

INVESTIR DANS L'ENTREPRISE EN DIFFICULTÉ ET SES HOMMES POUR MIEUX LA REDRESSER

Poursuivant l'activité historique du groupe Caravelle créé en 1995, **Arcole Industries** est depuis 2006 un acteur incontournable du retournement d'entreprise en France, à la fois investisseur avisé et actionnaire pleinement engagé dans le redressement d'affaires en situation délicate. Explications avec André Lebrun (73), Président-Directeur Général, et Renaud Sueur (98), Directeur Général Délégué.



André Lebrun (73)



Renaud Sueur (98)

Quelles sont vos spécificités dans le milieu du restructuring ?

Holding industriel dont le capital est détenu majoritairement par son équipe de direction, Arcole Industries investit ses fonds propres dans les entreprises dont elle prend le contrôle. La société n'est pas un fonds d'investissement, ce qui induit un comportement d'investisseur très

différent puisqu'il n'y a pas d'horizon de restitution. Cela nous permet de gérer les entreprises dans la durée, sans obligation de cession. Nous avons une double casquette d'investisseur et de manager, car les membres de l'équipe qui conduisent les analyses sont ceux qui vont prendre les mandats sociaux dans les sociétés reprises, avec une implication totale lors de la reprise aux côtés des équipes pour s'assurer de la bonne mise en œuvre du plan de redressement. L'équipe dispose d'une bonne connaissance des métiers de l'industrie et des services pour avoir exercé des fonctions de direction d'entreprises dans de nombreux secteurs. Ainsi, dans le cadre d'une reprise, nous sommes en mesure de doter la société de moyens financiers adaptés et de lui apporter toute notre expertise managériale.

Il s'agit d'une activité risquée d'un point de vue financier, du fait de l'absence de garantie. Sur quels critères s'opère le choix d'une intervention ?

Nous investissons dans les secteurs de l'industrie ou de services de type B2B, dans des sociétés ayant des positions de marché significatives. Quand nous analysons un dossier, nous envisageons la possibilité de créer de la valeur, tout en veillant à l'adhésion sociale au projet car nous allons diriger l'entreprise. Une société d'investissement peut raisonner en termes de risques, ce qui n'est pas le cas lorsque vous prenez un mandat social dans une entreprise. La possibilité de bâtir un plan industriel solide avec les équipes de la société reprise et notre conviction de pouvoir assurer la réussite de ce plan priment toujours dans la décision d'investissement.

Comment s'organise concrètement votre action dans l'entreprise ?

L'objectif est de réussir l'amalgame parfait entre les collaborateurs clefs de la société reprise, ayant la connaissance des spécificités sectorielles, et nos équipes ayant une expertise de la reprise d'affaires en situation difficile. Il faut d'abord rassurer l'ensemble des parties prenantes : clients et fournisseurs inquiets, et surtout l'ensemble du personnel, qui doit retrouver confiance dans l'entreprise et ses dirigeants. Nos équipes sont pleinement impliquées lors de la reprise, au minimum six mois, souvent plus, pour mettre en place le plan de redressement. Quand l'entreprise est sur les bons rails, nous conservons un mandat de présidence mais la direction retrouve plus d'autonomie. Pour réussir cela, pas de recette miracle, mais beaucoup d'énergie, de travail et de conviction.

L'opportunité de développer l'investissement dans le redressement d'entreprise fait l'objet de réflexions au niveau politique, afin de soutenir l'industrie française. Qu'en pensez-vous ?

Nous attendons des pouvoirs publics d'assurer un cadre législatif clair, cohérent et stable. En particulier, il existe aujourd'hui des incohérences entre la législation sociale et le droit des entreprises en difficulté qui rendent délicate la gestion sociale d'une reprise et par là interdisent ou, à tout le moins, fragilisent certaines reprises. ■



ANDRÉ LEBRUN [73]



ALEXANDRE BACHELIER



DELPHINE INESTA



RENAUD SUEUR [98]

SPÉCIALISTE DES AFFAIRES
EN DIFFICULTÉS

PLUS DE 18 OPÉRATIONS
MENÉES AVEC SUCCÈS

REPRISE ET REDRESSEMENT D'ENTREPRISES

ARCOLE INDUSTRIES
20 RUE DES PYRAMIDES 75001 PARIS
TEL: +33 1 85 73 39 80
WWW.ARCOLE-INDUSTRIES.COM



ARCOLE
industries