

CHAPITRE 1

La préparation

Nature et durée de préparation sont liées

Lorsque l'on se prépare à devenir le directeur général ou le président du directoire d'une entreprise à redresser ou redéployer, on dispose, selon les cas, d'une période qui peut aller d'une simple « petite » semaine jusqu'à une année complète, si l'on compte le moment où l'on donne son accord et celui où l'on pénètre physiquement dans l'entreprise. Bien entendu, la nature de la préparation, le type d'information à recueillir et les degrés d'urgence varieront.

De même, le statut qui sera le vôtre jouera sur la nature de la préparation. Si vous êtes appelé par les actionnaires historiques, il vous faudra obtenir toutes les informations dont vous devez disposer. En revanche, si vous arrivez avec de nouveaux actionnaires, vous aurez en main le dossier qui a permis l'acquisition de l'entreprise.

Dans les deux cas cependant, les choses ne sont pas aussi simples. Les actionnaires actuels peuvent, sans vous cacher des choses, du moins en ignorer certaines. Quant à l'acquéreur, il faut bien comprendre qu'un dossier d'acquisition n'est en rien la radiographie complète de l'entreprise. Nous verrons plus loin que la prudence s'impose dans ce domaine, mais que, dans le même temps, les informations légales sont une source souvent riche, et si certaines entreprises ne déposent pas ces informations (sans être d'ailleurs réellement sanctionnées), il en existe certaines qui déposent naïvement des informations très confidentielles. Ajoutons, avant d'y revenir,

que les moteurs de recherche sur Internet permettent, avec quelques bons mots clés, de cerner de nombreuses problématiques du métier concerné.

Dans cette phase de préparation, le souci du repreneur ou redresseur est de s'adapter. Un premier écueil, s'il dispose de beaucoup de temps, est de vouloir tout emmagasiner et arriver dans l'entreprise avec un programme en béton qu'il appliquera, oubliant prudence et concertation. Cependant, si l'arrivée est brutale, quelle qu'en soit la raison, un minimum de latence est nécessaire, ne serait-ce que pour une préparation mentale et physique dont nous soulignerons l'importance.

Les choses à faire... avant !

Ce temps « d'avant », « d'avent » pourrait-on dire, ce temps de préparation a un objectif essentiel, qui est d'identifier les choses à faire en arrivant dans l'entreprise, de les prioriser et d'établir un calendrier réaliste, d'autant plus réaliste qu'il ne doit pas être modifié. N'oubliez pas que ce sont ces actions, ces priorités et ce calendrier que vous communiquerez dès votre arrivée à vos proches collaborateurs.

Le bon sens et la simplicité seront ici les meilleurs guides. Vous devrez commencer par établir la liste des personnes à rencontrer. Procédez par cercles concentriques. Pendant la première semaine (ou pendant les cinq premiers jours), prévoyez de rencontrer les incontournables : vos proches collaborateurs, les responsables du comité d'entreprise et les responsables syndicaux. Si le temps, le nombre et les distances le permettent, organisez rapidement une réunion de cadres.

Pendant la seconde semaine, prévoyez de rencontrer les autres collaborateurs. Puis, dans l'ordre, les banquiers, les grands clients, les grands fournisseurs et les représentants de l'administration régionale et départementale (selon les cas, le préfet, le sous-préfet, le ou les maires...).

Ajoutez à cela quelques concurrents, les syndicats interprofessionnels, les experts comptables, les commissaires aux comptes et tous ceux auxquels vous ne pensez pas maintenant, mais que vous découvrirez au fur et à mesure. Vous ferez sans doute quelques oublis.

Essayez cependant d'en oublier le moins possible. Vous risqueriez de faire des frustrés qui ne vous le pardonneraient pas et seraient un poids mort pour votre redressement. Mais si vous vous astreignez à cet exercice, vous verrez le grand bénéfice que vous en retirerez ultérieurement.

Figure 1 – Planning des rencontres lors d'une prise de poste

Actionnaires	Jour J	Comité de direction	Visites usines	Cadres	Personnel	Banquiers	Syndicat interprofessionnel	Autres
		Comité d'entreprise	Délégués syndicaux			Administration Fournisseurs	Grands clients	

Pendant cette phase de préparation, en dehors des informations trouvées de-ci de-là ou dans le domaine public, vous devrez poser, lors des entretiens avec vos actionnaires, toutes les questions auxquelles vous souhaitez une réponse. Cela vous permettra de connaître, de façon plus spontanée, les raisons pour lesquelles on vous recrute. Comprenons-nous bien : on vous aura donné les raisons de forme de votre arrivée, qu'il s'agisse d'une démission de votre prédécesseur, d'une séparation par consentement plus ou moins mutuel ou tout simplement de la reprise d'une société en difficulté, quel qu'en soit l'épisode judiciaire. Mais vous aurez à connaître les vraies raisons, les raisons de fond. Sur l'étiquette, vous pourrez lire « résultats insuffisants » – c'est toujours ainsi que cela commence –, mais il vous importe d'apprendre le pourquoi de ces mauvaises performances, leurs circonstances, leur calendrier (cela dure-t-il depuis « toujours » ? depuis deux ou trois ans ?). Quand les interrogations des banquiers ont-elles commencé ? Depuis quand et pourquoi les fournisseurs s'inquiètent-ils ? Le personnel a-t-il été concerné ? S'en est-il alarmé ? Y a-t-il eu démotivation ? grève ? Quel est dans tout cela le poids de la conjoncture ? Est-elle bonne ou mauvaise... du point de vue des concurrents ? Vos interlocuteurs doivent avoir réponse à vos questions. Du moins à une seule : pourquoi vous recrute-t-on ?

Retour sur votre contrat

Ces premiers entretiens ont aussi pour effet de mieux préciser les termes de votre contrat. N'étant ni Bayard ni Jeanne d'Arc, vous n'avez pas à vous comporter en sauveur dès le départ, mais vous aurez à vous plier à ce que souhaitent et veulent vos actionnaires, à coup sûr en ce qui concerne le très court et le court terme. Le moyen terme fera l'objet de discussions une fois que vous aurez élaboré un pré-plan, dont nous parlerons plus loin. À ce propos, un conseil : lorsque vous mettrez une dernière main à la rédaction de votre contrat et préciserez de manière générale (parfois trop...) votre responsabilité, faites ajouter une page que vous ferez signer à votre actionnaire. Cette page résumera, très simplement, ce que vous avez compris de ce que l'on attend de vous.

En effet, vous découvrirez pendant cette phase de préparation et d'entretien, et plus tard, dans les premières phases de discussion à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise cette découverte se fera progressivement qu'il existe du non-dit, volontaire et involontaire. Le non-dit involontaire est souvent lié au fait que votre interlocuteur du moment n'est pas au courant de telle ou telle réalité, ou bien, parce qu'éloigné du terrain, il n'en perçoit pas le mouvement ni le vécu. Le non-dit involontaire peut venir aussi tout simplement d'un manque de compétence ou de professionnalisme, manque pouvant expliquer votre venue dans l'entreprise.

Mais vous subirez également des non-dits volontaires. Les causes en sont multiples. Vous aurez affaire aux prudents, à ceux qui pensent qu'il ne faut pas tout vous dire tout de suite, à ceux qui ne veulent pas vous décourager en jetant tout sur la table, d'un coup. Il y aura aussi ceux qui veulent vous tester, voire se tester vis-à-vis de vous. Mais il n'est pas rare, hélas, que certains aient une approche moins nette ou soient d'une prudence quelque peu perverse et ne veuillent pas vous concéder du pouvoir ou certains pouvoirs ! Cela est déjà vrai dans la relation que vous instaurez avec votre actionnaire, qu'il soit actionnaire unique ou majoritaire ou personne morale, et sera également vrai quand vous serez dans l'entreprise. Soyez vigilant. Informez-vous. Tant que le contrat n'est pas signé, vous pouvez avoir affaire à quelqu'un qui paraît très ouvert, très libéral, mais qui est en réalité une personne incapable de déléguer – ce qui peut se révéler après la signature du contrat. Si vous percevez cette situation, il est

encore temps de vous abstenir. Ne commencez pas par... préparer des conflits ! C'est la raison pour laquelle ce contrat est important. Vous y ferez inscrire ce que nous appellerons plus loin la « dominante », le grand objectif à atteindre. Quelques exemples :

- désendetter le groupe avec un objectif de *reengineering* financier défini, par exemple, par trois ratios ;
- retrouver le chiffre d'affaires de l'exercice N - 3 à la fin de l'exercice N + 2, soit une augmentation de 15 % du chiffre d'affaires en deux ans, accompagnée d'une croissance de résultats, sur la même période, de 35 % ;
- recentrer l'entreprise sur son métier de base après l'échec d'une tentative de croissance externe ;
- accélérer l'internationalisation en passant de 20 à 30 % la part du chiffre d'affaires à l'international dans le chiffre d'affaires global, et ce en trois ans.

Si nous soulignons ce point, c'est que vous devrez éviter de courir deux lièvres à la fois. Identifier l'objectif prioritaire vous permet de définir ce qui prévaudra. Bien sûr, si l'on vous fixe plusieurs objectifs, cela ne sous-entend pas qu'ils soient contradictoires. Mais dans une mission de redressement, il faut vous assurer de l'essentiel, de l'objectif clé qui, une fois atteint, entraînera le reste de l'entreprise et le cercle vertueux dont elle a besoin. Cette hiérarchisation des actions, cette définition claire des priorités sera non seulement un élément majeur du contrat qui vous lie avec l'actionnaire, mais surtout un élément clé de votre action puisqu'il en sera, en quelque sorte, l'étoile.

Demandez donc à votre actionnaire de vous résumer (en moins de trente mots – c'est un conseil –, car plus c'est long, moins c'est clair) et surtout de rédiger cette hiérarchisation. Ce qui se conçoit bien s'énonce clairement...

La préparation physique et mentale

Le manager qui accepte une mission de redressement ou de redéveloppement doit comprendre qu'il ne s'agit pas là d'une mission de tout repos. On ne souligne pas assez que les managers en général, et le repreneur ou redresseur en particulier, sont des athlètes de haut

niveau qui, hélas, ne s'entraînent souvent que comme des amateurs du week-end et non comme des sportifs professionnels. La préparation physique et mentale est indispensable. Reprendre une entreprise signifie déployer une grande quantité de travail. Ne vous leurrez pas. Vous effectuerez douze heures de travail par jour et ce, six jours par semaine.

De plus, vous devez être vu. Votre présence est indispensable, et autant que faire se peut, sur le plus grand nombre possible de sites. Vous rentrerez souvent avec du travail pour le week-end et quelques rendez-vous supplémentaires.

N'oubliez pas non plus que vous avez une image à défendre. Les messages ne passent pas tous par les mots. Vous ne pouvez pas être malade, vous devez montrer que vous êtes solide comme un roc. Votre mission pourra durer de douze à dix-huit mois. Dites-vous bien que vous prendrez vos vacances plus tard et que vous devrez tenir sans longs congés durant cette période. Comprenez aussi que la vie de famille en souffrira. Une remarque sur cet aspect : que votre famille habite ou non dans la région, il est sans doute plus sain, plus sérieux et plus efficace de passer quatre nuits par semaine à l'hôtel. Vous serez plus disponible. D'une part pour l'entreprise : vous pourrez ainsi recevoir des collaborateurs ou des clients. D'autre part pour votre conjoint et vos enfants, lorsque vous les retrouverez. La famille est à coup sûr un élément indispensable à l'équilibre, mais si vous revenez chaque soir tendu, soucieux, épuisé, vous courrez le risque d'accumuler une forme de nervosité dommageable à cet équilibre. Pendant la semaine, cette solution (elle est bien entendu affaire de circonstances aussi) permet, en dehors des rendez-vous que nous évoquions, de prendre un bon moment de solitude pour récupérer. La récupération est d'ailleurs un élément clé de cette phase. Une nuit à l'hôtel est également un moyen de se reposer, sans avoir à se lever trop tôt.

De plus, pratiquez un sport. Régulièrement. Sans violence. Ce sont d'abord les muscles cardiaques qui en ont besoin. Les autres muscles aussi, mais le sport est le meilleur moyen de gérer la pression. Mentalement. C'est ainsi que vous serez toujours de bonne humeur. Soyons clair : quelle que soit votre humeur, quels que soient votre caractère ou votre tempérament, vous devrez paraître de bonne humeur. C'est également l'objet de cette préparation. Vous aurez à

éviter toute forme d'emportement. Si la moutarde vous monte au nez, vous devrez rester aimable et poli. Plus difficile : il vous faudra, tout en gardant cette bonne humeur, vous faire respecter. Les deux mots d'ordre ? Dignité et courage !

Témoignage de dirigeant

C'était dans une entreprise en grève. Un bâtiment était occupé par les grévistes et une partie du personnel administratif devait venir travailler dans le bâtiment occupé. J'ai décidé de forcer le passage et de passer au travers des grévistes. Comme j'avancais, l'un d'eux cracha par terre, devant moi, presque sur mes pieds. Je me suis arrêté et je l'ai regardé, sans colère, droit dans les yeux. Bien plus gêné que moi, il a baissé la tête et m'a laissé passer.

Nous n'insisterons jamais assez sur cet aspect de la préparation. N'oubliez pas que vous allez vous retrouver seul. Que malgré des sollicitations de toutes parts, le manager devra décider. Qu'il faudra vous accrocher, en dépit des embûches et des chausse-trapes, à votre plan et à vos convictions. Vous serez surpris par la liste infinie des raisons que l'on vous donnera pour ne rien faire. On vous dira qu'on l'a essayé mille fois et que ça n'a pas marché. On vous menacera. Il y aura sans doute des crocs-en-jambe, ni directs ni physiques, mais psychologiques, ainsi que des coups fourrés et des trahisons. Si vous n'êtes pas prêt à cela, n'y allez pas.

Mais alors, avant d'entrer plus avant dans cet ouvrage, vous vous demandez : finalement, est-ce que cela vaut le coup ? Travailler autant, prendre des coups, fuir la naïveté, perdre ses illusions... Oui, et alors ? Pour accepter ce type de mission, il faudra vous forger une motivation à toute épreuve, non pas une motivation fondée sur la rémunération, même s'il n'apparaît pas anormal qu'elle soit élevée, mais plutôt fondée sur la satisfaction profonde que vous aurez à sauver une entreprise, à redonner foi à ses salariés et à leur famille, à satisfaire de mieux en mieux ses clients et à contracter de façon efficace et équitable avec les fournisseurs et les sous-traitants, bref à inventer un avenir !