

LE RESTRUCTURING : UNE TRANSFORMATION OPÉRATIONNELLE DES ENTREPRISES



Xavier P. Négiar

BIO EXPRESS

Xavier P. Négiar est diplômé d'un Bachelor of Sciences de University of Southern California, et d'un MIP de la Marshall Graduate School of Business de l'U.S.C. Il a débuté sa carrière en 1979 aux U.S.A. dans l'Aéronautique et le militaire au sein de Hughes Aircraft Company avant de rejoindre l'état-major du groupe Federated Department Stores. Il y a plus de 20 ans, il a participé à la création du cabinet d'intervention opérationnel I.E.N. avant de fusionner avec June Partners. Il a conduit, avec succès, de nombreuses missions de retournement de situations et d'amélioration des performances opérationnelles d'entreprises Small et Medium Cap dans tous types de secteurs, avec et sans prise de mandat social. Il est également membre de l'Association pour le Retournement d'Entreprise (ARE).

Xavier P. Négiar, Partner au sein du **cabinet June Partners**, revient sur l'activité de restructuring et sur son approche unique de la question de la restructuration des entreprises en difficulté.

Quelques mots pour nous présenter June Partners ?

June Partners est un cabinet de conseil opérationnel qui accompagne les entreprises en transformation (croissance, rationalisation et réorganisation, mutation technologique, crise financière...). Le cabinet s'appuie sur une équipe d'experts pluridisciplinaires avec une forte expérience opérationnelle capable d'intervenir sur des questions de transformation financière, transformation opérationnelle et corporate finance opérationnel. Le cabinet regroupe onze Associés ainsi que 60 collaborateurs seniors. Nos équipes ne comptent pas de juniors. Contrairement à de nombreux acteurs sur ce marché, nous ne faisons pas qu'accompagner la transformation des entreprises, nous la conduisons et nous devenons une partie prenante de ce processus. Cela peut, d'ailleurs, entraîner une prise de mandat social pendant lequel je peux être, par exemple, amené à prendre en charge le rôle de

président d'une société donnée afin de mettre en place un dispositif basé sur les équipes et les compétences internes de June Partners. En effet, notre vision globale est celle d'une entreprise qui prend en main la transformation opérationnelle d'entreprises en difficulté en fusionnant avec ses équipes métiers. Nous arrivons donc avec une formation dite de dispositif composée d'une dizaine de personnes qui vont venir se greffer sur l'entreprise en difficulté afin de fusionner avec les équipes métiers.

Que représente l'activité de restructuration au sein du cabinet ?

La restructuration représente 1/3 de l'activité globale du cabinet June Partners. Nous considérons la restructuration comme de la conduite du changement ou de la transformation d'une entreprise en milieu de forte criticité de trésorerie ou de cash ; de criticité sociale entraînée par des centrales syndicales exacerbées et éner-

NOTRE VISION GLOBALE EST CELLE D'UNE ENTREPRISE QUI PREND EN MAIN LA TRANSFORMATION OPÉRATIONNELLE D'ENTREPRISES EN DIFFICULTÉ EN FUSIONNANT AVEC SES ÉQUIPES MÉTIERS. NOUS ARRIVONS DONC AVEC UNE FORMATION DITE DE DISPOSITIF COMPOSÉE D'UNE DIZAINE DE PERSONNES QUI VONT VENIR SE GREFFER SUR L'ENTREPRISE EN DIFFICULTÉ AFIN DE FUSIONNER AVEC LES ÉQUIPES MÉTIERS.

LE RETOURNEMENT ET LE REDRESSEMENT D'ENTREPRISES

POUR MENER À BIEN CES MISSIONS, NOUS AVONS DÉVELOPPÉ UNE MÉTHODOLOGIE DE TRAVAIL ÉPROUVÉE AINSI QUE NOS PROPRES OUTILS DE MODÉLISATION QUI NOUS PERMETTENT D'OPTIMISER NOTRE RAPIDITÉ ET EFFICACITÉ SUR LE TERRAIN : UN RETOURNEMENT DE SITUATION NÉCESSITE ENVIRON 4 MOIS ET DEMI CHEZ JUNE PARTNERS.

vées par l'absence de résultat malgré les efforts des salariés. Le terme restructuration ne fait que décrire une typologie d'environnement dans lequel se trouve la société en question, mais ce n'est pas une fin en soi.

Quels sont les besoins et attentes des sociétés qui vous sollicitent ?

Les attentes de nos clients sont claires : conduire la transformation et le changement aux côtés de leurs équipes métiers et retourner la situation. Toutes les entreprises comptent des équipes métiers expertes dans leur domaine et secteur d'activités. Néanmoins, dès que l'entreprise se retrouve face à la nécessité de s'adapter ou de lancer une transformation opérationnelle, ces équipes métiers propres à l'entreprise n'ont pas les connaissances et l'expertise requises pour mener à bien cette transformation. D'ailleurs, rares sont les entreprises qui sont conscientes de leurs problèmes et de la nécessité de se transformer au niveau opérationnel.

Concrètement, nous intervenons pour prendre en charge aux côtés de nos clients leur transformation opérationnelle. Nous nous appuyons sur les équipes métiers en place dans l'entreprise avec lesquelles nous fusionnons et auxquelles nous apportons notre expertise en termes d'organisation, d'accélération, de moyens et d'outils... Les équipes métier poursuivent leur travail dans un environnement plus normalisé du fait de notre présence pendant cette période de transformation.

Comment vous différenciez-vous ?

Nous implantons des business plans en profondeur. Notre approche est différente de celle des managers de transition qui vont principalement gérer le statu quo entre deux étapes importantes de la vie de l'entreprise en transition. Avec notre dispositif porté par nos équipes, nous prenons le contrôle et transformons les fonctions clés de l'entreprise : la direction RH, financière, des sys-

tèmes d'information, technique, mais également les processus de prise de décision de la direction générale.

Pour mener à bien ces missions, nous avons développé une méthodologie de travail éprouvée ainsi que nos propres outils de modélisation qui nous permettent d'optimiser notre rapidité et efficacité sur le terrain : un retournement de situation nécessite environ 4 mois et demi chez June Partners.

Le diagnostic est un outil central dans notre démarche. Nous procédons à des entretiens avec une large partie des membres du personnel de l'entreprise. Typiquement dans une entreprise comptant un millier de collaborateurs, en deux semaines, nous interviewons environ 600 à 700 personnes grâce à nos équipes d'experts rompus aux techniques d'entretien basées sur des grilles très particulières.

Nous modélisons également l'entreprise afin de détecter et d'identifier les leviers qui vont optimiser sa performance économique. Nous virtualisons ensuite les décisions qui nous semblent

les plus importantes à prendre pour mesurer leur impact économique sur le compte d'exploitation. C'est une approche assez unique et inédite, car nous avons la possibilité de démontrer le bien-fondé de nos recommandations aux actionnaires ou au top management avant la prise de décision finale. Nous ne nous basons pas uniquement sur notre expérience et notre expertise, mais également sur des éléments tangibles contextualisés. ■

