



PRÉPARER UNE TRANSMISSION

Préparer un LBO avec un manager de transition

La préparation d'un LBO justifie l'intervention d'un manager de transition, œil neuf d'autant plus appréciable lorsque la société cible est en difficulté. Chargé par un groupe d'ingénierie français de redresser sa filiale espagnole pour la vendre au meilleur prix, le Tourangeau Didier Douziech a mené à bien sa mission en six mois.

Par François-Xavier Beuzon

Après avoir dirigé l'usine Charles-André (groupe Saint-Gobain) de Joué-lès-Tours (37) et exercé la fonction de directeur commercial et marketing du leader mondial de la soudure Aro, présent à Château-du-Loir (72), Didier Douziech, un ingénieur des arts et métiers passé par l'Insead, a orienté sa carrière vers le management de transition. Ce Tourangeau de 48 ans vient de passer six mois en Espagne pour redresser la filiale d'un groupe français d'ingénierie et préparer ainsi à une cession cette société de 20 M€ de CA, qui perdait annuellement 4 M€ avant son arrivée.

Fairlead Management, qui lui a confié cette mission, a eu la chance de détecter dans

son fichier de collaborateurs le profil exact demandé par le client : un ingénieur possédant l'expérience de la direction de sites de production, connaissant l'industrie automobile et maîtrisant à la fois le français et l'espagnol, en plus de l'anglais. « Les donneurs d'ordre recherchent un manager de transition souvent dans l'urgence et sous la forme d'un mouton à cinq pattes, explique Didier Douziech. En réalité, ils doivent souvent se contenter d'un manager approchant au mieux du profil idéal ». Jeté dans le bain en

mars 2007, Didier Douziech va consacrer le premier mois de sa mission à auditer et à prendre en main cette société de 115 personnes, dont 40 ingénieurs, pour identifier les axes d'amélioration et définir les mesures correctives. Ces dernières seront appliquées sans perdre de temps, dès le deuxième mois. Une intégration à marche forcée qui fait dire à Didier Douziech que « les donneurs d'ordre, les employés ou les circonstances ne laissent souvent pas le temps au manager de transition d'avoir une telle approche construite. Il doit souvent prendre les choses en main très rapidement. Il peut être même amené à prendre des décisions importantes dès le premier jour. » En l'occurrence, le nouveau manager aura eu un peu plus de temps pour agir. A l'issue des deux mois, son plan de rigueur fait sentir ses premiers effets. La société, dont la trésorerie était exsangue à son arrivée, montre des signes de redressement.

Le groupe français fait alors le choix de céder à l'ancien directeur général, devenu directeur commercial depuis l'arrivée de Didier Douziech, adossé à une société espagnole de capital-investissement dans le cadre d'un MBO (*management buy-out*, c'est-à-dire vente à un ou plusieurs cadres de l'entreprise, NDLR). Le mois suivant, les due diligences (audits préalables à l'acquisition) sont lancés. La machine est sur les rails, la mission du manager de transition semble proche de son terme.

C'est alors que l'édifice se craquèle. Les salariés s'inquiètent du prochain retour aux manettes du dirigeant qui a mis la société en difficulté. La démotivation les gagne et certains – « malheureusement les meilleurs éléments » précise Didier Douziech – démissionnent. La contagion s'étend aux fournisseurs. Là-dessus, le



Didier Douziech, un patron en CDD.



PRÉPARER UNE TRANSMISSION

conseil d'administration du capital-investisseur hésite et le candidat repreneur rencontre des difficultés pour boucler son tour de table. Le projet de cession s'interrompt brusquement.

Dans cette tempête, Didier Douziech doit tenir fermement la barre et s'employer à rassurer tout le monde. Son contrat est prolongé d'un mois pour préparer ce qu'il appelle « *un plan B* » qui est ni plus ni moins que la liquidation de l'entreprise. Il est alors essentiel d'assurer au moindre coût de revient les projets déjà engagés afin de ne pas pénaliser les clients.

L'incertitude règne durant toute la période estivale où se succèdent les nouvelles contradictoires.

Nouveau coup de théâtre alors que la situation semble totalement bloquée : le repreneur parvient à boucler son plan de financement et la signature du closing intervient le 31 août. Didier Douziech apprend la nouvelle à l'étranger, où il tente de rassurer un client. Les jours qui ont précédé lui ont permis de régler les derniers litiges financiers entre la maison mère et son ex-filiale. Début septembre, le manager de transition quitte son poste avec le sentiment d'avoir accompli sa mis-

sion. Le groupe français qui l'a mandaté est tellement satisfait de lui qu'il lui confie immédiatement le sort d'une autre filiale, toujours dans le cadre d'un contrat de manager de transition. Sur son site internet (www.didier-douziech.fr), il tire les leçons de ces expériences passées. Pour celle qui vient de s'achever, son principal atout aura probablement été la neutralité de son approche : « *Je n'avais aucun passé dans cette entreprise et je savais ma mission limitée dans le temps. J'ai donc pu prendre des décisions en étant dégagé de toutes arrière-pensées, sans compromission* ». ■