L' Article de Management Magazine explique que pour les dirigeants, le LBO a changé leur vie: richesse pour eux et rythme insoutenable pour les entreprises...

ACTEURS

Désormais, les salariés veulent toucher une part des plus-values

▸▸▸ leur pouvoir de négociation. Désormais, ils influent sur le choix de l'acheteur», observe Hervé Couffin, PDG de Calliano, un cabinet qui aide les cadres à négocier le meilleur « package ». Lors de la cession de Vivarte (La Halle aux chaussures, André, Kookaï…) par PAI, c'est le salarié Flamat, qui a pour mission dire fixé les conditions, choisi le fonds repreneur parmi plusieurs candidats et demandé l'entrée 15000 salariés au capital. Même précaution. Car le personnel, influencé par le collectif LBO de la CGT, réclame de plus en plus sa part du butin, sous forme d'augmentations de salaire ou de participation au capital, ce qui est plus logique. En septembre 2005, les salariés des quatorze usines du fabricant de toilet Bernrd, ex filiale de Saint-Gobain, faisaient grève. Début 2007, avec de Picard (surgelés) manifestaient leur groupe devant les faibles augmentations annuelles au regard de la plus-value de 300 millions d'euros réalisée quelques mois plus tôt lors de la revente de l'affilée à BC Partners.

Motiver les troupes. La meilleure parade est d'étendre le cercle des bénéficiaires lors du boucldage des LBO. Avec VVF, tous les directeurs de site de vacances sont au capital. Idem pour ceux des restaurants Courtepaille. «Les managers ont changé. Ils sont moins arrogants qu'il y a trois ans», constate Gonzague de Blignières, président de Barclays Private Equity. Chez Materis, 600 cadres ont été associés d'emblée à l'opération. Depuis, les 8000 salariés sont intéressés à la valorisation sous forme de primes. «Ce n'est pas seulement un élément de motivation, mais aussi d'appropriation de l'entreprise», dit Olivier Legrain. «Les LBO ont fait éclore une nouvelle forme d'entrepreneriat salarié», note Eddie Mizrahi.

Tant mieux. Mais ce sont toujours les fonds qui gardent le mais, veillent scrupuleusement au respect des objectifs de rentabilité. Les dirigeants doivent modifier leur chemise. Supprimer les coûts superflus. Le bureau d'Olivier Marchand est aménagé avec des vieux meubles de l'époque d'Unilever. Il faut aussi se familiariser avec une valeur du cash, pour rembourser la dette. Et mettre un reporting rigoureux. «Les fonds vous challengent en permanence, ils vous obligent à vous remettre à apprendre tous les jours», avertit Yves Chambeau, président de Parkeon. Autre contrainte, le cycle d'investissement des fonds (souvent de quatre à cinq ans) ne colle pas forcément avec le cycle de vie de l'entreprise. Tout juste familiarisés avec leur nouvel actionnaire, les managers doivent préparer la cession à un nouvel entrant. Un processus «épuisant», selon Olivier Legrain. La solution peut alors consister à voler de ses propres ailes, en sortant les fonds du capital. C'est ce qu'a fait Unitron, dès 2003. Son PDG, Christophe Gartner, détient aujourd'hui 66% de sa société. Pour plus de détails, vous pouvez l'appeler à son bureau de Saint-Ouen-l'Aumône, à Longnes. ■ **Christophe David**

Yves Chambeau, président de Parkeon

"Mon actionnaire me force à me dépasser tous les jours"

Yves Chambeau n'a qu'un regret: s'être fait souffler par JCDecaux le marché du Vélib' à Paris. Parkeon avait déposé une offre pour gérer ces stations de vélos en libre-service. Sitôt, cet ingénieur de l'ESTP a toutes les raisons d'être satisfait. Rien trois milliers (pesages de parking, parcomètres et distributeurs de tickets) se révèlent tous rentables, ce qui n'était pas le cas avant que Schlumberger cède cette activité. Et la société (détenue à 54% par ses dirigeants et à 6% par ses salariés) a été valorisée à 200 millions d'euros lors de son rachat, en avril 2007, par Barclays Private Equity. «Les fonds vous forcent à vous dépasser tous les jours, estime Yves Chambeau, pour qu'elles sociétés financières des LBO n'en'et plus du second».