

Après ABX, Laurent Levaux prend les commandes d'Aviartner

La méthode « Laurent Levaux »

Ce Liégeois a un don particulier pour redresser les sociétés en difficulté. Il a d'abord œuvré chez CMI, ex-filiale de Cockerill Sambre, puis au sein de la société de logistique ABX, avant de débarquer chez Aviartner. Mais quels sont les ingrédients de sa méthode?

Nathalie van Ypersele



Suite à la vente de la société de logistique ABX, Laurent Levaux comptait consacrer plus de temps à sa passion: la pêche à la mouche... et avait quelques voyages en perspective. Mais c'était sans compter sur le coup de fil de Robert Van Goethem, responsable du fonds d'investissements 3i pour le Benelux, en octobre 2008. Et voici le Liégeois reparti pour une nouvelle mission périlleuse: redresser Aviartner – une propriété de 3i –, qui traverse de très sérieuses difficultés.

Le scénario est bien connu de Laurent Levaux, ex-associé de la société de conseil McKinsey, depuis devenu 'serial redresseur'. «C'est un homme qui vit de défis. Plus ils sont complexes, mieux c'est! Il est par contre vite lassé par la gestion quotidienne», constate un homme qui l'a vu à l'œuvre. «Dès l'âge de 22 ans, je me suis retrouvé à la tête d'une société en difficulté», confirme Laurent Levaux. «Chez McKinsey, j'ai beaucoup travaillé sur les restructurations des activités sidérurgiques. J'ai appris en me coinçant les doigts dans les portes, mais au fil des années, j'ai également accumulé quelques succès. Et j'aime travailler là où j'ai un impact...»

LES 20% QUI FERONT 80% DE LA DIFFÉRENCE

Une des forces de ce quinquagénaire est sa capacité à définir très tôt trois ou quatre priorités, sur lesquelles il va se consacrer. «Il identifie très rapidement les 20% qui feront les 80% de différence pour la société», apprécie Robert Van Goethem. Une fois identifié, il ne «lâchera pas son os»... «Je refuse de me laisser engluier par une multitude de tâches», commente Laurent Levaux. «Je me concentre sur les quelques priorités que je me suis moi-même fixées. Je ne pense et je ne m'occupe que de cela. Tout ce qui est périphérique sera, soit réglé par d'autres personnes, soit finira par échouer sur mon bureau, si l'un ou l'autre élément devient réellement problématique...»

Sa réflexion se fait sans tabou et l'homme n'hésite pas à trancher dans le vif. «Il n'a pas peur de s'attaquer à

« Il n'a pas peur des gens brillants, qui démultiplient sa force d'action »

quelques vaches sacrées», estime Bruno Coppé, associé chez la société de conseil Impact. «Il n'hésitera pas par exemple à couper drastiquement dans le chiffre d'affaires de la société, pour assurer sa rentabilité.» Chez ABX, cela s'est traduit par l'abandon des activités de transport national dans plusieurs pays. Faire accepter une telle décision a pris cependant quelques mois, tout comme sa mise en œuvre.

«Lorsqu'on restructure les activités, il faut également rapidement épinglez les activités dans lesquelles investir», insiste Laurent Levaux. L'homme s'est ainsi consacré au développement de quelques activités plus rentables: le développement de la maintenance et de l'ingénierie chez CMI ou encore les activités de Air&Sea, notamment en Asie pour le groupe ABX. «J'ai fait le même exercice en cinq jours pour le dossier Aviartner, et j'ai déjà plusieurs idées pour notamment renforcer les services VIP», avoue l'intéressé.

S'il se base sur quelques chiffres-clés pour son analyse – maximum 15 chiffres –, le nouveau patron d'Aviartner n'est pas pour autant un fanatique des rapports et des documents écrits. «Il a un style oral», confirme Kris Geyssels actuel CFO chez Aviartner et précédemment chez ABX. «Dans les réunions, il n'arrive pas avec une pile de documents, prend très peu de notes, mais retient les sept points-clés, sans difficulté. Il pourrait d'ailleurs gérer par téléphone. Lorsqu'il m'appelle, je veille toujours à avoir un papier à coté de moi...»

«Je n'écris que très peu de mails», corrobore Laurent Levaux. «C'est une perte de temps, de les écrire et de les lire... Evidemment, je rédige quelques rapports-clés avec les résultats obtenus, les parts de marchés de la société... Mais je me contente d'un minimum.»

SEUL AUX COMMANDES

Le style autoritaire de Laurent Levaux ne fait aucun doute. «Je veux avoir les mains libres pour assurer le

redressement des sociétés, et par conséquent détenir le pouvoir nécessaire», affirme-t-il. «Il faut dès lors que la chaîne de commandement soit limpide.» Lorsqu'il débarque chez ABX, tout est pour le moins confus. Les membres du conseil d'administration ne sont pas alignés quant à la politique à suivre, des pressions extérieures interviennent dans le dossier, un holding a également été créé. Bref, chacun estime avoir son mot à dire. Une situation intenable pour Laurent Levaux, qui aura tôt fait, dans un memorandum de 2003, de clarifier tout cela. In fine, le holding sera dissolu, car il était impensable que ses membres, aussi bons soient-ils à titre individuel, mettent aussi leur grain de sel dans la soupe de Laurent Levaux.

Bref, ce dernier ne partage pas le pouvoir. Et s'il y avait encore un doute au sein de la société, le Liégeois veille, très tôt après sa prise de fonction, à faire le ménage dans l'équipe de management. «Souvent, dans les trois mois, il remanie l'équipe de gestion. C'est une manière d'affirmer son autorité et de montrer que les jeux de pouvoir n'ont pas leur place au sommet de la société», constate un interlocuteur.

UN CERCLE RESTREINT DE LIEUTENANTS

Pour démultiplier sa force d'analyse, Laurent Levaux prend comme bras droit un jeune ex-consultant, le plus souvent issu de McKinsey. Cette recrue n'a pas de responsabilité opérationnelle, mais devient son 'chef de cabinet', réalise les analyses nécessaires, établit certains documents et entretient des contacts plus informels avec les principaux managers de la société. Et c'est l'opportunité, pour cet 'homme de confiance', d'acquiescer pendant deux ou trois ans, une belle expérience de terrain. Ce fut notamment le cas de Philippe-John Lantin, qui est à présent CFO pour l'Asie, au sein du groupe DSV. Actuellement, c'est Sé-

bastien de Liedekerke qui officie à ce rôle, chez Aviapartner.

Son premier cercle est également composé du CFO Kris Geysels, qui a précédé Laurent Levaux de quelques semaines chez Aviapartner... Quant à son deuxième cercle, il est composé d'hommes forts, issus du métier. Laurent Levaux a en effet besoin d'eux, car lorsqu'il débarque, ses connaissances du secteur sont limitées. Enfin, le troisième cercle est constitué des responsables sur le terrain, comme les directeurs des filiales nationales.

Le patron d'Aviapartner entretient un contact direct et hebdomadaire avec ces derniers, afin d'avoir une bonne appréhension de la réalité du terrain. «Chez ABX, Laurent Levaux les appelait tous les lundis et réfléchissait avec eux, sur base du rapport d'une page qu'ils lui avaient transmis», se rappelle Philippe-John Lantin. «Cela lui permettait de comprendre les préoccupations de ses managers et de les aider à faire avancer leur projet.»

«Une des grandes forces de Laurent Levaux est sa capacité à motiver, évaluer et faire avancer les gens dont il s'entoure», constate Bruno Coppé. «Il n'a pas peur des gens brillants qui démultiplient sa force d'action.» Séducteur, il sait se montrer attentionné, se rappeler l'anniversaire d'un proche collaborateur, aider un autre à obtenir un *upgrade* lors d'un voyage en avion. Il est également d'une fidélité inconditionnelle avec 'ses compagnons de tranchées'. Ce jouisseur de la vie peut travailler comme un fou, mais également célébrer avec faste les succès avec ses équipes. «Et si on ose poser une question critique sur l'un ou l'autre membre de son

équipe, même au sens large, sa première réaction sera toujours de défendre ses troupes», constate Robert Van Goethem pour l'avoir expérimenté à plusieurs reprises. «Ce sont des choses qu'il n'aime pas...» Par contre, «avec les 'fouteurs de m...' , je suis désagréable, revancharde, pire qu'un gamin insupportable», nuance Laurent Levaux. «J'essaie à présent de ne pas réagir à chaud, mais je me suis fait quelques ennemis, suite à mon emportement.»

«Son respect pour les gens, quel que soit le niveau hiérarchique, est palpable, en particulier lors des licenciements», constate Philippe-John Lantin. «Il témoigne de l'empathie envers les représentants du personnel et reconnaît la difficulté, pour eux, de faire accepter des messages très durs. Grâce à un dialogue constructif, ABX est ainsi passé de 17.000 à 7.000 personnes, sans un jour de grève.»

L'OBSESSION DU DÉTAIL ET UNE COMMUNICATION ULTRA MAÎTRISÉE

Etonnamment, même s'il se concentre sur quelques priorités au sein de la société, Laurent Levaux sait également accorder beaucoup (trop?) d'importance aux détails. Pour des réunions internes, il pourra ainsi décider qu'un tel doit s'asseoir à côté de tel autre. Que pour telle activité, la salle doit être organisée de manière précise. Cette implication dans les détails peut étonner de la part d'un CEO, mais il est inutile d'essayer de le contrarier! «Il rend parfois fou les organisateurs d'événements, car il change régulièrement d'avis et veille à ce que ses volontés soient exécutées à la lettre, afin que tout soit rigoureusement parfait...», confirment plusieurs interlocuteurs.

Son image, il en prend également un soin méticuleux. «Avant la fusion d'ABX avec le groupe danois DSV, il voyait davantage les journalistes que ces managers», glisse, un sourire aux lèvres, une mauvaise langue. «Il ne souhaite pas à tout prix faire partie d'un certain *establishment*, ni à devenir une star du *business*», nuance un homme qui le connaît bien. «Il veut garder sa liberté, sa capacité de prendre régulièrement une semaine de vacances, bref de profiter de la vie. Mais il est par contre intransigeant sur le fait que sa réussite professionnelle doit être éclatante.» C'est pourquoi il gère personnellement ses contacts avec la presse. Un domaine ultra sensible... ■

