

« UN RETOURNEMENT d'entreprise doit être pensé comme un projet réaliste sur le long terme »

Depuis 1991, le groupe Butler Industries accompagne et investit en fonds propre dans les entreprises en difficulté pour leur redonner une seconde chance. Sur ce marché qui a connu de nombreuses évolutions et l'arrivée de nouveaux acteurs, Butler Industries maintient son cap et poursuit sa mission. **Rencontre avec Laurent Parquet, Partner au sein du groupe Butler Industries**, qui nous en dit plus.



Laurent Parquet

Depuis plus de 25 ans, le groupe Butler Industries opère dans le domaine du retournement et du redressement des entreprises. Quelles sont les principales évolutions que vous avez pu remarquer ?

Dans le secteur du retournement, il y a deux cas de figure : des retournements autour de problématiques financières (bris de covenants, endettement excessif, ...) et d'autres plus lourds qui concernent des entreprises confrontées à un problème de rentabilité, de pérennité ou de business modèle. Il s'agit là de deux situations bien distinctes.

En 25 ans, le marché a considérablement évolué, comme le marché de l'investissement en capital de manière générale, d'ailleurs. Nous sommes passés d'un marché peu structuré avec un

nombre assez restreint d'acteurs à un marché avec des intervenants multiples et variés.

Le retournement d'entreprises était un secteur assez artisanal avec un traitement au cas par cas sur lequel nous avons été pionniers avec de grands retournements comme celui de BBDDP ou encore la création du premier fonds dans les années 90.

Au cours des années, nous avons assisté à l'arrivée de fonds étrangers ; l'apparition de conseils spécialisés en restructuring au sein de cabinets d'audit, de M&A ou encore d'avocats pour qui il s'agit dorénavant d'une practice à part entière ; les administrateurs judiciaires qui se sont dotés de structures assez importantes, ou encore les managers de transition.

Si le marché s'est structuré et normalisé, il garde tout de même une dimension artisanale et atypique, car il n'est pas possible « d'industrialiser » le processus d'investissement dans le domaine du retournement.

Comment cela a-t-il impacté votre positionnement ?

Concrètement, nous avons suivi ces évolutions. Après avoir lancé le premier fonds de retournement en France, nous avons fait le choix depuis environ 4 ans de revenir sur de l'investissement en fonds propre, comme à nos débuts, en nous appuyant sur notre holding Butler Industries dotée de 300 millions de fonds propres, sans endettement. Ce positionnement nous permet de nous inscrire dans une perspective de long terme bien adaptée aux

situations de retournement en accompagnant les sociétés dans leur phase de re-développement. D'ailleurs, dans le cadre d'une de nos plus belles opérations de retournement, la reprise du groupe Thomainfor (renommé Osiatis), nous sommes restés une quinzaine d'années, la société passant de 600 à 5 000 salariés.

Aujourd'hui, quelles sont les tendances qui marquent le marché du retournement d'entreprises ?

Au niveau sectoriel, ce sont surtout le retail, la grande distribution et l'industrie qui sont les plus touchés avec des dossiers qui font l'actualité économique comme Toys'R'Us, La Grande Récré, Tati,... Comme les effets de la crise de 2008 se sont dissipés dès 2013, nous sommes de moins en moins sur des restructurations « financières ». Nous sentons néanmoins que la taille du marché reste stable.

Quelles sont les clés d'un retournement réussi ?

La capacité à se remettre en question est clairement essentielle dans un retournement d'entreprise. L'enjeu est de revenir au cœur de métier historique de l'entreprise pour le renforcer. Vient ensuite le développement en misant sur l'innovation.

Le retournement doit s'appuyer sur une force historique. En effet, pour identifier le potentiel de retournement d'une entreprise, il faut d'abord retrouver les compétences, le savoir-faire, le

positionnement sur le marché qu'elle a délaissé afin d'y revenir.

C'est dans cette logique que nous accompagnons les entreprises en difficulté. Par exemple, Osiatis leader des services informatiques de maintenance, avait eu il y a une quinzaine d'années, la volonté de se positionner sur le marché de l'infogérance. En se positionnant sur ce nouveau métier, ils ont peu à peu abandonné leur métier historique. Très vite, ils ont perdu leur leadership et ont commencé à perdre du chiffre d'affaires deux fois plus vite que le marché. Notre stratégie a justement été de les ramener sur leur métier d'origine pour que la société puisse reprendre son positionnement. Une fois leur position consolidée, nous nous sommes focalisés sur le développement de services d'infogérance en misant notamment sur l'innovation et le développement de nouvelles offres.

Nous avons aussi accompagné le leader européen du champignon de Paris, France Champignon. À l'époque, cette coopérative s'était complètement focalisée sur un projet de construction de maison de cultures (pour remplacer les caves historiques), mais à côté, elle n'adressait pas des problèmes pourtant stratégiques de positionnement de sa gamme, d'innovations produits, d'organisation, de rationalisation, de calcul de ses prix de revient... Quand nous avons repris cette coopérative, nous avons mis en place un nouveau management et ramené France Champignons à ses fondamentaux. Puis, nous avons investi plus de 60 millions pour construire ces maisons de culture.

Plus que jamais, la clé d'un retournement est de bien s'appuyer sur les savoir-faire et les compétences de l'entreprise. Les problèmes arrivent quand leurs stratégies ne prennent pas



en compte ce socle historique (et privilégient des « solutions miracles »).

Quels sont vos principaux enjeux dans cette démarche ?

Le principal enjeu est bien sûr la motivation, et souvent la « remotivation » des salariés. Cela est plus facile si le retournement s'inscrit véritablement dans un projet à moyen long terme.

À cela s'ajoute l'enjeu classique de la vitesse. Le retournement d'entreprise apporte une véritable capacité à motiver les gens malgré la criticité de la situation. Néanmoins, la mobilisation des équipes doit être très rapide pour espérer sauver une entreprise. Plus le projet est clair et défini sur le moyen long terme, plus les équipes dirigeantes pourront compter sur la motivation et l'engagement des salariés.

Et pour conclure ?

Un retournement d'entreprise doit être pensé comme un projet réaliste sur le long terme. Au sein de Butler Industries, nous assimilons les entreprises en difficulté à des start-ups : même si elles ont plus de 30 ans d'existence et des milliers de salariés, il s'agit pour elles d'un nouveau départ avec un esprit entrepreneurial propice à la remise en question, au changement et à l'innovation. ×