

DÉMARRER DANS SA NOUVELLE VIE



La signature, ou *closing*, concrétise des mois d'efforts et des années de travail. Bravo à vous qui couronnez un parcours de chef d'entreprise par la cession réussie de votre affaire. Bravo à vous qui vous lancez sur ses traces. Mais ce n'est qu'une étape : le vendeur doit maintenant savoir se retirer de son entreprise, et le repreneur, réussir son entrée.

■ Passez-vous le relais

Souvent, un contrat d'accompagnement a été signé entre cédant et repreneur pour gérer ensemble des points-clés :

- la rencontre des clients et des fournisseurs principaux,
- l'établissement des devis,
- la maîtrise de certaines « recettes » du métier.

Cette période de collaboration n'est pas facile à vivre, conséquence parfois de négociations difficiles :

- des vendeurs qui se croient encore chez eux, interviennent directement auprès des salariés et utilisent le jeu de clés qu'ils ont gardé pour revenir dans l'entreprise le week-end,
- des repreneurs stressés qui rendent le cédant responsable de leurs difficultés et dénigrent ouvertement le travail de leur prédécesseur,
- des cédants qui, une fois la vente faite, font fi d'engagements concédés du bout des lèvres et qu'ils n'ont jamais eu l'intention de tenir.

Heureusement, on voit aussi des histoires s'écrire dans une certaine complicité : un dirigeant à la retraite participer encore plusieurs années après à l'arbre de Noël de l'entreprise, un repreneur consulter régulièrement son prédécesseur pour réfléchir à certains choix stratégiques, etc.



Cédant

Si vous avez préparé l'avenir, vous tournerez la page de façon dynamique avec de nouveaux projets. Par rapport à votre entreprise, sachez être présent de façon discrète et évitez les contacts directs avec les salariés, au moins le temps que le repreneur prenne sa place.

Réfléchissez à la gestion du patrimoine dégagé par la cession ou à sa réorientation vers une autre affaire.

« Je ne pensais pas que ce serait si dur au début de ne plus partir à mon bureau le matin. Heureusement que je m'y étais préparé. »



Repreneur

C'est maintenant vous le patron et cela doit être clair pour tout le monde : les salariés en priorité, les clients et les fournisseurs.

Appuyez-vous si possible sur l'ancien dirigeant, mais prenez vous-même les décisions et faites que cela se voit.

■ Ne vous inquiétez pas, c'est normal !

Le chiffre d'affaires risque de souffrir après la reprise, du fait de la moindre disponibilité sur cette fonction de l'ancien dirigeant, mobilisé par la vente. Après la période de forte tension que vous venez de connaître, vous allez vous-même subir le contrecoup du stress accumulé, juste au moment où vous devriez redoubler d'énergie pour prendre votre place à la tête de l'entreprise. Vous vous sentirez cafardeux, inquiet de certaines découvertes désagréables, tenté de faire machine arrière. Quelques mauvaises nuits en perspective... Vous apprécierez alors de pouvoir partager vos difficultés avec des proches solidaires. Ne vous inquiétez pas outre mesure, cette période ne sera plus qu'un mauvais souvenir d'ici quelques mois, quand vous aurez pris votre place.

■ Prenez votre place

Une entreprise est souvent à l'image de son patron : il l'a façonnée par le recrutement, puis par l'encouragement ou la censure de certains comportements chez ses salariés. Comme vous êtes prudent, vous vous êtes arrangé pour rencontrer les salariés il y a déjà plusieurs semaines, au moment de la signature du protocole d'accord. Vous avez ainsi vérifié qu'il n'y avait pas d'incompatibilités et vous avez pu préparer votre arrivée (visages, noms, comportements, fonctions, etc.). Et vous avez déterminé les personnes clés sur lesquelles vous pourrez vous appuyer et pour lesquelles vous ferez le nécessaire pour qu'elles ne quittent en aucun cas l'entreprise.

Privilégiez la prise en main des équipes.

Vous naviguerez entre deux écueils. Ne rien changer vous expose à l'incompréhension des salariés, qui ne vous reconnaîtront pas en tant que chef et vous obligeront à une reprise en main d'autant plus désagréable qu'elle sera tardive. Chambouler les choses trop vite vous expose à faire des erreurs de jugement et à inquiéter les salariés qui vont se démoraliser.

Faites appel à votre expérience de la gestion d'équipes et de l'exercice du pouvoir. Soyez attentif aux détails aux allures de symboles (heures d'arrivée et de départ, type de voiture, place de parking, premières mesures, etc.). Sachez tirer parti d'incidents mineurs pour indiquer la direction que vous avez choisie, affirmez vos valeurs.

Si des décisions opérationnelles importantes, voire stratégiques, s'imposent, appuyez-vous sur cette nécessité pour accélérer le mouvement.

Les chambres de commerce et d'industrie et les chambres de métiers et de l'artisanat ont identifié certaines règles d'or, fruit de leur observation de centaines de situation, qu'elles pourront partager et détailler avec vous :

- quelques règles tu fixeras,
- l'ancien dirigeant tu mobiliseras,
- les salariés tu écouteras et rassureras,
- du temps tu te donneras,
- seul tu ne resteras pas,
- la culture de la petite entreprise tu apprendras.

■ Soignez les premières heures

Elles sont capitales. Même s'il n'y a pas urgence à modifier les choses en profondeur, ne perdez pas une minute : rencontrez tout le monde.

Faites-vous voir, ne promettez rien, écoutez d'abord ce que les salariés ont à vous dire. Commencez par vos proches collaborateurs, puis élargissez le cercle aux équipes. Privilégiez les contacts individuels, réservez les communications plénières pour la présentation de votre plan et de vos projets, une fois que vous aurez pris le pouls de l'entreprise. Respectez les élus (syndicats, délégués du personnel) en les rencontrant en priorité. Tout le monde va observer qui vous voyez en premier et combien de temps vous passez avec chacun.

Essayez d'identifier ceux qui bénéficiaient d'une bonne reconnaissance de votre prédécesseur et craignent de la perdre, comme ceux qui veulent profiter de cette redistribution des cartes pour vous attirer dans leur camp.

« Diriger une filiale, une business unit ou une usine était autrefois assimilé à une gestion de PME. Aujourd'hui, avec des services centralisés forts, ce n'est plus le cas. Le moule confortable du manager n'existera pas dans l'entreprise que vous reprendrez, il vous faudra le mettre en place. Méfiez-vous de vos a priori en matière de gestion d'une PME, l'écart est souvent conséquent avec la réalité ».

■ Méfiez-vous des bruits de couloir

Communiquez ! Si vous ne le faites pas assez, on le fera à votre place : les bruits de couloir véhiculeront toutes les désinformations possibles. Imposez votre rythme, donnez des repères clairs et préparez avec soin vos interventions. Sachez vous adapter à votre public, assurez-vous que vous êtes compris. Avancez avec prudence : ne présentez pas votre business plan trop tôt, laissez-vous le temps de confronter vos idées à la réalité de l'entreprise et de son marché. Mais donnez tout de même rapidement des directions générales pour rassurer les salariés sur le fait « qu'il y a un pilote dans l'avion ».

CONCLUSION

Ce livret vise à vous apporter les informations-clés pour vous organiser, gagner du temps et optimiser votre parcours de cédant ou de repreneur. Vous devriez maintenant avoir repéré les points majeurs pour vous. Vous pourrez ainsi être perspicace et exigeant, avec vous-même comme avec les acteurs de ce marché animé... C'est vous et vous seul, avec votre énergie, votre enthousiasme et votre expérience, qui ferez de votre projet une réussite. Vous voilà paré. Nous vous souhaitons bon vent pour appareiller vers le succès.