

Le top 6 des erreurs... et comment les éviter

ERREUR N°1

ARRIVER EN PAYS CONQUIS

Rien de pire qu'un repreneur qui prétend tout maîtriser quelques jours après sa prise de fonctions. « *Ne pointez pas du doigt ce qui ne pas dans l'entreprise car cela revient à dévaloriser les collaborateurs et leur travail* », avertit Damien Noël du cabinet Fusacq. La reprise d'entreprise est synonyme de changement pour l'équipe, cela va donc nécessairement engendrer des peurs et des craintes. Le repreneur doit faire preuve d'humilité en prenant le temps d'écouter les attentes et les idées des collaborateurs.

ERREUR N°2

PROMETTRE DES CHOSES IMPOSSIBLES

Lors du discours de présentation ou même lors des entretiens individuels avec les membres de l'équipe, le repreneur ne doit pas promettre un doublement du chiffre d'affaires en douze mois, une augmentation générale de 2% l'année suivante... Une folie des grandeurs excessive risque d'effrayer l'équipe qui aura tendance alors à se replier sur elle-même. Pis, s'il ne tient pas ses engagements, le repreneur perd toute crédibilité pour la suite de ses actions.

ERREUR N°3

ACCEPTER UNE PERIODE D'ACCOMPAGNEMENT TROP LONGUE

Six mois ou plus à travailler en binôme avec le cédant, c'est trop. Le passage de relais ne peut excéder trois mois en moyenne car on n'a jamais vu un bateau avec deux capitaines arriver à bon port. « *Souvent, les profils du cédant et du repreneur sont radicalement opposés en termes de management et de modes d'organisation. Tant que le cédant sera présent, le repreneur peut avoir du mal à faire valoir son point de vue* », souligne **Martine Story, directrice générale d'Althéo**. Si l'accompagnement dure trop longtemps, les salariés ne sauront plus à qui se référer, avec comme résultat une contre-productivité assurée.

ERREUR N°4

S'ISOLER Une fois en place, après des mois de patience et de négociations, le repreneur peut enfin s'investir à 200 % pour réussir et foncer. La réaction est légitime mais attention à ne pas se couper du reste du monde économique. « *Intégrer un réseau de chefs d'entreprise locaux permet, par exemple, d'échanger entre paris et donc de prendre du recul* », conseille **Martine Story**. De même, en interne, il faut savoir s'appuyer sur les hommes clefs, souvent dotés de compétences complémentaires à celles du nouveau chef d'entreprise.

ERREUR N°5

LAISSER LA SIGNATURE AUX « ANCIENS »

Le repreneur qui débarque a besoin de tout comprendre, les procédures et les éventuels dysfonctionnements de la société. Pour cela, il faut impérativement suspendre la délégation de pouvoir et de signature des managers pendant un ou deux mois. « *Il s'agit de leur expliquer que cette décision, limitée dans le temps, participe à une meilleure compréhension de l'entreprise et non à un contrôle de leur travail* », insiste Yann Durel, responsable de l'Ecole des managers de Laval.

ERREUR N°6

IMPOSER DES MEMBRES DE SA FAMILLE-ENTOURAGE

Un fils, un ancien collègue, un ex-bras droit... qui débarquent dans l'entreprise ne sont pas toujours bien vus. Pour anticiper les réactions des salariés, il est nécessaire d'expliquer en amont leur rôle, leurs compétences et donc leur légitimité. S'ils sont parachutés là avec la casquette de « fils du patron », par exemple, c'est l'échec assuré.