

# S'imposer en nouveau patron

**Prendre les rênes d'une entreprise déjà en activité est loin d'être simple. Le repreneur dispose d'une centaine de jours pour faire ses preuves.**

Profil bas ! Voilà l'attitude adoptée les premiers mois par **Xavier Robineau Bourgneuf, le repreneur de Helbul**, une société d'installations électriques basée en Seine-Saint-Denis (93). « *J'ai beaucoup rassuré et observé les premières semaines. Il n'était pas question de tout révolutionner alors que l'entreprise fonctionnait bien et avait une bonne image auprès des clients* », se souvient-il. Il reçoit alors les 10 personnes clefs de l'entreprise pendant deux heures chacune. Objectif : en savoir plus sur elles, leur métier, leur ambition... En parallèle, il visite les chantiers pour rencontrer les ouvriers. « *L'idée était de valoriser les collaborateurs et de mieux comprendre le fonctionnement interne de la société* », se souvient-il.

Comme ce repreneur, des milliers de dirigeants doivent gérer au mieux les 100 premiers jours dans leur nouvelle entreprise. « *Pour que la greffe prenne, le repreneur doit certes miser sur son projet mais aussi et surtout sur le capital humain en place* », insiste **Martine Story, directrice générale d'Althéo**. Pour motiver les hommes, il faut commencer par les rassurer. « *Lors du discours de prise en main, souvent aux côtés du cédant, le repreneur doit présenter son parcours et préciser pourquoi il croit en eux et à l'entreprise. Il doit également féliciter l'équipe pour tout le travail accompli. Ce n'est ni le moment ni l'endroit pour dévoiler sa stratégie* », ajoute Damien Noël, dirigeant de Fusacq. Cette présentation doit être la plus conviviale possible. Puis vient le temps de l'écoute et de l'analyse du corps social. En recevant tout ou partie des collaborateurs (selon la taille de la société), le dirigeant décrypte les usages internes, repère les compétences clefs, les alliances et les antagonismes, les marges de progression... « *Lors de ces rencontres, les collaborateurs doivent être force de proposition et se sentir acteurs du changement à venir même si, au final, c'est le patron qui tranche* », souligne **Martine Story**. Les intégrer à des groupes de travail transverses est un bon moyen de les impliquer activement.

## Actions mesurables

Pas question cependant de faire des plans sur la comète et de prendre des engagements intenable. Au contraire, le repreneur doit asseoir sa crédibilité en proposant des actions pragmatiques à court terme. Tout en ayant bien pris soin de valider son projet auprès d'hommes clefs sur lesquels il pourra s'appuyer le cas échéant. « *J'ai réussi à négocier des remises fournisseurs en fin d'année. Les salariés ont pu mesurer concrètement ma valeur ajoutée. Ce que l'on apporte doit être visible et utile pour les collaborateurs* », détaille Xavier Robineau Bourgneuf, fervent défenseur de la preuve par l'exemple.

Pour s'imposer, un repreneur doit également montrer qu'il est capable de trancher justement. « *Si une dispute éclate dans un couloir, le nouveau dirigeant doit gérer le conflit. Dans les premier*

*jours, c'est à ces petits détails que se gagnent les galons de patrons »*, observe Damien Noël. Un patron qui tranche et qui règle les problèmes suscite toujours plus d'enthousiasme qu'un dirigeant timoré. Enfin, la motivation de l'équipe peut aussi passer par une rétribution adaptée. Intéresser financièrement le management aux résultats de l'entreprise sous forme de bonus exceptionnel ou d'entrée au capital, est un bon moyen de doper l'entrain des collaborateurs. Xavier Robineau Bourgneuf est allé encore plus loin en améliorant les dispositifs du plan d'épargne entreprise pour l'ensemble des collaborateurs. Un intéressement collectif !

**SYLVIE LAIDET**