

Avant qu'il ne soit trop tard

PAR ÉRIC BLANCHARD

Associé-gérant Harold Alexander Consulting

Irrésistible. Coup de tonnerre dans le ciel déjà nuageux du transport européen. Le groupe Norbert Dentressangle est racheté par XPO Logistics. Une surprise de taille pour une entreprise dont le développement semblait irrésistible.

Revenons un instant sur la saga. Créé à 24 ans par Norbert Dentressangle avec dix camions, la société qui porte son nom est devenue en 2014 un groupe coté en bourse réalisant 4,5 milliards d'euros de chiffres d'affaires avec 42.000 salariés. Trente-six ans de rigueur d'exécution, maîtrise de la productivité et management innovant. Ajoutons-y une ambition planétaire et la capacité à prendre des risques. Le groupe s'est développé tant par croissance organique que par acquisitions. Dernière en date: l'implantation aux États-Unis avec le rachat en 2014 d'un des leaders du secteur. Une trajectoire limpide.

Pourtant fin avril, la nouvelle tombe dans un climat de stupeur: l'américain XPO, 2,4 milliards de dollars de chiffre d'affaires, 10.000 salariés rachète Norbert Dentressangle. Le logo et la marque disparaissent du paysage. Les salariés, attachés à cette entreprise familiale sont médusés. Le fondateur leur délivre un discours empreint d'émotion pour expliquer une décision aussi soudaine qu'inattendue.

Que s'est-il passé? Au-delà des aspects financiers, il semble que la décision soit largement affective. Elle tiendrait à une brusque prise de conscience qu'aucune solution familiale ne pourra assurer l'avenir de la société en l'état.

Sacrifices. On le sait, de tels sujets portent une forte charge émotionnelle. Elle est proportionnelle à l'investissement consenti par le créateur. En argent, en temps, en affect, en énergie. Les sacrifices peuvent prendre de multiples aspects, y compris familiaux. Dès lors, un chef d'entreprise supposé rationnel, peut facilement s'identifier à sa société. Ce qui la touche devient personnel. L'évaluation de l'entreprise en fournit un exemple. L'acquéreur se livrera à une analyse classique: financière, opérationnelle et stratégique. Pour le cédant il peut en aller tout autrement. Son discours aura beau s'habiller d'un manteau rationnel, la réalité est autre. Ce n'est pas d'un outil dont il s'agit, mais de lui. La valeur de l'entreprise devient l'évaluation du fondateur. Dès lors, on comprend mieux des attentes de prix qui paraissent «hors marché» et incompréhensibles.

Certains vont même jusqu'à provoquer des offres de reprise pour se rassurer sur la valeur de leur entreprise, sur leur propre valeur. La démarche est périlleuse!

Une autre difficulté pour le fondateur est d'imaginer l'entreprise, son enfant, sans lui-même. Nous le savons bien: aux



Le bon sens veut qu'une préparation sereine et de longue date du futur de l'entreprise soit préférable.

bons moments, nous sommes tous éternels. Envisager l'après est une dure prise de conscience. Souvenons-nous de ce grand dirigeant d'entreprise, outré d'être poussé dehors par son Conseil pour une question d'âge, alors qu'il n'avait «que» 83 ans!

Limites. Et comment trouver un successeur à sa hauteur? Le phénomène n'est pas limité aux entrepreneurs: pensons aux dirigeants de grandes entreprises cotées en bourse qui ont fait se succéder les dauphins... Et les ont écartés les uns après les autres? Ajoutons une dimension supplémentaire dans la complexité: les considérations familiales. Les enfants voudront-ils? Les enfants pourront-ils? Ces questions ne sont pas simples à poser. Les réponses sont encore plus difficiles à entendre: le dirigeant est aussi un père ou une mère. Combien de brillants stratèges et de grands managers se sont-ils aveuglés, sciemment ou non sur leur progéniture?

Pourtant, le bon sens commun veut qu'une préparation sereine et de longue date du

futur de l'entreprise soit préférable. Sa pérennité et son développement, l'avenir des salariés, du patrimoine des actionnaires seront mieux assurés si le sujet est abordé de façon dépassionnée. L'intuition veut qu'il suffise de l'appréhender comme n'importe laquelle des décisions stratégiques ou opérationnelles qui sont le pain quotidien de l'entreprise et de son dirigeant. D'autant que les solutions techniques sont multiples: adossement à un groupe complémentaire, reprise de l'entreprise par les salariés, entrée d'actionnaires professionnels, organisation d'une gouvernance dissociant actionnariat, contrôle et management... De L'Oréal à Eiffage, les exemples ne manquent pas.

Pour certains, une décision est un processus piloté par l'intuition. Nous cherchons dans les éléments factuels et les analyses techniques des justifications à notre sentiment initial. Encore faut-il que nous ne nous laissions pas submerger par nos émotions au point de perdre de vue les faits... Dont nous savons à quel point ils peuvent être têtus. ///