

DIRIGEANTS - ACTIONNAIRES

Les pièges à éviter pour pérenniser votre entreprise

Eric Mériaux,
président, **Looten**

Xavier Mesguich, associé
restructuration,
8 advisory

Pierre Experton,
président,
Experton
Revollier



62 300
défaillances d'entreprises
prévues en 2015 en France.
Les secteurs du BTP, de
l'hébergement-restauration, du
meuble, de l'habillement, des
transports routiers de fret sont
les plus touchés.

52 jours
délai de paiement moyen
actuel, soit près de deux
semaines de plus qu'il y a
deux ans.

Guillaume Rebaudet,
directeur
d'investissement,
Siparex

Brahim Guettiche,
manager risk
services, **Atradius**

Le climat des affaires montre une timide accalmie. Cependant, la visibilité reste réduite. Les dirigeants-actionnaires doivent alors être sur de nombreux fronts : stratégique, en sachant s'adapter en permanence à leur marché ; financier, en communiquant régulièrement auprès de leurs partenaires pour ne pas avoir à affronter seuls un tel environnement et celui de la trésorerie, en sécurisant leur poste-clients tout en développant leur activité avec une croissance rentable. Enfin, une fois leur mission accomplie, ils doivent savoir partir et transmettre leur entreprise.

1. Risque stratégique

Alors que l'environnement change de plus en plus rapidement, le risque stratégique n'est-il pas avant tout de ne pas savoir s'adapter ?

Eric Mériaux, président de Looten.

Au moment de sa création en 1840, Looten était une entreprise de ferronnerie. Aujourd'hui, nous sommes une société



Eric Mériaux, président de Looten

«La meilleure façon de ne pas pécher par excès de confiance demeure de bien s'entourer.»

de négoce de fournitures industrielles et de robinetterie. Nous intervenons dans la maintenance sur huit différents sites, pour un chiffre d'affaires d'un peu moins de 30 millions d'euros. C'est dire le chemin parcouru en neuf générations de dirigeants. Une société comme la nôtre doit nécessairement s'adapter et faire évoluer son organisation, du point de vue des différents métiers qu'elle recouvre. L'acier, depuis 2008, dernière année de gloire de cette matière première, est en crise. Auparavant, il y avait une cyclicité tous les trois à quatre ans. Or, cela fait désormais six ans que le prix de la matière première baisse, que la marge baisse, que les volumes baissent. Nous n'avions alors pas la taille critique nécessaire pour assumer ce marché difficile. En 2014, nous avons donc cédé notre branche ferroviaire – nous faisons de la gestion de stocks en juste à temps pour Alstom et Bombardier – et, au mois de septembre 2015, nous avons cédé nos activités de négoce d'acier. Nous y avons renoncé car ce sont des métiers très capitalistiques qui génèrent une marge brute moyenne deux fois inférieure à celle que nous affichons dans nos métiers de base. De plus, céder ces activités nous a permis aussi de réinvestir le cash dans des nouveaux sites pour mieux servir le client. La stratégie de longs termes, axée sur nos cœurs de métier, constitue alors mon fil conducteur. C'est en gardant ce projet sans cesse à l'esprit que mon associé et moi-même pouvons prendre des décisions rapidement et, in fine, nous adapter.

Xavier Mesguich, associé restructuration chez 8 advisory. Dans le cadre de nos missions, nous constatons que les sociétés en difficulté le sont le plus souvent pour des raisons endogènes plutôt qu'exogènes. Une entreprise qui se retrouve en procédure collective parce que le marché se

retourne complètement est finalement très rare. Nous constatons que plus de 80 % des sociétés en difficulté le sont à cause d'une défaillance de stratégie ou d'une mauvaise appréciation de l'environnement économique et financier : en période tendue plus qu'à n'importe quel moment, les dirigeants doivent se montrer vigilants pour adopter les mesures adéquates, tant sur le plan commercial qu'organisationnel. Par exemple, suite à la crise de 2008-2009, des équipementiers automobiles sont sortis grandis de cette période d'incertitudes parce qu'ils ont su s'adapter et les autres ont déposé le bilan. La différence entre les deux était très souvent liée à la capacité de chaque société à s'adapter à un environnement changeant.

Pierre Experton, président de Experton Revollier.

Pour moi, piloter des équipes demande un peu d'exemplarité, un peu d'éthique, un peu de courage aussi car il faut savoir prendre des risques pour se développer et lancer de nouveaux produits.

Comment trouver l'équilibre entre audace et gestion des risques ?

Pierre Experton. Il faut oser des tournants, même si vous ne savez jamais réellement s'ils sont gagnants ou non. Comme nous travaillons en bonne entente entre actionnaires, nous avons une capacité de prise de décision et d'action rapide, ce qui est très utile en période de crise.

Nous avons notamment vécu une véritable secousse en 2009. Sur un chiffre d'affaires de 500 millions d'euros consolidé, nous en avons perdu 200 millions... que nous avons su ensuite regagner en moins d'un an et demi ! Nous avons choisi de nous adapter avec deux nouvelles pistes. La première était de nous lancer dans la production et la vente de clôtures et portails. Cette activité, très proche de notre métier principal, le travail

de l'acier utilisant le même type d'outils et des canaux de distribution similaires, limitait le risque de diversification. De plus, il y avait dans ce métier un tissu de PME qui était en train de se fragiliser et qui nous permettait de nous positionner. En parallèle, nous nous sommes lancés dans les activités de loisirs avec la création de bases de téléski nautique, la production de ski et wake board et la construction de bateau. Nous étions un peu vus comme des fous avec ces idées nouvelles, mais en réalité, nous ne sommes pas allés assez vite. Nous possédons à ce jour neuf bases tandis que 42 existent en France. Nous aurions peut-être pu aller plus vite. Aujourd'hui, cette activité est encore consommatrice de cash mais elle deviendra rapidement rentable. Lorsque vous investissez dans un téléski, il sera toujours là dans 20 ans alors qu'il est amorti au bout de six ans seulement.

Quand nous osons des métiers difficiles ou en crise (clôture, construction de voiliers), nos partenaires nous trouvent parfois peu prudents, jusqu'au jour où nous réussissons et cela est alors reconnu comme de l'audace. Il faut oser, savoir se retourner très rapidement tout en s'assurant qu'une éventuelle erreur restera supportable et ne remettra pas en cause la pérennité de la société. La limite d'une prise de risque est de pouvoir se la payer, si elle s'avère être une erreur.

Guillaume Rebaudet, directeur d'investissement chez Siparex. En tant qu'investisseurs, notre métier est de prendre des risques aux côtés de dirigeants actionnaires de PME et d'ETI familiales. Nous évoluons dans un environnement en constante mutation, au sein duquel la concurrence, exercée tant par des acteurs étrangers que par de nouveaux acteurs issus de l'économie numérique, est intense. Il y a alors une prime à celui qui sait prendre un risque et fait preuve d'audace. Nous recherchons cette audace, portée par un management sérieux et compétent. C'est donc principalement sur ce point que nous sommes attentifs. Avant d'investir dans une entreprise, nous analysons systématiquement, outre les enjeux financiers, la qualité de son positionnement stratégique. A cette fin, nous nous appuyons sur l'expérience du groupe Siparex, qui a déjà accompagné plus de 1 000 entreprises en près de 40 ans, ainsi que sur un réseau national et international de partenaires pour conforter nos approches et accompagner

nos dirigeants. Nous cherchons avant tout des managers ayant à la fois une ligne directrice claire et la capacité à s'adapter rapidement aux évolutions de marché.

Brahim Guettiche, manager risk services d'Atradius. Les dirigeants doivent prendre des risques mais ils doivent aussi pouvoir les contrôler. Dans nos métiers, nous avons cette opportunité de rencontrer des dirigeants de qualité. Ceux qui nous marquent le plus sont très souvent ceux qui, à chaque décision stratégique majeure, ont su se faire conseiller, ont confronté leur choix pour en mesurer les impacts potentiels. Le lancement d'un nouveau produit, la conquête d'un nouveau marché, le rapprochement avec un concurrent constituent autant d'opportunités stratégiques qui présentent toutefois leur lot de risques lorsque le temps et l'argent nécessaires à la concrétisation de ces projets sont sous-estimés.



Brahim Guettiche, manager risk services d'Atradius

«Les dirigeants doivent prendre des risques mais ils doivent aussi pouvoir les contrôler.»

Eric Mériaux. La meilleure façon de ne pas pécher par excès de confiance demeure de bien s'entourer. Au début de ma carrière à Looten, nous avions un conseil de surveillance avec de grands industriels qui nous donnait un point de vue extérieur. Cela permet de prendre du recul. Le fait de devoir rendre des comptes oblige également à se structurer. Avoir des obligations de reporting mais aussi des possibilités de benchmark ne peut jamais faire de mal. Enfin, j'ai un associé qui a commencé comme mandataire social. Il m'a tout d'abord aidé à organiser le retournement d'une entreprise dans l'acier que j'ai reprise en 2009 et a ainsi fait ses preuves. Moi je suis financier, lui a un profil arts et métiers. Mon associé a donc des compétences complémentaires et des appétences que je n'ai pas. Il est également plus jeune de dix ans. Cette différence fait la richesse de notre société. Quand tout le monde pense de la même façon, il n'y a pas de stimulus. Or, aucun homme ne revêt toutes les compétences.

2. Le risque de perte de confiance des partenaires financiers

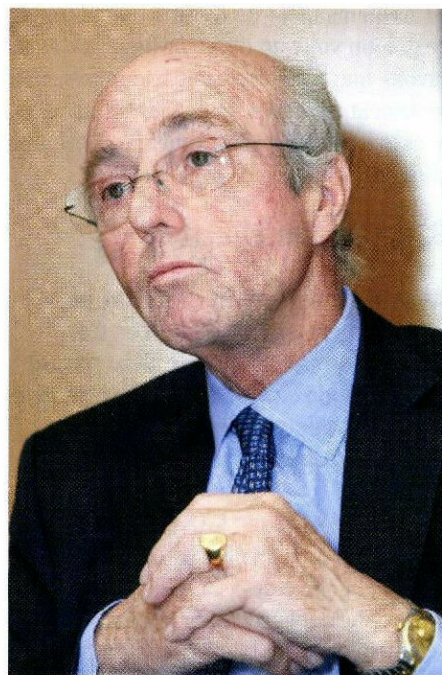
La confiance des partenaires financiers est essentielle, surtout en période troublée. Comment une entreprise doit-elle procéder pour l'entretenir ?

Pierre Experton. Tout d'abord nous nous sommes imposés de la rigueur concernant notre communication financière. Ayant entre 17 et 20 millions d'euros de cash-flow et des résultats nets assez courts, il est important pour nous de maintenir un lien de confiance avec nos partenaires. Beaucoup d'entreprises de notre secteur ont disparu tandis que nous sommes plus que bicentenaire. Nous avons donc prouvé que nous n'étions pas trop mauvais. Cependant, nos acquis ne sauraient être la seule garantie de notre avenir. Nous devons continuer à travailler nos liens de confiance avec nos partenaires. Nous sommes très attachés à les rencontrer régulièrement. Le directeur financier voit très souvent nos banques et les assureurs-crédits. Les dirigeants les rencontrent également au moins une fois par an. Nous expliquons le bilan, notre activité et notre stratégie, nos produits, nos métiers. Enfin, nous avons une politique de transparence : si nous étions en bourse,

nous ne ferions pas beaucoup plus. Tous les trois mois, nous diffusons une lettre de la société qui explique où nous en sommes, ce que nous voulons faire et si nous risquons de perdre de l'argent, comment nous projetons d'en regagner. En cas de difficulté, nous n'avons jamais attendu d'être acculés. Nous avons toujours devancé le problème. Cela a des inconvénients. Par exemple, en 2009, nous avons annoncé très tôt que nous allions perdre de l'argent et nous avons eu des lignes de crédits réduites, mais après, nous avons retrouvé assez vite des corrections favorables sur ces lignes et ce, grâce à un lien de confiance très entretenu.

Xavier Mesguich. Quand nous intervenons sur un dossier, un de nos premiers objectifs est de restaurer la confiance avec les partenaires financiers. Généralement, nous sommes face à des dirigeants qui ont tendance à se renfermer sur eux-mêmes, à proposer des budgets très optimistes, souvent décorrélés de toute réalité économique. Nous intervenons alors pour retravailler les bases financières, puis pour rétablir la communication entre l'entreprise et ses partenaires financiers.

Par exemple, j'ai récemment travaillé pour un groupe dont l'organisation opérationnelle et juridique était très complexe (17 entités juridiques pour un chiffre d'affaires de 35 millions d'euros). Compte tenu du poids de cette structure, les banques montraient une défiance vis-à-vis du groupe. A cela s'ajoute le fait que la communication entre le pool bancaire et le management n'était pas optimale et que le niveau d'information entre les banques était très hétérogène. Or, il faut savoir que toutes les banques, quand une société commence à être traitée par les affaires spéciales ou par le service des contentieux, mettent en œuvre un audit conjoint afin de partager l'information. Quand des incertitudes apparaissent, notamment sur les données financières remontées ou sur la stratégie adoptée par le management, il y a une vraie rupture de confiance. De plus, le groupe en question a perdu 4 millions d'euros de résultat net en 2014 mais le management a préféré piloter le résultat afin d'afficher une perte de 600 000 euros. Aujourd'hui encore, nous subissons les conséquences de ce pilotage de résultat. La société est plus proche du dépôt de bilan que de trouver une solution avec ses partenaires financiers alors que le sous-jacent économique est simplement excellent. Notre travail est alors de tout remettre à plat



**Pierre Experton, président
de Experton Revollier**

**«La limite d'une prise de
risque est de pouvoir se
la payer, si elle s'avère
être une erreur.»**

et de donner une image fidèle de la situation du groupe à la date de notre intervention en évitant le «window dressing», c'est-à-dire en retraitant les éléments comptables relatifs à des décalages de situation destinés à habiller une perte de résultat. Souvent, les sociétés en difficulté n'arrivent pas à comprendre l'importance de la transparence. Or, la «business intelligence» autour des groupes est colossale aujourd'hui, et l'information circule très rapidement.

La communication financière doit être menée par le directeur financier mais aussi par son directeur général. Comment s'articule ce binôme ?

Brahim Guettiche. J'ai cette conviction que le dirigeant actionnaire doit être présent dans cet exercice de management de la confiance, avec son directeur financier à ses côtés. Alors que le crédit interentreprise représente aujourd'hui 600 milliards d'euros, le dirigeant ne doit pas sous-estimer l'importance

que revêt son implication dans les échanges réguliers avec les assureurs crédit, au-delà des banques.

Notre équipe d'inspecteurs attend effectivement des précisions sur les chiffres mais attend aussi de rencontrer le directeur général. Comme dans toutes relations, la confiance se construit dans la durée et elle passe par une bonne connaissance de l'entreprise et de ses dirigeants.

C'est cette relation dans le temps qui permet de valider la cohérence de la stratégie, la capacité à la transposer sous forme de business plan puis enfin à la traduire en résultat et en cash.

Eric Mériaux. Nos partenaires financiers sont les banques et les assureurs-crédits, côté fournisseurs. Pour que ces derniers acceptent de couvrir mon risque, il faut qu'ils me connaissent et qu'ils aient confiance en moi. C'est la raison pour laquelle nous avons une transparence totale vis-à-vis des trois acteurs majeurs de l'assurance-crédit. Nous les réunissons une fois par an dans la même salle, en leur transmettant les comptes sociaux et consolidés en amont. Nous leur présentons alors notre stratégie et répondons à toutes leurs questions. En se retrouvant ainsi régulièrement, ils peuvent se rendre compte si la stratégie proposée est mise en œuvre ; si les promesses de l'année précédente ont été tenues. Cette continuité, démontrant la valeur de la parole donnée, génère une relation de confiance. En cas d'accident de parcours, nous pouvons alors être crédibles lorsque nous annonçons une difficulté mais aussi le plan mis en place pour la surmonter. Ensuite, les assureurs-crédits réagissent vite : ils coupent rapidement des couvertures mais ils les réouvrent aussi très rapidement quand nous arrivons à les convaincre.

Le deuxième acteur avec qui nous devons établir une relation de confiance sont les banquiers. Aujourd'hui, ils pilotent leur bilan très rapidement en fonction de contraintes de ratio, d'impasse de trésorerie ou d'impératifs de collecte. En fonction de ces contraintes, ils peuvent refuser de prêter puis changer de politique l'année suivante. En tant qu'entreprise, nous ne pouvons donc pas nous contenter d'avoir une relation privilégiée avec nos seules banques historiques. Il faut avoir des relations avec toutes les banques, avoir différents interlocuteurs, pour trouver celui qui est capable de nous financer en fonction de nos besoins d'investissement. Quoi qu'il en soit, avec de nombreux

échelons de décision au sein des réseaux bancaires, il demeure difficile d'obtenir la réactivité nécessaire à certaines opérations d'acquisitions ou d'investissement. Il est alors presque plus facile d'avoir un partenaire qui vous accompagne au capital qu'un banquier qui vous suit sur la durée.



Guillaume Rebaudet,
directeur d'investissement
chez Siparex

**«En tant
qu'investisseurs,
nous recherchons de
l'audace, portée par un
management sérieux et
compétent.»**

Guillaume Rebaudet. Nous intervenons souvent comme actionnaire minoritaire, ce qui implique une grande confiance dans les dirigeants actionnaires avec qui nous sommes associés. En plus du financement, nous pouvons aussi apporter à nos participations notre expertise et avoir un rôle de structuration de la fonction financière. Nous assistons le management dans la mise en place d'outils de reporting, ce qui est particulièrement important lorsque nous intervenons dans le cadre de financement avec effet de levier. Nous pouvons également influencer pour muscler une direction financière

en recommandant de recruter un contrôleur de gestion voire un directeur financier. Nous savons que ces sujets sont importants, non seulement pour les partenaires financiers, mais surtout pour le dirigeant, dans une optique de pilotage de son entreprise.

3. Le risque client

Avec la progression des risques, stratégique et financier, ces dernières années, la gestion du risque client est devenue plus centrale que jamais. Assiste-t-on à un changement de paradigme ?

Brahim Guettiche. Ces quinze dernières années, il y a clairement eu un changement de paradigme. Nous sommes passés d'une culture de résultats à une culture du cash. Les premiers acteurs à s'y intéresser furent les grands groupes. Mais depuis dix ans et plus encore depuis la crise de 2008, nous réalisons que la culture du cash s'est répandue très largement dans des entreprises de taille plus modeste. Les dirigeants se sont dit qu'ils avaient souvent plus intérêt à trouver des ressources financières en interne pour réaliser leurs investissements plutôt que de solliciter des financements bancaires.

Notons aussi, que l'angle de vue d'un dirigeant actionnaire est différent de celui d'un dirigeant salarié. Le premier, s'il se trompe peut perdre non seulement son poste mais aussi son projet, l'emploi de ses proches, son actif, son patrimoine... Il y a donc un certain nombre de risques pour lesquels le dirigeant actionnaire doit être plus alerte afin d'éviter le pire. Le risque client en fait partie. Il ne doit pas être dans les seules mains du directeur financier ou du credit manager. Par exemple, j'ai eu à faire à un client où le directeur financier qui avait des objectifs de réduction de coûts a souhaité sacrifier la couverture pour économiser 40 000 euros. Le dirigeant actionnaire, qui avait aussi son patrimoine et son projet à protéger, s'y est opposé. Pour lui, c'était le juste prix de la tranquillité et de sa capacité à se développer sereinement.

Xavier Mesguich. Sur les trois postes du besoin en fonds de roulement, la gestion du poste clients est la partie sur laquelle les entreprises sont de plus en plus optimisées, de plus en plus structurées. Nous continuons de travailler énormément dessus, notamment pour des entreprises qui facturent encore une

fois par mois uniquement. Nous pouvons alors anticiper des processus de facturation et gagner entre 15 et 20 jours de délai de règlement sur le poste clients.

A contrario, l'optimisation des stocks n'est plus une priorité. J'ai récemment eu une discussion avec un dirigeant qui me disait : «Au regard du niveau des taux d'intérêt, l'objectif de diminuer ses stocks ne vaut pas la peine d'être poursuivi.» Avoir des stocks lui permettait en effet d'être ultraréactif par rapport aux demandes spécifiques des clients et il était plus stratégique pour lui d'emprunter. Son cas est loin d'être isolé.

Dans le cadre de la gestion du poste clients, l'assurance-crédit suffit-elle à adresser le risque de retards ou d'impayés ?

Pierre Experton. Nous sommes dans un groupe où nous devons commander l'acier deux à trois mois à l'avance et livrer nos clients en deux jours, ce qui présente un réel risque sur les valeurs ! Cependant, nous avons un panel de clients très large, avec 35 000 clients. Cela permet de diversifier le risque. La contrepartie est, qu'avec plusieurs milliers de clients, nous ne pouvons pas gérer seul ce poste clients. L'assurance-crédit est un vrai plus en information, en garantie et elle permet un développement sans consacrer trop de ressources internes.

L'assurance-crédit est donc utile. Mais elle n'est pas suffisante. Dans notre métier, les encours ne peuvent pas être complètement assurés. Nous avons des dépassements et nous travaillons parfois en blanc pour préserver notre activité. D'ailleurs, aider une PMI en difficulté permet souvent de s'attacher un client à vie. Nous nous auto-assurons donc sur certaines commandes mais ne nous prenons que des risques mesurés : les pertes que nous avons assumées en dehors de l'assurance-crédit n'ont jamais excédé 300 000 euros par an.

Eric Mériaux. Le retrait de couverture par notre assureur-crédit Atradius est une alerte mais cela n'est pas la fin d'un commerce. Les grands groupes peuvent se permettre cela mais pas nous. Nous étudions la situation, nous accordons un encours spécifique sur lequel j'accepte de m'auto-assurer. Pour gérer cela, sur 135 collaborateurs, nous avons trois salariés gérant le poste clients à temps plein, dans un cadre extrêmement formaté que j'ai défini. Enfin, concernant l'assurance-crédit,

nous ne pouvons pas aller au-delà de 90 jours, plafond de verre au-delà duquel la garantie de l'assureur crédit n'est plus active. Ce délai constitue un garde-fou car une fois franchi, j'ai l'obligation de déclarer un préjudice à mon assureur. Tous les clients qui tiennent à garder une bonne image réagissent avant d'en arriver là.

4. Risque de transmission

Ne pas savoir passer le relais à un nouveau dirigeant constitue un risque pouvant mettre fin à la pérennité d'une entreprise. Comment adresser ce risque de transmission ?

Brahim Guettiche. J'ai déjà vu des entreprises mettre la clef sous la porte à cause d'une transmission manquée. Ce fut le cas, par exemple, d'un petit groupe de distribution de métaux qui évoluait pourtant bien. Le dirigeant gérait tout. Il n'a jamais organisé sa succession, parce que ses enfants n'avaient pas envie de prendre le relais. Et malheureusement, il est arrivé ce qui devait arriver : il est parti. Il n'y avait plus de pilote et la société a terminé en liquidation judiciaire. C'est un véritable désastre, qui aurait pu être évité avec un peu d'anticipation.

Pierre Experton. Il faut beaucoup d'anticipation pour préparer sa transmission ! Déjà, au vu de la fiscalité, transmettre le capital d'une entreprise se prévoit 20 ans à l'avance. Il faut faire des donations et payer les impôts sur cette transmission. Ensuite, il faut parvenir à transmettre son savoir. Nous avons appris, nous connaissons notre métier mais ce n'est pas pour autant que nous savons l'expliquer. Enfin, il faut savoir se retirer quand nous devenons inutiles. Il faut savoir tirer sa révérence et passer la main, ce que certains rechignent à faire. Il faut mettre son ego de côté et ne pas retarder cet exercice car avec l'âge, avec l'usure, avec des risques de santé, il vaut mieux partir avant qu'il ne soit trop tard.

Xavier Mesguich. Il faut savoir lâcher prise mais ce n'est pas simple. Le problème vient parfois d'un père qui continue d'interférer dans la gestion de la société. Par exemple, j'ai récemment travaillé pour une société qui a 30 ans d'existence et qui est passée de 5 à 110 millions d'euros de chiffre d'affaires pendant cette période. C'est une

réussite colossale, grâce au père qui a très bien su développer sa société. Aujourd'hui, le fils, très compétent, prend le relais. Mais les circonstances sont bien différentes : la société qui faisait 110 millions d'euros de chiffre d'affaires il y a un an, n'en fait plus que 65 millions d'euros car elle est exposée sur des pays complexes comme la Russie et qu'elle a connu une croissance trop rapide. Le fils entre alors dans une logique de rationalisation que son père dénonce. Pourtant, je pense qu'au vu du cycle dans lequel se trouve la société, c'est la meilleure stratégie à adopter. Le père refuse pour autant de l'entendre. Il attend de son fils la même méthode de gestion que lui, sauf que, contrairement à lui, il a développé sa société et que son fils doit la pérenniser. Cela crée de fortes tensions autant au sein de l'entreprise que de la famille.

Comment un tiers extérieur peut-il aussi faciliter cette transmission ?

Guillaume Rebaudet. Une transmission est toujours complexe et délicate, il y a souvent de l'affect, et des attentes différentes selon les générations et la position des managers. En étant actionnaire minoritaire nous jouons régulièrement un rôle d'accompagnement dans la transmission opérationnelle et capitalistique de nos participations. Nous pouvons offrir une solution d'arbitrage patrimonial en permettant à un dirigeant de céder une partie minoritaire de son capital tout en gardant le contrôle de son entreprise. Nous pouvons aussi jouer le rôle de tiers extérieur, en objectivant une valeur, avec une logique plus «financière». Cela permet de rationaliser une transmission et de sortir de l'affect. Enfin, au travers d'outils d'intéressement, nous pouvons aussi mettre le pied à l'étrier de managers qui n'ont pas forcément les ressources financières pour mener à bien leur projet de reprise. Nous pouvons rester au capital pour une durée de cinq ou six ans, le temps d'assurer une transition dans de bonnes conditions.

Eric Mériaux. Pour ma part, j'ai eu la chance d'entrer dans une entreprise familiale, au côté d'un membre de la famille Looten. Ce dernier était président de la structure et a fait une grande partie de sa carrière dans le groupe dont il est devenu actionnaire en même temps que moi. Nous avons été très complémentaires : il m'a appris le métier et m'a transmis son carnet d'adresses ; j'ai



Xavier Mesguich, associé restructuration chez 8 advisory

«Plus de 80 % des sociétés en difficulté le sont à cause d'une défaillance de stratégie ou d'une mauvaise appréciation de l'environnement.»

apporté une expertise financière et structuré le groupe dans ce domaine. Nous avons ainsi passé plus de 10 ans ensemble.

Ensuite, quand j'ai pris la main, j'ai tout de suite voulu m'entourer. J'ai eu alors la chance de pouvoir recruter un mandataire social avec qui je me suis parfaitement entendu. J'ai trouvé opportun de lui recéder 20 % quand je suis devenu propriétaire du groupe pour aller à terme vers les 30 %. Enfin si un membre de ma famille souhaite reprendre, je traiterai cette demande comme celle de n'importe quel collaborateur en termes d'analyse de compétences. Quand il s'agit d'entreprise, il s'agit juste de savoir si la personne peut apporter quelque chose à l'entreprise. J'ai trop vu ça dans les entreprises que j'ai reprises où les enfants devenaient héritiers de fait, et la gestion se relâchait. Ce qui reste important, avant tout, c'est l'entreprise. ■

Propos recueillis par Morgane Remy