

POUR NEOPAR, le capital humain est le premier critère d'investissement !

La réussite d'un retournement ne repose pas uniquement sur des critères financiers, mais aussi sur les hommes et les femmes qui vont porter ce projet et sur la solidité de leurs ambitions et énergies. Pour se faire, l'enjeu est de pouvoir s'appuyer sur les bons partenaires. C'est cette réalité qui guide NEOPAR, un spécialiste de la reprise d'entreprises en difficulté, qui investit aux côtés des managers historiques de ces mêmes entreprises pour leur permettre de renouer avec la croissance et la création de valeur. ***Explications de François-Denis Poitral, fondateur de NEOPAR.***



François-Denis Poitral

Quel regard portez-vous sur la situation actuelle ?

Le contexte est marqué par la sortie de crise, un regain économique et l'inflation. En parallèle, le marché du retournement et du redressement des entreprises reste encore largement inférieur à celui d'avant le début de la pandémie : sur douze mois, entre mai 2021 et mai 2022, 32 000 ouvertures de procédure ont été recensées, contre une moyenne de 50 000 sur les années précédant la crise sanitaire. Le « rattrapage » annoncé

n'a finalement pas eu lieu. Même si le marché est en-dessous de la moyenne, il est toutefois porteur de belles opportunités. En effet, les signaux économiques sont positifs. À cela s'ajoutent des évolutions réglementaires et législatives qui ont également des impacts positifs. On peut notamment citer l'ordonnance du 15 septembre 2021 qui transpose en droit français la directive européenne Restructuration et Insolvabilité. Elle vient ainsi pérenniser un certain nombre de réglementations et de dispositifs mis en place pendant la pandémie et qui sont relativement favorable aux entreprises. Elle renforce, par ailleurs, le pouvoir des juges dans un cadre de la conciliation et apporte des modifications assez techniques sur les classes de créanciers qui ne sont dorénavant plus distingués en fonction de la nature de la créance, mais au regard du niveau du risque pris par ces derniers. On assiste aussi à un recours au prépack cession dès que les conditions sont réunies. En effet, ce dispositif de reprises d'actifs est apprécié pour sa rapidité d'exécution et le fait que cette procédure ne pèse pas sur l'activité de l'entreprise.

Sur ce marché, vous avez un positionnement original qui distingue NEOPAR des autres acteurs. Qu'en est-il ?

Généralement, les sociétés ou les fonds d'investissement qui opèrent dans le secteur du

restructuring détachent des dirigeants de crise ou des experts spécialisés dans la gestion de ce type de situation. Chez NEOPAR, nous avons fait le choix de collaborer avec le management historique de ces entreprises, des hommes et des femmes qui connaissent son ADN et ses métiers, qui sont conscients des difficultés et qui sont prêts à tirer les leçons du passé pour réinvestir et s'impliquer à nos côtés. Ce critère est décisif, car nous ne nous intéressons qu'à des entreprises avec un management susceptible, prêt et volontaire pour travailler avec nous. Sur un plan opérationnel, il nous a toujours semblé plus pertinent d'échanger avec une équipe qui était à bord du navire lors de la tempête. Il est bien évidemment nécessaire que ces personnes ne soient pas en situation d'échec personnel ou dans le déni pour pouvoir s'engager et contribuer à la renaissance de l'entreprise. D'un point de vue éthique, il s'agit de pouvoir donner une seconde chance aux managers historiques de l'entreprise. La reprise d'une entreprise constitue à la fois une rupture sur tout ce qui pèse et entrave, et une continuation par la poursuite de l'activité et de l'aventure entrepreneuriale.

Ce positionnement implique un diagnostic partagé de la situation, la lucidité du management historique sur l'état de l'entreprise, mais aussi un consensus autour de la stratégie de retournement et de la mise de fonds,

qui est généralement comprise entre 1 et 5 millions. Enfin, il demande aussi une confiance mutuelle et un engagement de toutes les parties prenantes, y compris les équipes sur le terrain.

Vous accordez donc une place importante au capital humain...

C'est même le premier critère d'investissement ! Chez NEOPAR, nous sommes convaincus que l'humain est la clé du succès d'un retournement. Le discernement, la capacité d'analyse critique et positive, la volonté de se réinventer et de trouver les voies de développement de l'entreprise doivent être au cœur des motivations et de l'engagement du management historique. Malheureusement, ce sont des dimensions qui ne sont pas assez valorisées sur le marché.

Et quelles sont les entreprises dans lesquelles NEOPAR investit ?

Entreprise à taille humaine, NEOPAR s'engage véritablement aux côtés du management. Pour ce faire, nous ne réalisons qu'une à deux opérations chaque année. Nous nous intéressons à des entreprises dont nous appréhendons clairement les causes des difficultés et qui opèrent sur des marchés porteurs, que nous comprenons et qui nous plaisent. En parallèle, nous sommes vigilants à ce que, au-delà des aspects financiers, l'activité et l'entreprise démontrent un impact environnemental, social ou sociétal positif et tangible.

De manière générale, nous reprenons des PME et des ETI avec un chiffre d'affaires compris entre 10 et 250 millions d'euros. Nous avons repris en 2014 le groupe PARISOT pour lequel nous avons reçu le prix Ulysse de l'Association pour le Retournement des Entreprises en 2018. En 2017, nous avons aussi repris la société d'ingénierie routière Vectra que nous avons développée, d'abord au moyen d'une augmentation du capital, puis par l'acquisition d'autres entreprises (build-up). Aujourd'hui, l'entreprise, renommée NextRoad, réalise un chiffre d'affaires de 35 millions d'euros et a de très belles perspectives de développement. En 2018, nous avons repris l'Étude Généalogique Guénifey, dont le cœur de métier est la recherche

“Il conviendrait de « normaliser l'exceptionnel » et que les dirigeants d'entreprise connaissent et utilisent plus facilement l'ensemble des dispositifs concernant la prévention et le traitement des difficultés des entreprises en France.”

d'héritier. La société est aujourd'hui le 3^e acteur de ce secteur en France. Actuellement, nous sommes à l'écoute du marché où il y a de très belles opérations potentielles.

En tant qu'investisseur en retournement, NEOPAR contribue à la redynamisation du tissu industriel national...

Nous donnons les moyens à des entreprises de rebondir et de renouer avec la croissance, de créer de la valeur, de se développer. Nous prenons en compte la dimension financière et humaine de l'entreprise pour permettre à son management et à ses équipes de franchir un cap.

Dans le contexte actuel, à mon sens, il est important de promouvoir cette activité d'investissement en retournement afin d'en faire un outil vertueux et efficace au service de la reprise économique et de la création de valeur de manière générale. Cela demande des efforts communs en termes de transparence et d'éthique pour que l'utilité de ce métier sur le plan économique, social et humain soit reconnue.

Et pour conclure ?

Nous disposons en France d'outils très efficaces pour prévenir les difficultés. Toutefois, les dirigeants ne sont pas suffisamment formés et préparés à la gestion des difficultés et des crises de leur cursus, en école de commerce ou à l'université. Une crise est une situation à laquelle tous les dirigeants et entrepreneurs devront faire face au cours de leur carrière, et c'est une réalité encore plus probable à l'heure actuelle. Il conviendrait de « normaliser l'exceptionnel » et que les dirigeants d'entreprise connaissent et

utilisent plus facilement l'ensemble des dispositifs concernant la prévention et le traitement des difficultés des entreprises en France. C'est un constat que j'ai fait déjà depuis de nombreuses années. J'y consacre, par ailleurs, un chapitre dans mon livre (Le Capital Investissement – Guide Juridique et Fiscal, 6^e édition 2020 – Édition Revue Banque). ×

