

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse des Dépôts et Consignations
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
Chambre de Commerce et d'Industrie
de Reims et d'Épernay***
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
FVA Management
IBM
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
SNCF
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
**pour le séminaire Vie des Affaires
***pour le séminaire
Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1^{er} juin 2002)

**SOUDAIN SAN DIEGO ME DIT :
"LIQUIDEZ TOUT !"**

par

Didier DEFERT

Ancien président de Security Pacific Holding-Europe

Séance du 10 décembre 1993
Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

En bref

Épreuve dramatique, pour le PDG d'une entreprise en plein essor, que d'annoncer à son personnel que les actionnaires demandent de tout liquider au plus vite et de se transformer en liquidateur de la société qu'on a créée. Difficulté encore plus grande, lorsqu'on est tiraillé entre les normes américaines, marquées par la brutalité des chiffres, et les normes européennes, où les relations personnelles sont au premier plan.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Didier DEFERT

Mon aventure chez Security Pacific Eurofinance illustre la difficulté à travailler sur deux cultures, la culture anglo-saxonne américaine et la culture européenne, et la brutalité, souvent définie comme spécifiquement américaine, que l'on retrouve hélas de plus en plus dans les approches des sociétés européennes et françaises.

À nous l'Europe !

Mars 86. J'étais directeur pour l'Europe de la Philadelphia National Bank à Paris, quand Security Pacific me demande de créer un groupe d'Asset Based Lending, spécialisé dans une gamme de financements atypiques en Europe, sur la base d'une petite société de crédit-bail immobilier employant une douzaine de personnes.

Entre Mars 86, date à laquelle j'accepte la direction de ce groupe, et Décembre 86, nous rachetons le portefeuille et les équipes de la Chase Manhattan pour créer une banque immobilière. Puis, en 87, nous engageons le n° 2 de SLIFAC¹ qui monte, à partir de rien, une société d'affacturage². En France, la loi Dailly avait contraint les banques à racheter les créances des PME pour les aider mais, n'ayant jamais pris le temps de mettre en place une informatique adéquate, elles avaient des difficultés pour rapprocher les créances rachetées avec les paiements encaissés. Plusieurs grosses banques y avaient laissé quelques millions. L'idée de Security Pacific était qu'en France, dans la finance, on pouvait tout faire si on faisait la même chose que les Français, mais un tout petit peu mieux. Nous arrivions certes dans un univers surbancairisé, très compétitif, mais malgré cela, avec un système basé sur une très belle informatique achetée en Angleterre et une volonté d'aller toujours un peu plus loin, ce fut une réussite.

En 88, le groupe se dote d'une société de crédit-bail et d'affacturage en Belgique et en Hollande, suivie en 89, du crédit-bail en Allemagne et en Espagne. En septembre 90, il compte 160 personnes réparties à travers l'Europe et nous développons une activité de gestion de titres en France. Parti de 18 M\$, notre groupe affiche maintenant un bilan de 526 M\$ avec un profit net après impôts de 6 M\$, malgré ses récents investissements dans toute l'Europe.

À la cafétéria de San Diego...

Au mois de Novembre 1990, coup de téléphone du chairman de Security Pacific à San Diego qui me convoque à un déjeuner, sans aucun doute le plus intéressant et le plus cher de toute ma carrière. Le lendemain de mon arrivée, ce chairman, que je connais très bien, m'invite dans la cafétéria. Je suis persuadé qu'il va à nouveau me proposer un job aux USA, ce que j'ai systématiquement refusé jusqu'alors... Nous faisons la queue à la cafétéria, et il me dit :

"- Très bon boulot, ça marche très fort, bravo ! Mais, changement de stratégie. Nous sommes soumis à une pression très forte des analystes financiers parce que nous avons des problèmes de ratio Cook. Nous devons donc nous recapitaliser et pour cela nous avons deux options : ou baisser les actifs, ou trouver de nouveaux capitaux. Aujourd'hui les nouveaux capitaux sont rares sur le marché boursier, nous avons donc décidé de faire les deux ; nous avons également décidé de nous recentrer sur l'Ouest des USA et le bassin du Pacifique, là où se trouve l'avenir. L'Europe, pour nous, ne vaut plus rien. Nous vous demandons donc de vendre d'ici un an, sans pertes, tous nos avoirs en Europe et de nous rapatrier profits et capitaux, ce qui nous permettra de baisser notre bilan de 526 M\$. Didier, good luck "

¹ Département d'affacturage du Crédit Lyonnais

² Financement sous forme de rachat de créances. Une société qui veut se financer escompte ses créances auprès d'une société d'affacturage qui lui rachète sans recours contre elle, c'est à dire que la société d'affacturage prend le risque du débiteur.

Inutile de vous dire le choc ! Qu'il ne m'ait pas reçu en grande pompe comme il le faisait auparavant, m'avait certes étonné. À la réflexion, j'ai la certitude que déjà, dans son esprit, nous étions vendus et avions disparu. La décision était prise et c'était fini : nous n'existions plus, nous ne représentions plus qu'une somme d'argent qui allait rentrer...

De retour à Paris, j'ai réfléchi un certain temps, sans prévenir le personnel, puis décidé de ne pas donner ma démission, et ce pour une raison très simple : je m'étais engagé auprès de tous les cadres européens en leur disant : "*Faites moi confiance, nous sommes un groupe intéressant, nous nous développons et ensemble nous ferons de grandes choses*", en donnant comme exemple la banque Morgan. J'étais particulièrement obnubilé par l'activité gestion de titres : pour la démarrer, j'avais débauché un mois auparavant quatorze personnes qui étaient depuis des années à la banque Worms. Tous ces cadres avaient d'abord été très réticents, face à la réputation des banques américaines, mais je les avais convaincus d'abandonner des carrières qui allaient de deux à quinze ans dans la banque française, pour venir s'associer à moi en prenant pour argument que nous étions une des seules sociétés financières américaines en France avec un président français. J'avais là un sérieux problème psychologique vis-à-vis d'une soixantaine de cadres à travers toute l'Europe !

On m'avait imposé d'arrêter tout nouveau prêt, ce qui allait s'avérer capital pour la gestion des hommes, mais j'avais les mains libres pour faire ce que je voulais, comme je le voulais, à la seule condition d'informer les Etats-Unis avant de signer. Mon idée était alors de vendre le groupe d'un bloc. Quelques grosses banques n'ayant pas préparé leur entrée dans l'Europe, ce groupe, qui leur offrait un réseau européen, était une opportunité merveilleuse. On passerait simplement d'actionnaires américains un peu trop brutaux à des actionnaires européens ayant davantage le sens de la durée et de l'investissement.

J'approche donc une banque allemande et une banque irlandaise. La banque irlandaise, vivement intéressée, me va très bien : les Irlandais ont une culture proche de la nôtre, sont ambitieux, et ont beaucoup à faire en Europe. Je me sens beaucoup mieux avec eux qu'avec les Allemands et ils s'engagent à reprendre tout le personnel. Nous démarrons donc les négociations et je convoque les cadres pour leur dire : "*Malgré mes promesses, je me suis trompé. J'en suis confus, mais c'est ainsi. Je vous propose malgré tout de voir ça comme une opportunité : nous allons enfin avoir des actionnaires avec une politique à long terme*".

Terriblement déstabilisés, ils décident cependant de continuer à me faire confiance et d'accepter cet actionnaire irlandais. Mais à quelques semaines du closing, un matin, je reçois un coup de fil du chairman irlandais me demandant de repousser sine die la signature : la guerre du Golfe vient d'être déclenchée....

À vendre !

Pas question d'attendre dans ce climat d'incertitude politique : il me faut donc renoncer à l'Irlande et vendre par appartements. Mais nos activités sont extrêmement entremêlées : par souci d'économie, nous avons joué les synergies maximales pour l'informatique et les financements : tous les financements du groupe sont ainsi faits par la banque française. Pour réussir l'opération, il me faut donc vendre en détachant les financements, et pour cela compter sur la coopération des cadres. Je les convoque donc à nouveau et leur dit : "*C'est foutu, il faut qu'on vende par appartements. C'est à vous de m'aider en essayant, non pas de contacter des sociétés qui pourraient nous acheter, mais en essayant de suivre les directions que je vous donne. Surtout ne nous éparpillons pas*". Ils ont d'abord été terriblement en colère. Puis, après quelques jours, la frustration s'est transformée en résignation avant de faire place, quelques semaines plus tard, au "chacun pour soi".

Mais ce qui a fait le plus de mal, ce sont deux choses. La première a été l'ordre de ne plus conclure de nouvelles affaires. Imaginez ces équipes de commerciaux, des cow boys de la

finance issus de la Boston ou du Crédit Lyonnais, qui faisaient du Big Ticket Leasing, c'est-à-dire du crédit-bail sur de très grosses machines³ et à qui, du jour au lendemain, il a fallu demander de se couper de leur clientèle. C'est évidemment un énorme conflit car à ce moment-là, en tant que commercial, vous devez choisir entre la société qui vous emploie et une clientèle que vous suivez de longue date.

Par ailleurs, je ne savais comment garder ces gens-là : généralement les bons partent très brutalement, et dans ce monde de l'argent, avec un très haut risque de fraudes et de combines, vous ne savez jamais ce qu'ils laissent derrière eux. De nombreux cadres avaient une délégation de signature et il n'est pas possible, en France, de la retirer du jour au lendemain : vous y risqueriez les prud'hommes et l'effondrement de la société. Il fallait donc arriver à compenser la perte de confiance par un certain contrôle. Dans cette atmosphère d'amour/haine, ils me gardaient cependant un certain respect, quoiqu'il ne comprissent pas bien pourquoi je restais. Et puis, il fallait bien qu'ils se protègent : la plupart étaient mariés avec des enfants et la crise économique pointait.

J'ai donc mis au point un plan pour les garder et leur ai dit : "*si vous restez jusqu'au moment où on vous licencie, vous touchez un bonus de neuf mois de salaire en plus des indemnités. Si nous vendons votre activité et que vous êtes repris avec le 122-12, c'est-à-dire dans la continuité de l'antériorité et des avantages sociaux, vous aurez peut-être* (j'étais resté assez vague parce que j'avais très peur que les actionnaires américains ne me disent qu'il n'était pas question de donner de l'argent aux salariés repris) *deux mois de salaire*". Et tout le monde a très bien accroché.

Je me suis alors mis à faire le tour de mes relations. Pour mes actionnaires américains, il n'était en effet pas question que je prenne un des grands négociateurs sur la place de Paris comme intermédiaire : ils les trouvaient trop chers et ne voulaient plus en entendre parler, ayant eu une mauvaise expérience aux Etats-Unis... Par ailleurs, sans m'en aviser, ils avaient annoncé dans la presse que Security Pacific EuroFinance vendait tous ses avoirs en Europe, preuve supplémentaire que pour eux nous étions déjà partis.

J'ai donc contacté environ 75 acheteurs potentiels. Il m'a alors fallu rédiger le prospectus, ce fameux livre décrivant toutes les activités du groupe. J'y ai travaillé jour et nuit, seul avec un collaborateur, les autres s'y refusant. Vint ensuite une nuée d'audits : neuf seulement furent sélectionnés car on s'aperçut bientôt que la plupart des sociétés qui nous appelaient s'intéressaient plus à nos comptes qu'à notre rachat. Sans doute n'aurait-il jamais fallu faire d'audit avant d'avoir signé un compromis de vente, mais comment dire à un acheteur potentiel "*signez d'abord le compromis de vente, vous ferez l'audit après...*" alors que toute la presse annonce que vous êtes à vendre et que vos collaborateurs sont chez tous les chasseurs de tête de Paris ? On a donc essayé de canaliser les choses : les gens restaient une journée dans une pièce fermée à clef avec tous les documents intéressants et, quand ils repartaient, on s'assurait qu'ils n'emmenaient ni documents ni photocopies.

Au fil du temps, l'esprit d'équipe s'est peu à peu désagrégé : les gens ont commencé à arriver un peu plus tard le matin, à partir un peu plus tôt, les déjeuners sont devenus beaucoup plus longs... Puis j'ai réalisé que mes cadres supérieurs avaient des contacts avec des acheteurs potentiels. Certaines sociétés faisaient leur audit puis rencontraient des cadres, les invitaient à déjeuner pour en savoir plus et voir comment les cadres pourraient m'influencer. Ça devenait extrêmement désagréable.

À ce moment-là, un ou deux cadres sont partis en renonçant à leur bonus. Aussitôt certains autres se sont dit : "*s'ils abandonnent, c'est qu'ils savent quelque chose que nous ne savons pas*". Leurs avocats ont commencé à me rendre visite, chacun avec sa propre opinion sur la situation. J'ai eu très peur mais suis resté ferme en disant aux cadres : "*Le document que nous*

³ La transaction moyenne tournait autour de 9 millions de francs.

avons signé ensemble, sans avocats, tient la route et je ne signerai rien d'autre. Si vous n'êtes pas contents, vous démissionnez." Là, ça s'est envenimé.

Seul...

Et puis on a réussi. On a d'abord vendu l'affacturage en Allemagne au Crédit Lyonnais qui était extrêmement intéressé par cette activité, surtout dans le sud : on y faisait à ce moment là plusieurs milliers d'opérations par jour alors qu'on était parti de zéro. Deuxième société vendue, également au Crédit Lyonnais, la société hollandaise et belge d'affacturage.

En troisième lieu, la banque. Security Pacific Banque France occupait tout un immeuble boulevard Malesherbes : une grosse informatique, une équipe d'une trentaine de personnes spécialisée dans l'immobilier et le financement de promoteurs, de très grands pros venus de la Chase, un portefeuille d'un milliard quatre, mais un milieu immobilier commençant déjà à battre de l'aile et des clients, marchands de biens et promoteurs immobiliers, essayant de tirer le maximum de chaque opportunité. Au total donc, une situation extrêmement délicate.

À ce moment-là, le Comptoir des Entrepreneurs se présente et annonce qu'il veut absolument acheter SPBF. Problème majeur : je ne comprends pas pourquoi ! Le Comptoir est une énorme machine immobilière, avec des équipes considérables : pourquoi donc veulent-ils acheter une petite banque d'un milliard quatre avec équipes, informatique et financements ? C'est extrêmement désagréable de négocier avec des gens dont on n'a pas véritablement compris les motivations. Vous ne savez jamais, jusqu'au dernier moment, s'ils ne vont pas vous lâcher en route, ou si vous n'allez pas vous retrouver sans équipe, parce qu'elle seule les intéresse. C'était sans doute une décision du PDG, et dans ces grandes institutions, quand le PDG dit : "*on fait*", on fait, mais je n'ai jamais su pourquoi le PDG avait dit "*on fait*". De plus, ils disposent d'une connaissance des marchés considérable et d'une armada de juristes. Pour moi, pas question de prendre quelqu'un du crédit-bail ou de l'affacturage pour négocier la banque et les Américains ne veulent entendre parler de rien. Je négocie donc seul, face à Coudert Frères, et finalement nous fixons la date du closing un vendredi à 18h.

Ce vendredi, vers 1h du matin, nouveau coup de téléphone de Californie. C'est le chairman qui me dit :

"- Arrêtez de vendre ! nous sommes, et c'est confidentiel, en négociation pour fusionner avec la Bank of America et nous avons oublié de vous dire que toute vente d'actifs devait désormais être approuvée par BOA !"

"- Vous l'avez approuvé hier" lui dis-je, *"ce soir je signe"*

"- Ce n'est pas possible, car on a oublié cette clause de l'accord"

Après une passe d'armes un peu vive, je clos la discussion en disant :

"- Vous faites ce que vous voulez mais moi je signe : je suis président de la banque et j'en ai non seulement le devoir mais l'obligation, débrouillez-vous"

Finalement, à 3 h du matin, il me rappelle en disant :

"- D'accord, vous signez, nous avons obtenu l'autorisation de BOA, mais il faut absolument signer ce soir"

À 18h, je me présente donc chez Coudert Frères et sur les quatre actionnaires⁴ accompagnant le Comptoir, repreneur majoritaire, trois se présentent et le dernier (représentant 10 %) téléphone en disant :

"- Je ne viendrai pas parce que j'estime ne pas avoir été suffisamment informé des négociations"

Tout le monde est bouleversé, et moi, avec mon ultimatum je me demande quoi faire. Je préviens que je n'ai l'autorisation de signer que jusqu'à minuit et on décide quand même de signer, sans pour autant que le closing soit fait puisqu'il manque un des partenaires.

⁴ Deux banques étrangères et un grand investisseur français.

Je sors donc de la signature à 20h et j'appelle mes Américains en leur disant "*Job done, tout est terminé*" et je passe un horrible week-end en me disant "*Si ce gars change d'avis, il a un effet de levier considérable et en 30 secondes je suis licencié pour faute grave ...*"

Heureusement, le lundi, nouvelle convocation dans l'après-midi : ce monsieur se présente, nous signons, nous buvons le champagne une deuxième fois, la banque est enfin vendue et moi, j'ai nettement plus de cheveux blancs.

Comme nous n'avons reçu le montant de la vente que le lundi, alors que nous avons signé le vendredi, j'ai bien sûr exigé des intérêts de retard. Ça n'a pas été sans mal, mais finalement je les ai eus. Il a ensuite été plus difficile d'expliquer aux Américains pourquoi j'avais eu ces trois jours d'intérêts...

Du jour au lendemain, bien que restant dans le même immeuble, la banque est donc sortie de mon giron. Nous avons maintenant un étage de vendu et deux étages qui ne l'étaient toujours pas. Imaginez l'ambiance dans la société : ça continuait à bouillir à petit feu.... La banque partie, restait le leasing. Nous en avons vendu une partie à Svenska Finances, puis il y a eu dix-sept closings à travers toute l'Europe En 18 mois, tout était dit : la dernière vente s'est faite au mois de septembre 1992 et en décembre j'étais Out.

Créateurs ou liquidateurs ?

Séparer l'informatique et les financements n'a certes pas été simple, mais c'était technique. Pour vendre avec profit et sans problème majeur, le plus difficile a été de gérer le personnel. Il a fallu convaincre chaque collaborateur de se transformer du jour au lendemain de développeur, d'homme d'affaires qui va de l'avant, qui vend et qui crée, en liquidateur. Et un liquidateur a un esprit complètement différent, c'est quelqu'un qui fait des coups. Leur promettre un très gros bonus (mais le formidable effort qui leur a été demandé, ces neuf mois de salaire n'étaient pas énormes), c'était leur dire : "*Maintenant vous oubliez que vous êtes là pour développer votre marché et augmenter la rentabilité, Vous changez de casquette et vous vous mettez dans l'esprit d'un liquidateur*". C'était difficile, mais de l'avoir bien compris et bien expliqué, nous a permis de réussir. Il fallait qu'ils deviennent liquidateurs sans partir chacun de son côté pour essayer de tirer son épingle du jeu. Même s'il n'en a pas l'autorité, si un de vos directeurs signe un engagement, c'est très délicat vis-à-vis d'un acheteur potentiel.

Aujourd'hui il n'y a plus rien : Bank of America a totalement absorbé Security Pacific en Avril 92, les bureaux ont été fermés. Il ne doit rester aujourd'hui que 8 millions de francs d'impayés quelque part. Security Pacific a disparu maintenant, mais tout le monde, absolument tout le monde, a été recasé. À l'exception d'un juriste.

DÉBAT

Un intervenant : *Pourquoi ne pas avoir attendu les Irlandais ?*

Didier Defert : Avec le déclenchement de la guerre du Golfe, il y a eu dans les affaires une grande inquiétude : tout le monde a bloqué les décisions. Les Irlandais n'ont pas dit : "*on ne fait pas*", non, ils ont dit : "*on va attendre*" mais je ne pouvais pas attendre. Je jouais contre le temps : j'avais un an pour terminer, tout se décomposait et j'étais seul.

Int. : *Lors de la reprise par le Comptoir des Entrepreneurs est-ce que les cadres qui sont restés ont touché ce qu'ils devaient toucher ?*

D. D. : Ça n'a pas été évident. Certains employés ont discuté directement avec l'acheteur et lui ont dit "*on viendra chez vous, mais laissez SP nous licencier*". Mais j'avais dit que je ne licencierai pas. Je les ai donc convoqués en leur disant : "*Je sais que vous vous entendez bien avec l'acheteur potentiel, mais je ferme les yeux. Vous souhaitez être licenciés maintenant ? Eh bien, OK, je vous licencie si vous faites passer le message qu'il faut qu'ils m'achètent à telle date, à tel prix.*" De cette façon, j'ai retourné la situation à mon avantage, en forçant l'acheteur à aller vers moi. La plupart des licenciés a donc touché les indemnités de licenciement, plus le bonus et ont été réengagés avec leur ancienneté. Quant à ceux qui ont bénéficié du 122-12, je leur ai donné le bonus plus 2 mois, parce que je commençais à être en colère vis-à-vis de nos actionnaires et que je voulais faire un effort.

Int. : *Et pour vous, qu'en a-t-il été ?*

D. D. : J'avais un salaire très correct, et des bonus importants tous les ans parce que ça marchait très bien. Lorsque le chairman m'a demandé de vendre, je n'ai pas eu le réflexe que tout bon Américain aurait eu : lui dire "*combien ?*" Ce n'est qu'après être sorti du choc psychologique, au bout de 15 jours, que j'ai été les voir en leur disant : "*Il faut quand même que j'aie quelque chose au bout. Maintenant, je ne suis plus le PDG, je suis le liquidateur et je veux être payé comme un liquidateur*" et je leur ai demandé un an de salaire. Ensuite on m'a dit qu'il aurait fallu demander cinq ans... Mais j'ai mis un an à négocier ; j'ai fini par me mettre vraiment en colère et quand mon chairman m'a dit que c'était du chantage, je lui ai répondu : "*absolument ! et encore vous avez de la chance que je vous demande pas dix ans*".

J'ai fini par avoir gain de cause, mais mon avocate m'a conseillé de mettre cet argent sur un compte bloqué. Je lui ai d'abord dit : "*le chairman est un ami, ils me connaissent, ils ne vont pas comprendre, il faut une certaine confiance*", mais j'ai quand même fini par accepter. Au moment où je suis parti, Bank of America avait racheté Security Pacific, et a contesté le bien fondé cet accord. Si je n'avais pas bloqué cette somme, j'aurais eu du mal à toucher ce bonus.

De plus, l'inspection des impôts a considéré que j'étais mandataire social, donc que rien ne pouvait être défiscalisé. Finalement, ça n'a même plus été un an de salaire... et franchement ça ne valait pas le coup financièrement, bien que l'expérience ait été fascinante.

Int. : *N'y avait-il pas le même problème de confiance entre vous et SP qu'entre vous et vos cadres ?*

D. D. : Non, c'était essentiellement une question d'hommes entre le chairman et moi-même. Il était pris de court et devait décider, il savait que s'il ne me donnait pas l'autorité de faire tout, tout seul, ça ne marcherait pas : je n'aurais pas pu négocier. Avec les entreprises américaines, à chaque fois que vous négociez quelque chose, il faut faxer, traduire, réécrire à l'américaine par un juriste américain, retraduire en français, remontrer à un juriste français : ça n'est plus du tout ça, donc il faut recommencer... Il y a là un choc de cultures extraordinaire.

Je lui ai demandé plus tard comment il avait pu me faire confiance. Il m'a répondu : "*de toute façon, je savais que vous ne feriez rien de malhonnête parce que vous aviez un engagement vis-à-vis de votre personnel*"

Int. : *Est-ce que le problème du personnel et de sa reprise joue un rôle différent dans les mentalités française et américaine ?*

D. D. : Si la société avait été structurée avec comité d'entreprise, représentation du personnel, etc., et s'il y avait eu une certaine cohésion entre les employés, je n'aurais jamais pu faire ce que j'ai fait. Si j'ai pu le faire c'est parce que c'étaient des cow boys de la finance, très individualistes et que chacun regardait son propre intérêt plus que l'intérêt commun. Si on avait du appliquer les lois françaises, on aurait totalement liquidé.

Int. : *Y avait-il des clauses fixant le nombre de personnes reprises ?*

D. D. : Dans le rachat d'une société, il n'y a pas de problèmes puisqu'on achète des actions. Lorsqu'il y a rachat du fond de commerce, l'article 122-12 force le racheteur à reprendre tout le personnel. Certaines activités ont été vendues avec le personnel en application 122-12 et d'autres ont été vendues sans les salariés. Dans ce cas, je devais donc les licencier puis, à la même la même heure et à la même table, ils signaient un contrat de travail avec le racheteur. Cela revient quasiment au même avec cependant pour le salarié, le risque inhérent à tout redémarrage de carrière. Mais quand on reprend une équipe, on ne reprend jamais 100 % des hommes. Et là, j'ai eu quelques difficultés. Je ne pouvais pas vendre en évitant certains salariés, sans créer un climat très mauvais, surtout au début.

Int. : *S'il y avait eu des comités d'entreprise, n'auriez-vous pas pu mieux résister aux Américains ?*

D. D. : On ne peut pas résister aux Américains. Le risque pour eux était énorme et les Américains ont une approche technique du risque : ils envisagent le risque commercial, le risque technique, les autres risques ; chaque chose est analysée par des études très poussées. Le pire pour un Américain, c'est de ne pas avoir de réponse à la question qu'il vous pose. Quand vous n'y répondez pas, il y répond lui-même. Tout dirigeant d'une filiale américaine doit comprendre ça. S'il le comprend, ça marchera très bien. S'il leur dit : "*En France, c'est différent, ça ne marche pas*", il faudra que son explication soit comprise. Ici, on est habitué à des systèmes nettement plus nébuleux, on s'intéresse plus à la personnalité du décideur, c'est ce qui m'a permis de bien travailler.

Les Américains ont une analyse beaucoup trop mathématique. En fait, ils gèrent mal les risques, car la vie n'est pas mathématique. Si l'adaptabilité et la flexibilité sont les critères de l'intelligence, l'Américain n'est pas intelligent ; par contre sa force vient de ce que le groupe est intelligent. En Europe, c'est plutôt l'inverse.

Int. : *Et la solitude dramatique du PDG ?*

D. D. : Dans ce job on est effectivement très seul parce qu'on vous amène toujours les problèmes : dans une telle situation, il n'y a jamais personne pour vous suggérer des solutions. Dans nos entreprises, les gens ont trop tendance à trouver de bonnes raisons pour ne pas faire les choses alors que dans le monde anglo-saxon c'est l'inverse, les gens trouvent toujours une idée pour le faire. C'est le "positive thinking".

Int. : *Si vous aviez été aux USA, vous auriez eu toute une équipe à vos côtés. Pourquoi donc cette contradiction ? Ils ont agi comme des Français !*

D. D. : Absolument ! Une fois de plus, c'est une question d'hommes. Durant toutes les négociations, j'ai le feu vert et l'autorité pour tout faire. Mais attention, rien n'était écrit ! Tous mes d'amis me disaient : "*à la moindre erreur, ils vont te lâcher ! Fais-toi faire un écrit.*" Je l'ai suggéré au chairman qui m'a dit : "*-pas question !*". Ma situation était donc très fragile.

Je ne comprenais pas moi-même cette contradiction, d'autant moins que le jour où Bank of America a racheté Security Pacific, on est retombé immédiatement dans l'ancien système et il a fallu, à retardement, que je justifie tout ce que j'avais fait. Comme ça ne rentrait pas dans la logique américaine, ça a été extrêmement délicat. Il n'y avait plus personne de l'ancienne

équipe et j'étais face à des gens qui ne comprenaient pas pourquoi on a vendu à cette époque là, pourquoi j'ai vendu à tel prix, pourquoi j'ai tout fait seul.

En fait, je pense simplement que le chairman devait se débarrasser du problème au plus vite !

Int. : *Est-ce que vous étiez donc si important par rapport au reste de SP ?*

D. D. : Non, mais le board lui avait dit de vendre l'Europe. Et quand on reçoit des instructions, aux États-Unis, on a le "sense of urgency". Donc, il avait reçu ses instructions, et il fallait qu'il avance. Il lui fallait aussi vendre New York où il y avait une fraude énorme à la gestion de titres. Même si l'Europe représentait un gros bilan, c'était marginal ! Il avait d'autres problèmes...

Int. : *Tout reposait sur vous !*

D. D. : Je ne sais pas s'il l'a compris ou s'il s'est toujours moqué de moi. Je lui ai expliqué que j'aurais très bien pu vendre la banque 30 millions moins cher ; que j'aurais aussi pu toucher une enveloppe d'un acheteur pour baisser le prix. Il a parié sur mon côté bon soldat, discipliné, sur mon sens du devoir...

Int. : *Pourquoi ne pas être parti, ne pas avoir démissionné ?*

D. D. : 99 % des gens l'auraient fait. Je me suis toujours dit : "*Il faut partir, c'est absurde*". Je ne suis pas parti uniquement parce qu'il y avait une adversité, un défi et que ce défi m'excitait. Mais si demain je me trouve dans la situation de mon chairman etc. que je dois demander à mes collaborateurs de vendre des actifs, je n'agirais pas ainsi. Il aurait fallu mettre quelqu'un de complètement différent pour liquider, et j'aurais pu l'aider. On ne peut transformer les créateurs en liquidateurs, ce sont deux mentalités trop différentes, c'est schizophrénique.

Int. : *Ça vous a marqué ?*

D. D. : Certainement. Ces deux années m'ont tellement brutalisé que j'ai plus de recul vis-à-vis des réalités, un peu comme après un accident très grave. Je suis maintenant convaincu que toute situation peut être réglée intelligemment à partir du moment où on a une approche positive et qu'on regarde vers l'arrivée plutôt que vers le passé.

Int. : *En Europe on fonctionne sur un mode tribal basé sur des rites, des connections, des souvenirs, des affiliations d'origine, d'école, de politique. L'organisation, au contraire, est faite d'individus précis, de contrats, d'informations et de décisions.*

Ce qui est frappant dans votre récit, c'est le mélange complexe des deux. Pour un Américain, c'est la confusion : le travail, c'est l'organisation et la tribu, c'est l'après travail. Ce fameux déjeuner l'illustre bien : vous constituiez avec votre chairman américain une micro tribu puisqu'il vous invitait comme un ami. Et en vous confiant cette mission, il vous fait passer sur le registre de l'organisation : il garde donc le rituel du déjeuner, mais à la cafétéria comme il convient dans l'organisation.

D. D. : Quand vous développez un groupe comme je l'ai fait, vous créez une tribu. Dans une banque immobilière, un promoteur ça se remarque ; les gens de la gestion de titres aussi : ils sont comme les banquiers de la Morgan : même look, mêmes bretelles, vous les repérez tout de suite. Mais tout cela a explosé dans la bagarre. On a quand même reconstitué une tribu : tous les ans, le 15 septembre, j'organise à la campagne un immense barbecue avec tous les gens de cette aventure. Trente d'entre eux viennent. Certains ont coupé tous les liens : pour eux cette aventure a été un cauchemar. Pour les autres, une minorité, c'est une expérience qu'ils capitalisent et qu'ils mettent en avant quand ils rencontrent un employeur potentiel en disant : "*j'ai traversé ça, maintenant je suis blindé et meilleur que je n'étais*".

Mais l'Amérique est un pays d'immigrés et d'individualistes : ils ont une autre approche. C'est pour cela que, lorsqu'on a travaillé avec les Américains et qu'on arrive dans une société

française, on a parfois tendance à une certaine arrogance. On a l'impression de mieux comprendre les choses sous prétexte qu'on les faisait plus facilement, et on confond souvent facilité avec efficacité. La tribu de ceux qui ont travaillé avec les Américains a aussi ses rituels !

Int. : *Avec deux ans de recul, pensez-vous qu'ils ont pris la bonne décision ?*

D. D. : Pour qui travaillons nous ? En France, les salariés travaillent pour eux-mêmes. Les Américains pensent qu'ils travaillent pour leurs actionnaires, de plus en plus. Alors, ont-ils eu raison de vendre ? ma réponse aujourd'hui est : oui. À ce moment là ? ma réponse est : absolument. Je ne sais pas si c'est un coup de chance, mais on a vendu, avec profit, juste avant que l'immobilier ne s'écroule. On a vendu rapidement et au bon moment et tout a été réinvesti dans le bassin du Pacifique, ce qui est de bonne stratégie. Mais c'est l'histoire classique du général qui envoie ses troupes au massacre pour gagner la guerre.

Int. : *Mais le général est mort !*

D. D. : Le général est mort, il a été étouffé et absorbé. Lors de la fusion, ils ont créé une direction de sept membres : 4 de BOA et 3 de SP. Aujourd'hui il ne reste personne de SP : le chairman lui-même n'a plus de travail. Mais comme il est parti avec huit ans de salaire, il peut attendre encore un peu ! Les chiffres là-bas sont astronomiques... Je suis maintenant convaincu que j'aurais pu obtenir beaucoup plus.

Int. : *S'ils ont été rachetés par BOA, est-ce que ça veut dire qu'ils n'avaient pas vendu assez vite leurs actifs ?*

D. D. : Pas du tout. Il y a un fort processus de concentration des banques aux USA : à terme il n'y aura peut-être plus que vingt banques aux USA. C'est un phénomène purement stratégique, induit par les analystes financiers. Aux États-Unis, pour les grosses sociétés, ce sont les analystes financiers qui décident. Si ces gens très brillants vous disent "-Mr Chairman, vous avez des difficultés dans l'immobilier en Californie, pourquoi donc avez-vous une banque immobilière en France ?" et que vos explications ne les satisfont pas, ils vous répondront : "-nous aimerions que....., l'Europe ça ne nous semble pas trop stratégique, il faudrait faire ceci ou cela" et vous n'aurez qu'une seule solution : le faire, parce que si vous ne le faites pas les Dupont de Nemours, Procter and Gamble vendront leurs actions. C'est un problème très grave aux USA, qui fait contagion en France.

Int. : *Quelles en sont les causes ?*

D. D. : C'est l'investissement. Tous, individuellement, nous cherchons le meilleur investissement pour notre épargne. Avant on investissait pour la sécurité dans le temps, maintenant on recherche le profit immédiat. C'est la même chose pour les sociétés : cette expérience très brutale que j'ai vécue, tous les grands investisseurs l'ont vécue...

Int. : *Est-ce que pour vous, les Irlandais n'étaient pas un peu plus américains que les Allemands ?*

D. D. : Je pensais surtout que notre groupe aurait beaucoup plus d'intérêt pour une banque irlandaise que pour une banque allemande, déjà pourvue d'une représentation et d'un réseau. Il était sans doute plus facile pour moi de m'exprimer en anglais avec des Irlandais, mais j'avais aussi une affinité plus grande avec eux. Ils nous ressemblent beaucoup, sont très portés sur les ressources humaines sont moins froids et moins techniques, et je vous assure que dans cette situation, j'avais envie de voir des gens sympathiques, pas des technocrates. Il y avait aussi un côté agréable dans le fait de pouvoir offrir un réseau européen à un pays en plein développement.

Int. : *Vous avez dit qu'un mercenaire aurait mieux fait. En êtes-vous sûr ? L'aspect relations avec le personnel a dû jouer dans le maintien des équipes ?*

D. D. : J'ai eu beaucoup de chance ; je suis un survivant et une seconde fois ne serait pas possible. En tant que dirigeant, je prendrais un liquidateur, même si ça pose des problèmes.

Int. : *Même pour liquider une activité marginale ?*

D. D. : Je ferais aussi appel à professionnel. Il y a eu trop d'occasions où, pour une raison ou une autre, j'ai failli craquer.

Int. : *Plus jamais ça ?*

D. D. : Effectivement. Il y avait tellement d'opportunités de malhonnêteté, que je ne tenterais pas la chance à nouveau. Je n'ai pas dormi pendant très longtemps. Ce qui m'a le plus bouleversé, c'est quand on m'a proposé une enveloppe. On a beau dire, ça vous secoue, surtout quand vous n'avez toujours pas réussi à négocier votre prime. Vous dites "*ils m'ont laissé tomber, ils ne veulent pas me donner de compensations, ils ne font rien pour moi, ils sont en train de licencier tous mes cadres en pleine crise économique*", toute la logique est là pour vous dire "*ce que je fais, ce n'est pas prendre une enveloppe, c'est me compenser pour tout ce qu'ils me font subir*"

Int. : *Avez-vous dit à votre chairman qu'on vous avait proposé une enveloppe ?*

D. D. : Je ne lui ai dit qu'après coup, sinon il aurait pris ça pour du chantage.

Int. : *Ça marche comment un liquidateur ?*

D. D. : Liquidateur, c'est un état d'esprit. Il a l'habitude de vivre dans l'adversité, personne ne l'aime. Il est tenté en permanence, mais il a une ligne de conduite et il fait abstraction de tout sentiment. Il n'a pas d'historique, pas de relations : pour lui, les hommes, c'est de l'actif. Le métier de liquidateur est un métier de pro. Ce métier, je l'ai appris sur le tas en hésitant, en mélangeant tout. Inconsciemment vous vous dites, celui-là je l'aime bien, celui-là non. Tout cela est très difficile à gérer. De plus, quand un liquidateur arrive, tout le monde se demande ce qui va se passer : il crée un effet psychologique fort. Moi, les cadres ont essayé de me manipuler pendant deux ans : ils connaissaient mes points faibles, ils savaient comment me sensibiliser...

Int. : *Concrètement, qu'est ce qui a changé dans votre conception de la vie ?*

D. D. : J'ai pris du recul. Je crois que j'ai une approche beaucoup plus sur le long terme. Je suis moins "*soldat discipliné*" et surtout, je pense mieux prévoir les situations. Avant, je ne pouvais pas imaginer que ça puisse être aussi difficile, que les gens puissent réagir aussi mal. Je sais maintenant qu'une crise tire le plus mauvais de nous-mêmes alors que dans une situation porteuse, on peut tirer le meilleur des hommes. Dans une guerre physique, vous avez l'ennemi, les morts, mais vous avez aussi la solidarité autour de vous. Aujourd'hui on vit une guerre économique où tout le monde est l'ennemi. Il n'y a plus de solidarité, tout éclate ! Et le fait que ce soit ainsi me rend très optimiste, je me dis qu'aujourd'hui on voit vraiment le pire !

Int. : *Vous n'aviez qu'une juriste à vos côtés. Était-ce la meilleure solution ?*

D. D. : Absolument. Bien sûr, seul en première ligne, on prend plein de mauvaises décisions, mais l'important, c'est d'aller de l'avant. C'était déterminant pour le succès de cette opération. Dans ce cas, vous prenez un seul juriste et vous lui demandez de minimiser la probabilité d'une mauvaise décision, de faire son travail de technicien en vous disant quelles en seront les conséquences, et vous tracez votre sillon.

Si vous prenez une armée de juristes très calés, votre problème devient vite secondaire pour eux : après des heures de dialectique, ils vous embarquent dans un chemin dont vous n'êtes pas forcément convaincu que ce soit le bon. À ce moment là votre sillon zigzague et vous devenez beaucoup plus vulnérable.

Dans le premier cas de figure, vous faites plus d'erreurs mais vous arrivez beaucoup plus vite à la fin de votre sillon et le temps est essentiel. Donc, dans une situation comme celle-là, il faut être seul avec un ou deux bons conseillers, aller de l'avant et surtout faire son autocritique tous les jours, se demander quelles erreurs on a faites et surtout ne pas les occulter. J'ai failli faire une erreur terrible, qui allait me coûter 25 millions. Quand je suis rentré chez moi le soir, je m'en suis aperçu, il a fallu faire face. J'ai appelé ma juriste, je lui ai dit "*je me suis trompé, il faut absolument qu'on trouve un moyen de m'en sortir*". Si vous avez toute une équipe de juristes autour de vous, vous devez leur expliquer, écouter l'avis de chacun, il y en a un qui aura déjà appelé votre actionnaire pour se couvrir, vous n'en sortez jamais, vous devez vous justifier et vous êtes en grand danger.

Int. : *Vous travaillez maintenant avec des Allemands. Quelles sont les différences ?*

D. D. : J'ai été très surpris de voir qu'au contraire des Américains, qui sont très envahissants, les Allemands sont très discrets. Ils ont une confiance totale. On donne le bilan avec pertes et profits à la fin du mois, le reste n'a aucun intérêt. Ils ont compris que pour gérer un investissement dans un pays étranger, il faut déléguer à un responsable de ce pays. Le risque est uniquement dans cette personne. Les Américains font l'inverse, l'individu n'existe pas, c'est la machine qui tourne : c'est le principe technocratique décrit par Galbraith. Les Allemands sont très attentifs à l'individu : ils vous choisissent, ça va très vite et ils vous disent : "*Maintenant, c'est à vous. Vous gérez, vous nous donnez un plan, un budget pour l'année prochaine et on vous testera sur deux ans pour savoir si vous avez atteint vos objectifs.*" C'est très intéressant.

Int. : *Est-ce que le sens de l'humour vous a servi dans cette expérience ?*

D. D. : Oui, mais il y a autre chose. Très souvent dans ma vie, j'ai été confronté à des situations qui me touchaient très fort. J'ai développé une technique pour me protéger de cela : tous les matins, quand je pars au bureau, je mets mon costume de scène, comme un acteur. Je passe ma journée sur scène, mais quand je rentre chez moi, je redeviens Didier en retirant ce costume. La seule différence, c'est qu'il n'y a personne pour applaudir ! Ça me permet de prendre le recul nécessaire : je me dis : "*tu as bien joué*", ou alors "*tu as été mauvais, qu'est-ce que tu racontes ? où vas-tu ?*". Ça m'a été très nécessaire pour faire face à cette situation.