

NEOPAR : « NOUS INVESTISSONS AVEC LES ÉQUIPES DIRIGEANTES EN PLACE »

Neopar intervient régulièrement en tant qu'investisseur sur des dossiers de reprise d'entreprises en difficulté aux côtés du management. Éclairage avec François-Denis Poitrinal et Benjamin Debris, associés de Neopar.



François-Denis Poitrinal

Comment choisissez-vous vos dossiers de redressement d'entreprises ?

Nous essayons de sélectionner des entreprises en amont des procédures collectives. Nous souhaitons ainsi être en mesure avec le management, d'analyser la situation et d'anticiper les mesures à prendre, généralement dans le cadre d'un calendrier serré.

Prenez-vous en charge uniquement des grandes entreprises ?

La taille de l'entreprise et le secteur d'activité sont des éléments, certes importants dans notre décision d'intervenir, mais ils ne sont pas déterminants. Ce qui est déterminant et singulier dans notre approche, c'est la qualité du management en place, sa ferme volonté et sa capacité de



Benjamin Debris

conduire avec nous le redressement de l'entreprise.

Quel sera le moment déterminant dans votre choix ?

Après une étude du dossier et des éléments financiers, le moment clé pour nous sera la première réunion avec le management. Lors de ce premier contact, nous analyserons les causes des difficultés, qu'elles soient exogènes (crise économique, baisse du pouvoir d'achat...) ou endogènes (erreur stratégique, produits vieillissants, détérioration des relations sociales...). Nous étudions également avec lucidité la situation de trésorerie et les besoins à court ou moyen terme. Nous validons avec le management, en pleine lucidité, l'analyse des causes des difficultés et les

mesures à mettre en place à court et moyen terme. Nous validons ensuite un plan stratégique sur 3 ans, ambitieux et fédérateur, qui est partagé le moment venu, avec l'ensemble des équipes et des partenaires de l'entreprise.

Privilégiez-vous certains profils de dirigeants et certains secteurs d'activités ?

Après de nombreuses années d'activité, nous n'avons pas de préjugés sur le CV idéal d'un dirigeant. Nous privilégions des qualités telles que la force de caractère, l'équilibre et le discernement, l'imagination et la capacité de travail et d'analyse des chiffres ou des situations, et bien entendu, et avant tout, la loyauté et l'honnêteté.

Par quoi commencez-vous lors d'une restructuration ?

Les causes des difficultés commandent et ordonnent les priorités.

Il s'agit souvent, mais pas toujours, de retrouver la rentabilité sur la base d'un chiffre d'affaires en baisse et donc de réduire rapidement les coûts. Nous structurons notre démarche sur un chiffre d'affaires dégradé (il est en effet rare d'avoir de bonnes nouvelles sur l'activité au cours de ces périodes...) pour adapter la structure de charges en cohérence. En regard à ces décisions, nous mettons un plan de consolidation du nouveau périmètre d'activité qui passe en général par un programme d'investissement financé majoritairement par les apports financiers de Neopar.

Avez-vous une autre priorité ?

C'est la communication avec les équipes afin qu'elles adhèrent au nouveau projet stratégique. Cela passe par beaucoup de transparence, un partage lucide de la situation et une information claire des mesures décidées et la détermination

d'objectifs ambitieux et réalistes. À cet égard, nous apportons une attention particulière à la mise en place, sous forme d'intéressement ou de participation, d'un système d'implication des équipes au succès de l'entreprise et à la création de valeur.

Pourquoi repartir avec l'équipe dirigeante et non des managers différents ?

C'est l'originalité de notre démarche dans ce secteur. Cela ne nous empêche pas de faire appel, lorsque cela s'avère nécessaire, à des compétences particulières auprès de managers de transition. Néanmoins, et c'est dans l'ADN de Neopar, nous investissons avec les équipes dirigeantes en place. Nous pensons que l'équipe dirigeante connaissant les équipes et l'environnement concurrentiel de l'entreprise permet un rebond en profondeur de l'entreprise, pour autant que les difficultés traversées n'aient pas entamé l'enthousiasme, l'énergie, la cohésion de l'équipe dirigeante.

Accompagnez-vous les dirigeants dans la restructuration ?

Nous sommes des actionnaires « impliqués » et la gouvernance que nous mettons en place reflète cette philosophie. Mensuellement puis trimestriellement lorsque les difficultés s'aplanissent, le directoire rend compte au conseil de surveillance que nous contrôlons. Ces réunions sont le lieu d'échanges fructueux et assurent un suivi et un partage efficace. Nous mettons par ailleurs nos experts à la disposition de nos dirigeants.

Qui investit auprès de vous ? Qui sont vos partenaires ?

Nous faisons généralement nos dossiers seuls, mais nous n'excluons pas des co-investissements avec d'autres investisseurs ou industriels du secteur pour autant que nous partagions la même philosophie.

Avez-vous quelques exemples de réussite de redressement ?

Oui, on peut citer le dernier dossier significatif : le groupe Parisot, repris au tribunal dans le cadre d'un plan de cession, aux côtés des cadres, en 2013 (fabrication de meubles, usines en France et en Roumanie réalisant un CA de 200 M€ - environ 2 000 collaborateurs). La stratégie de retournement a permis de passer d'un EBITDA de -4 M€ à +12 M€ en 2016.



FOCUS

François-Denis Poitral a rédigé *Le capital-investissement*, préfacé par Emmanuel Macron. Il est spécialisé dans la négociation et la structuration des opérations de private equity, capital-investissement et fusion-acquisition. Il est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris (1980), de l'Essec (1984) et également titulaire d'un LL.M. de Columbia University Law School, New York (1985).

Nous avons cédé au début de cette année notre participation à Jean-Charles Parisot, Président du directoire, qui a piloté avec succès le redressement du groupe.

Qu'est-ce qui vous passionne dans votre métier ?

Nous intervenons dans des situations extrêmement tendues et nous approchons des managers sur lesquels pèsent une pression psychologique, une responsabilité sociale exceptionnelle. La réglementation juridique qui s'applique aux différentes procédures judiciaires ou extrajudiciaires que nous menons, est de plus en plus complexe et nécessite une habilité croissante. Cet aspect technique et procédural, que j'ai développé dans mon ouvrage sur le capital-investissement constitue pour l'équipe de Neopar une véritable passion. Au surplus, nous intervenons toujours avec bienveillance et avec l'objectif de transformer une situation désespérée en chantier de retournement et de résultats positifs pour tous. La multiplicité des situations, la diversité des secteurs d'activité, des tailles d'entreprises et de leur histoire, rend notre métier passionnant, mais la plus grande des satisfactions, pour nous, comment nous l'avons réalisé sur la société B2S ou Parisot, est l'aboutissement de la restructuration et le débouclage de l'opération dans le

cadre d'une entreprise désormais sereine et profitable.

Comment voyez-vous l'avenir de votre métier ?

Notre métier est de plus en plus complexe et nécessite des compétences techniques croissantes dans le cadre des procédures de reprises. La réglementation juridique, fiscale, sociale, voire même environnementale et concurrentielle, sont autant de contraintes ou d'opportunités qu'il s'agit de maîtriser parfaitement. Un projet de directive européenne va sans doute bouleverser, dans les années qui viennent, l'équilibre de nos procédures actuelles françaises entre les intérêts des créanciers, des actionnaires et la sauvegarde de l'emploi. Fortement inspiré du « Chapter 11 » du UCC (Uniform Commercial Code) américain, cette réforme impliquera plus les créanciers dans la procédure et sera applicable dans l'ensemble des états européens.

Quelles sont vos perspectives ?

Notre perspective est de développer de façon intelligente et bienveillante des opportunités d'investissement. Nous étofferons sans doute notre petite équipe et nous développerons des co-investissements. ■

NEOPAR : SOCIÉTÉ D'INVESTISSEMENT

« Nous sommes une société d'investissement, c'est-à-dire que nous ne gérons pas pour compte de tiers, nous investissons sur fonds propres de la société. Le montant de nos investissements s'élève entre 500 k€ et 3 M€ par dossier. Lorsque la décision d'investir est prise, nous agrégeons à notre équipe des conseils extérieurs (avocats, experts-comptables, expert du marché...) tous spécialisés et passionnés par les entreprises en difficulté », confie Benjamin Debris. « Nous sommes une petite équipe de 4 personnes, 2 associés, 1 chargé d'affaires et 1 assistante. Nous étudions une cinquantaine de dossiers par an et nous nous positionnons sur 5 ou 6 d'entre eux. »