

# Léon de Bruxelles : le tandem gagnant

Il y a quatre ans, peu de monde aurait parié sur l'avenir de Léon de Bruxelles. Jean-Louis Détry, l'actionnaire, et Michel Morin, le patron, eux, y ont cru. Histoire d'un redressement à quatre mains.

Lorsque Jean-Louis Détry décide de reprendre les rênes de Léon de Bruxelles en 2001, l'entreprise est au plus mal : avec 2,6 millions d'euros de pertes nettes au premier semestre 2001, la société est en redressement judiciaire depuis juin 2001. La situation n'arrête pourtant pas ce professionnel de la reprise d'entreprise. « *La première fois que j'ai eu à redresser une société, c'était une maison de disques. Avec Léon, j'ai appliqué la même recette : redonner confiance aux équipes, les fédérer et les rendre fières de leur entreprise.* »

Car, pour lui, Léon de Bruxelles, malgré ses difficultés financières, est une entreprise qui a du potentiel : « *Le produit était bon, toutes les ouvertures de restaurant rencontraient un franc succès, et sur ce créneau de la restauration, pas de crainte de concurrence internationale. Le problème venait essentiellement du management : les directeurs de restaurant étaient livrés à eux-mêmes, ils n'avaient pas assez d'incitation à travailler et la direction avait ouvert trop de restaurants sur une trop courte durée.* »

Pour autant, Jean-Louis Détry n'est pas un spécialiste de la restauration et il lui manque l'homme de la situation. « *Je voulais me réserver le poste d'opérateur principal, mais j'avais besoin d'un directeur opérationnel qui connaisse bien le secteur.* » Malgré la persévérance des chasseurs de têtes, aucun candidat ne parvient à sortir du lot. Il faut dire que la mission est délicate : « *Trouver un bon directeur opérationnel pour une affaire qui marche bien,*

*c'est déjà difficile. Alors, imaginez le casse-tête lorsqu'il s'agit d'une entreprise en redressement judiciaire* », raconte Jean-Louis Détry.

## La même vision

C'est presque par hasard (« *par chance* ») que Jean-Louis Détry rencontre Michel Morin, ancien directeur général de Courte Paille de 1994 à 1998 (500 millions de francs de chiffre d'affaires et 1.200 salariés en 1997), puis directeur général de la Compagnie des Wagons-Lits de 1998 à 2000 (110 millions d'euros de CA et 2.600 salariés en 2000). Deux postes d'envergure, qui lui confèrent un rôle équivalent à celui de PDG de ces deux filiales d'Accor, qu'il a su gérer en grande autonomie et avec succès.

« *Je savais qu'il avait très bien redéployé Courte Paille et quand je prononçais son nom devant des salariés de la chaîne, les réactions étaient toujours très positives*, explique Jean-Louis Détry. *Mais ce qui m'a décidé pour de bon, c'est lorsqu'un de nos concurrents, qui souhaitait récupérer les emplacements Léon de Bruxelles, m'a conseillé de ne pas le prendre. Là, j'ai su que c'était lui qu'il me fallait.* »

Michel Morin n'hésite pas longtemps non plus : « *Je cherchais un projet entrepreneurial où je pourrais aussi m'investir financièrement. En outre, j'étais disponible puisque je venais de quitter Buffalo Grill parce que je ne m'entendais pas avec le fondateur.* » Un détail qui n'arrête pas Jean-Louis Détry : « *L'essentiel pour moi était que nous partagions la même vision pour l'entreprise : il était d'accord pour rester sur le produit phare des moules-frites, en améliorant la qualité, mais sans diversifier la carte à outrance.* »

## Communication constante

Une même vision, donc, mais aussi une parfaite répartition des rôles : pour Jean-Louis Détry, le poste de président du conseil de surveillance (et actionnaire majoritaire) et la prise en charge de toute la partie financière. Pour Michel Morin, la direction opérationnelle. « *Il ne vient pas à l'idée de Jean-Louis Détry d'aller rencontrer les directeurs de restaurant pour leur dire comment changer la décoration ou améliorer les recettes. Il sait que c'est ma partie* », prévient Michel Morin.

Il n'empêche, la communication entre les deux hommes est constante : un rendez-vous en face-à-face au moins une fois par semaine, et des échanges de coups de fil quasi quotidiens. Le premier a su convaincre les banques et les obligataires, le second a su reprendre en main les équipes sans recourir à des licenciements massifs. « *J'ai commencé par aller sur le terrain et par écouter ce que disaient les salariés. J'ai gardé quasiment tous les directeurs de restaurant en place, et je les ai responsabilisés* », indique Michel Morin. Une attitude appréciée par le personnel d'encadrement et par les responsables syndicaux de la CGC, dont a fait partie Bernard Luminet au moment de la signature des premiers accords d'entreprise :



La complémentarité entre les deux dirigeants a porté ses fruits puisque les deux plus gros restaurants franchisés (Champs-Élysées et République à Paris) ont été rachetés et sont désormais gérés en direct par la chaîne.

« *Michel Morin était une des meilleures personnes pour redresser une chaîne comme Léon. C'est une bête de boulot et surtout un interlocuteur de bonne foi, qui a l'honnêteté pour lui, ce qui est assez rare chez les patrons de la restauration.* » Désormais, chaque directeur de restaurant est responsable de son compte d'exploitation et, s'il remplit ses objectifs, une prime d'un mois de salaire, renouvelable tous les quatre mois, lui est versée. Enfin, « *l'école Léon* », centre de formation de personnel, a vu le jour cette année. 1 % du chiffre d'affaires lui est consacré. Objectif : apprendre à servir, mais aussi à vendre. « *Penser à proposer au client une deuxième bière ou un café à la fin de repas, une bouteille d'eau plutôt qu'une carafe. Car notre objectif n'est pas d'augmenter le nombre de couverts mais la rentabilité de chaque couvert* », poursuit Michel Morin.

Cette complémentarité a porté ses fruits puisque les deux plus gros

restaurants franchisés (Champs-Élysées et République à Paris) ont été rachetés et sont désormais gérés en direct par la chaîne. Une intégration, notamment pour les Champs-Élysées, qui ne s'est pas faite sans heurt. La nouvelle direction a dû faire face à trois jours de grève en juin 2004 et à de rudes négociations qui ont finalement abouti au maintien du niveau des salaires, comme le réclamaient les partenaires sociaux.

## Confiance mutuelle

La situation semble aujourd'hui apaisée : « *Nos conditions de travail se sont améliorées. On voit que l'entreprise veut mieux prendre en compte ses salariés, les fidéliser. Et l'équipe de management est beaucoup plus impliquée qu'avant* », note Samir Belkadi, délégué CFDT. Trois nouveaux emplacements ont également ouvert en 2005, portant l'effectif de 800 à 900 personnes. Le chiffre d'affaires, d'un montant de 55,8 millions d'euros en 2004, a pour sa part augmenté de 7,7 % lors des derniers résultats semestriels. « *Entre Michel et moi, nous avons trouvé un équilibre : parfois c'est lui qui sert d'accélérateur alors que je freine pour éviter de prendre de trop gros risques, parfois c'est l'inverse. Cette complémentarité, voire complicité, tient à la confiance mutuelle que nous nous portons, et elle explique en grande partie ce que nous avons accompli* », reconnaît Jean-Louis Détry.

Le pari n'est pas gagné pour autant puisque l'endettement net au 30 juin 2005 était encore de 118 %. Mais le tandem paraît bien parti pour l'emporter. Un ex-patron dans son équipe de direction, c'est aussi une plus grande chance de redresser la barque.

M. B.