de D&I. Fondée en 1988, la structure est l'un des premiers acteurs du management de transition en France. Sa force ? Son collègue d'associés composé de dirigeants ou d'anciens chefs d'entreprise, aux compétences pointues et au caractère solide. Tous ont en commun cette volonté de sortir les entreprises des situations de crise. Que celle-ci soit d'origine structurelle, financière, managériale... Sollicités dans la majorité des cas par les actionnaires - et ce dans n'importe quel secteur d'activité, les associés interviennent directement au cœur de l'entreprise. Ils analysent d'abord la situation et son degré de complexité puis prévoient un plan d'action, une direction à prendre et des solutions concrètes à mettre en œuvre pour sortir l'entreprise de situations épineuses dans lesquelles elles peuvent se trouver.

« Nous sommes là pour véritablement changer la société, assure Michel Maire, actuel président de D&I. Pour pointer du doigt les points forts comme les points faibles et fixer un nouveau cap. Ceci, quelles que soient les circonstances. » Une mission de taille qui dure généralement neuf mois. Neuf mois d'immersion à l'issue desquels l'associé de D&I repart pour une autre mission en laissant au dirigeant historique, ou à un nouveau venu, le

soin de poursuivre le développement de l'entreprise dont les bases ont été affirmées. « Chez nous, il n'y a pas de diva, affirme Michel Maire. Notre passion, c'est de piloter des entreprises et de leur permettre de retrouver de l'ordre. Chaque associé travaille sans assistant, rédige lui-même ses rapports, va au contact des entreprises, rencontre les parties prenantes. C'est l'ADN-même de notre activité. »

«Chez nous, il n'y a pas de diva. Notre passion, c'est de piloter des entreprises pour leur permettre de retrouver de l'ordre. Chaque associé travaille sans assistant»

Un diagnostic factuel, précis, immédiatement opérable

« Nous ne sommes les avocats ni des actionnaires ni du Président, poursuit-il. Nous sommes là pour aider l'entreprise dans sa globalité. Une fois que c'est fait, nous repartons », poursuit Michel Maire, rappelant l'indépendance inhérente à l'activité d'un associé de D&I. Durant les cinq premières semaines d'intervention, celui-ci se consacre à la réalisation d'un seul diagnostic

à la fois, synthétique, rigoureux et précis. Un point important puisque la qualité de ce diagnostic permet à l'associé d'acquiescer un certain degré de crédibilité et de gagner la confiance auprès de toutes les parties prenantes (dirigeants, actionnaires, salariés...).

« Nos diagnostics sont des programmes Opérationnels très efficaces, assure Roger Durantis, également associé de D&I. Nos diagnostics sont très factuels. Si bien que les conclusions, recommandations et modes d'exécution qui y sont détaillés vont de soi et sont indiscutables. C'est fondamental pour nous. » « Nous balayons absolument tous les sujets aussi bien sur le plan commercial et humain qu'au niveau de la production, confirme Michel Maire. Nous rencontrons également les partenaires sociaux afin d'évaluer la capacité de l'entreprise à se transformer. »

Un rôle opérationnel

Une fois le diagnostic établi, les associés de D&I endossent un rôle opérationnel pour mettre en œuvre le plan d'action prévu de façon pratique. Et si les missions sont toujours complexes, rares sont les situations d'échec. C'est toutefois le cas pour les associés de D&I lorsque, malgré leur intervention, la société est placée en redressement judiciaire.

« C'est affligeant pour nous quand cela arrive », note Michel Maire,



De gauche à droite : Henri Juin, Roger Durantis, Patrick Bordessoule, Pascal Heems, Henri Viguier, Philippe Lang et Michel Maire

reconnaissant que le métier est aussi passionnant que stressant car il suppose de travailler dans des conditions tendues et, parfois, sur un temps particulièrement court, notamment lorsque la situation financière est délicate. « Nous devons faire preuve de diplomatie et de fermeté pour calmer les choses, pacifier les tensions, rassurer les parties prenantes, recruter les bonnes personnes, explique l'associé. Il faut être droit et sûr de soi. Une fois que le cap est fixé, nous nous y tenons absolument. »

Le goût du challenge

N'est donc pas expert du management de transition qui veut. « Cela suppose à la fois de la détermination et de l'énergie, complète Roger Durantis. Chacun d'entre nous a choisi ce métier par conviction. C'est un choix de vie. » Soudés et solidaires, les associés se retrouvent chaque mois dans leurs locaux de Neuilly-sur-Seine pour un « Chapitre ». Un temps de partage lors desquels ils échangent leurs expériences

et les avancées sur les missions en cours. Les obstacles rencontrés par les uns sont décortiqués et analysés par les autres.

« Nous fonctionnons un peu comme un collège, une confrérie, poursuit-il. Lorsque nous faisons face à une difficulté, nous en parlons à ceux qui ont déjà été confrontés à la même problématique et nous profitons de leur expérience. C'est précieux. Cela va même plus loin : nous recherchons systématiquement les points de faiblesse dans les actions des autres associés pour mieux les aider à sécuriser le résultat de leur mission. » Une solidarité qui fait la force et la singularité de D&I. La société est d'ailleurs largement sollicitée. Si bien que les associés cherchent à élargir leur cercle. Pas facile toutefois de trouver des personnalités répondant aux compétences techniques et humaines requises. Plusieurs années sont nécessaires pour qu'un nouvel associé puisse prendre en main une mission. « Ce qui est difficile aussi pour nous, c'est de trouver des anciens dirigeants capables de

placer leur égo de côté pour remettre sur pied une entreprise puis de laisser ensuite les rênes à une autre personne », assure Michel Maire, précisant la volonté des associés de féminiser leur collège. Autre critère indispensable pour rejoindre la maison : avoir les pieds sur terre et être en mesure de s'absenter durant plusieurs mois sans briser son équilibre personnel. Équilibre indispensable pour pouvoir encaisser la pression qui découle inévitablement de situations complexes. L'associé de D&I doit aussi savoir faire preuve d'humilité pour appréhender de nouveaux secteurs d'activité. Il doit aussi avoir une certaine dose d'originalité pour savoir faire rimer fermeté et délicatesse. Et, bien sûr, un goût du challenge et une envie de « mettre les mains dans le cambouis », de négocier avec des banquiers le matin, puis de résoudre une problématique de production avec des salariés l'après-midi. Vivifiant. ■

Capucine Coquand

Ils parlent de Dirigeants & Investisseurs

Luc Bertholat
managing director,
Naxicap Partners



“

Nous faisons appel aux associés de D&I depuis des années, principalement pour leur faculté à être opérationnels immédiatement. Ce sont des hommes expérimentés qui connaissent le management d'entreprise et savent prendre très vite les rênes d'une société. Une fois en place, ils s'emploient avant tout à sécuriser la situation. Ils établissent ensuite des process, réalisent un diagnostic, répondent aux questions, tranchent les éventuels conflits... Ils sont aussi à l'origine d'actions plus structurelles qui supposent de prendre le temps de comprendre à la fois les situations et les personnes. Ils implantent un véritable plan de marche. D&I est une petite équipe, mais qui fonctionne très bien. Les associés sont à la fois très agréables à côtoyer et très professionnels. Lorsqu'ils acceptent une mission, ils s'engagent pleinement et assument leurs responsabilités.

”

Bernard Bouquet
Avocat associé,
BBLM Avocats



“

Les associés de D&I ont de l'expérience et ce, dans un grand nombre de secteurs. Si bien qu'ils sont très efficaces. Leur intervention nous a permis de mener à bien plusieurs conciliations ou retournements. Ils commencent leur mission en établissant un diagnostic de qualité. Celui-ci leur permet d'agir rapidement. Ils identifient les difficultés et envisagent un plan qu'ils peuvent mettre en œuvre dans le cadre d'une prestation de service ou directement en prenant des mandats sociaux de directeur général ou de président. Ils sont très réactifs et très professionnels. Chaque associé intervient seul, sans intermédiaire. Sur le plan humain, ils sont également remarquables. Ils abordent leurs dossiers de façon chaleureuse et savent parler à tout le monde sans intermédiaire.. Nous avons d'ailleurs tissé des liens d'amitié réels. Il y a entre nous un rapport de confiance. Je les prescris d'ailleurs très régulièrement.

”

Frédéric Abitbol
Administrateur
judiciaire



“

Les associés de Dirigeants & Investisseurs sont des professionnels compétents et honnêtes. Ils sont sérieux et savent travailler sur le long terme. Ce sont des personnes particulièrement fiables qui savent prendre des décisions. Ceci, dans un environnement — celui du management de crise — particulièrement délicat. Les associés travaillent seuls. Il ne cherchent pas à placer d'éventuels collaborateurs pour gonfler leur facturation. Ils sont bienveillants, respectueux de l'entreprise, de l'histoire des salariés mais aussi de celle des dirigeants qui les ont précédés. C'est, à mon sens, la bonne approche. Je les recommande d'ailleurs sans difficulté.

”

**Hogan
Lovells**



Le réflexe Hogan Lovells

Expertise sectorielle pour plus d'efficacité, culture de la transversalité pour un conseil avisé. Nous déclinons depuis 30 ans une pratique transactionnelle aussi innovante qu'agile, et vous accompagnons sur tous types de projets.

Notre équipe composée de 6 associés, 5 conseils et d'une vingtaine de collaborateurs peut s'appuyer sur des expertises complémentaires en droit de la concurrence, structuration fiscale, financement bancaire, réglementaire, droit de propriété intellectuelle, droit immobilier, droit social et restructuring. Une convergence de compétences portée à Paris par 160 avocats qui enrichit notre approche des problématiques M&A et Private Equity. Avec près de 45 bureaux dans le monde, nous sommes en capacité d'intervenir sur des opérations complexes couvrant plusieurs pays avec une extrême fluidité.

Notre atout? Disposer d'expertises approfondies de vos secteurs d'industrie et du cadre réglementaire associé. Ainsi, nous conseillons des entreprises françaises et internationales dans de multiples secteurs, tels que les nouvelles technologies, l'énergie, les institutions financières, l'aéronautique, l'automobile et la santé. Sans oublier la protection des données personnelles et les sujets de Tech M&A.



@HoganLovellsFR



Hogan Lovells

Pour plus d'informations sur nos activités, nous vous invitons à consulter notre site dédié : www.hoganlovells.com

www.hoganlovells.com

"Hogan Lovells" ou le "Cabinet" est un cabinet d'avocats international comprenant Hogan Lovells International LLP, Hogan Lovells US LLP et leurs affiliés. Pour plus d'informations, consulter le site www.hoganlovells.com. Certaines images peuvent représenter d'anciens ou actuels avocats et salariés de Hogan Lovells ou des figurants sans lien avec le cabinet. www.hoganlovells.com
© Hogan Lovells 2020. Tous droits réservés. 1202610_0620