



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.