

## X-PM Acteur du Retournement d'Entreprise

Les actionnaires recherchent pour leurs entreprises en difficulté une stratégie de retournement :

*Redresser les résultats mais aussi bâtir une perspective d'avenir.*

La mise en œuvre de cette stratégie demande un savoir-faire opérationnel, la connaissance du secteur d'activité et des ressources managériales pour mener de front les actions urgentes.

X-PM, fort de son expérience dans la restructuration et le redressement depuis sept ans, propose une prestation globale de prise en charge du projet de retournement avec :

- Une équipe de professionnels apportant savoir-faire et autorité.
- L'expérience accumulée par ses associés et l'accès à nos implantations et réseaux d'affaire en Europe et Asie.
- Le support de nos ressources managériales spécialisées par métier en Finance, RH, SI et Achats.

X-PM mobilise une équipe pour le retournement, avec trois priorités :

- 1 Mettre en mouvement l'entreprise :** dès le premier jour, avec la mise sous contrôle des process clés et initier un pilotage des opérations selon un horizon court - la semaine.
- 2 Impliquer les hommes de l'entreprise :** dans l'analyse de la crise, dans l'élaboration du plan de retournement, et son exécution en vérifiant leur engagement et motivation.
- 3 Focaliser les énergies sur les actions prioritaires (20/80)** avec un pilotage du plan de retournement en mode projet par une équipe resserrée et dédiée.

X-PM a assemblé une équipe de dirigeants rompus au retournement d'entreprise : ils ont l'expérience et l'autorité pour s'engager dans ces opérations complexes, seuls ou en équipe selon les besoins des projets :

- **Bernard Massiot**, DG de l'industrie et des services, conduit depuis dix ans des missions de retournement ou de spin-off pour des groupes, des actionnaires privés et des fonds d'investissement.
- **Patrick Legrand**, DG du secteur produits grand public dans plusieurs groupes anglo-saxons, il a conduit des actions de réorganisation visant à améliorer le retour sur capitaux investis - industrie et commerce.
- **Alain Rouas**, DG de l'industrie automobile, il a aussi dirigé des sociétés de transport et de Service pour des fonds d'investissement.
- **Marc Talman**, DG de l'industrie chimique et de l'emballage, il a conduit de nombreuses réorganisations dans le cadre de grands groupes anglo-saxons.
- **Bernard Boué**, Financier de la Banque et de l'industrie, spécialiste du haut de bilan, a mené des missions de diagnostic pour les fonds d'investissement.
- **Gérard Picard**, Financier chez Arcelor en Europe et aux US, il a conduit des actions de retournement après acquisition.
- **Michel Lanneau**, DG de Services non Financiers, associé X-PM en charge du secteur des Fonds d'Investissement.
- **Jean-Pierre Brichant**, DG de la métallurgie et de l'automobile, associé X-PM en charge du secteur Industrie.

# Démarche de Travail

Les missions X-PM de retournement d'entreprise comportent les trois phases suivantes :

## 1 Cadrage

À partir d'un état des lieux et d'une revue des documents de gestion avec l'actionnaire, un travail de qualification est conduit pour mesurer les enjeux : urgence financière, contraintes de l'environnement sectoriel, équipe managériale, calendrier. C'est souvent un binôme de l'équipe X-PM qui mène cette tâche au contact des managers et définit le plan de travail.

Au terme du cadrage on doit préciser les périmètres de responsabilité pour la mission dans l'entreprise comme vis-à-vis des intervenants externes.

## 2 Terrain

Le dirigeant de transition, responsable du projet, est sur le terrain dès le premier jour pour mener en parallèle une mise sous contrôle des process clés et l'analyse des symptômes : cette première phase est volontairement courte, trois à quatre semaines environ, et se conclut par une étape de validation du plan de retournement.

Après validation du plan par les actionnaires, son contenu est communiqué et son exécution engagée avec le management de l'entreprise, renforcé quand nécessaire par les managers des filières X-PM.

Pendant toute sa durée, la mission est suivie en mode projet par l'associé X-PM en charge conformément à nos procédures de gouvernance : un reporting de projet et des évaluations périodiques avec le client sur le plan (validité de la stratégie et des priorités, appréciation des résultats et moyens mis en œuvre).

## 3 Retrait

L'essentiel des résultats doit généralement pouvoir être obtenu dans un délai qui ne dépasse pas un an, et un point de non retour franchi. Pour pérenniser les gains acquis, en fin de mission le dirigeant de transition doit le plus souvent compléter la formation des équipes et adapter l'organisation de l'entreprise : responsabilisation, indicateurs de mesure, bonus.

X-PM aborde spécifiquement ces aspects qui prolongent le succès de ses interventions.

## Quelques questions pour les actionnaires

- Quel historique et quels indicateurs permettent d'évaluer la dégradation des résultats ?
- Autour de quel projet fédérateur les énergies ont-elles été focalisées ces derniers mois ?
- Avez-vous connaissance d'un plan d'optimisation des prix de vente ? et l'offre commerciale a-t-elle été adaptée au nouvel environnement ?
- Un plan prévisionnel de trésorerie est-il en place et permet-il d'identifier clairement les risques, de lister les décisions possibles ?
- Quels sont les actifs cessibles pour financer les projets majeurs du retournement ?
- L'Entreprise a-t-elle mis en place un suivi hebdomadaire de son activité ?
- La structure de Direction a-t-elle été adaptée à la réactivité nécessaire pour conduire le changement ?
- La Gestion des Ressources Humaines s'est-elle adaptée aux urgences, allocation des ressources, plan d'intéressement et comment se passe le dialogue social ?
- La communication interne est-elle plus fréquente, plus factuelle et plus large dans ce nouvel environnement ?
- L'informatique répond-elle aux besoins de pilotage sur le court terme ?