

**TRANSMISSION
D'ENTREPRISE**

« Nous avons dû passer de collègues à dirigeants »

Il y a des histoires où le cédant n'a même pas à chercher son futur repreneur. C'est le cas de Michel Bonneau qui a vu deux de ses salariés, Damien Cosnard, responsable commercial dans l'entreprise depuis 20 ans, et Éric Laclie, responsable logistique et qualité depuis 8 ans, lui proposer de racheter ses entreprises, AOS et Ouest Affûtage. Il aura fallu deux ans pour que l'offre rencontre la demande et pour que le projet fasse son chemin en interne. Comment prend-on les rênes d'une entreprise dont on a été salarié ? Quels inconvénients et quels avantages à ce format de cession-reprise ?

Comment se manifestent des salariés pour reprendre l'entreprise dans laquelle ils travaillent ?

... Damien Cosnard

En demandant simplement au dirigeant !

... Éric Laclie

Il fallait l'opportunité, le bon moment, la bonne association. Nous nous sommes concertés puis nous avons rencontré Michel Bonneau pour lui demander s'il voulait nous vendre l'entreprise.

... Michel Bonneau

Il y a eu un blanc ! Je savais que je ne pourrais pas garder éternellement l'entreprise mais c'était mon bébé et j'avais du mal à envisager la séparation. Je n'ai pas dit oui, pas dit non et j'ai pris le temps de réfléchir.

Après cette proposition, que s'est-il concrètement passé ?

... Michel Bonneau

J'ai consulté mes conseillers qui m'ont aidé à fixer un prix. Mon objectif n'était pas de tirer le plus gros profit de la vente mais d'assurer la pérennité des deux entreprises.

... Damien Cosnard

À partir du montant proposé par Michel Bonneau, nous avons travaillé la faisabilité du projet avec notre banquier. Initialement, nous pensions embaucher le comptable de l'entreprise, qui connaissait le sujet par cœur. Mais malgré son objectivité, nous avons compris qu'il valait mieux prendre un expert-comptable externe qui aurait un œil critique différent.

... Éric Laclie

La question de la pérennité est essentielle. Nous souhaitions tous les trois que les entreprises continuent de vivre. Il a fallu deux ans au total pour finaliser notre reprise.

Comment avez-vous communiqué auprès des autres salariés ?

... Éric Laclie

L'annonce s'est faite lors d'un séminaire avec les deux entreprises ; l'occasion de faire le point et d'envisager l'avenir. C'était un an et demi avant la cession. Après cette annonce, des inquiétudes ont émergé et Michel Bonneau a eu un rôle important à jouer pour maintenir le lien et rassurer le personnel.

... Michel Bonneau

L'information a vite fuité à l'atelier. Certains se sont mis à ne voir que les défauts des futurs repreneurs. J'ai utilisé ces deux années pour expliquer ce choix, au travers de réunions individuelles et collectives.

Quel intérêt présentait le fait que cela soit des personnes issues de l'interne qui reprennent l'entreprise ?

... Michel Bonneau

À l'époque où Damien et Éric m'ont fait leur proposition, je recevais une offre de rachat par mois environ. J'avais donc le choix. Mon objectif était que l'entreprise dure et ils étaient les mieux placés pour cela.

... Éric Laclie

Nous connaissions bien l'entreprise et nos fonctions étaient complémentaires ; c'était un atout pour assurer la continuité.

Comment vous êtes-vous organisés une fois la décision prise ?

... Michel Bonneau

Damien et Éric étaient à leurs postes et moi au mien. Les six derniers mois, nous étions toujours ensemble. Lorsqu'un sujet important se présentait, nous en débattions sans tabou. Et puis, le jour de la signature, en juillet 2017, j'ai donné mes clés et je suis parti. C'était loin d'être facile à faire mais c'était le plus sûr. J'avais accompagné avant, je devais maintenant leur laisser la place et l'initiative.

... Damien Cosnard

Il était important que Michel parte parce qu'il représentait le capitaine que nous devions devenir. Nous devions passer de collègues à dirigeants. Il a fallu prendre de la distance et affirmer nos positions sans pour autant se mettre à vouvoyer des collègues que l'on tutoyait depuis toujours.

Quelles sont selon vous les clés d'une cession-reprise réussie ?

... Michel Bonneau

Je pense qu'il faut, avant toute chose, être d'accord avec son objectif, pour ensuite aller tous dans le même sens.

... Damien Cosnard

Il faut être accompagné par un avocat et un expert-comptable, avant le banquier, pour ne pas passer à côté d'éléments clés. Et puis, il faut bien regarder la structuration de l'entreprise. Si Michel avait été un dirigeant solo comme c'est le cas dans de nombreuses PME, l'entreprise aurait pu vaciller à son départ. Or, il avait structuré l'entreprise en amont, en mettant des cadres aux endroits stratégiques. C'est aussi ce qui a fait la valeur de l'entreprise.

... Éric Laclie

Et puis, quand on reprend à deux, comme nous, il faut aussi être sûr de sa complémentarité et de son envie commune. Enfin, il faut être constant dans son projet. Un repreneur doit avoir une volonté à toute épreuve et sur la durée car la reprise n'est pas une fin en soi. ●

Aurélie Jeannin

Contact CCI :

Nadège Lardier - 02 41 83 53 69

nadege.lardier@maineetloire.cci.fr



Régis Rousseau
Élu CCI RSE

« Ce cas illustre à quel point la transmission en interne mérite d'être étudiée. Peut-être même faut-il commencer par là, en interrogeant pour cela ses priorités : la pérennité de l'entreprise ? Le prix de vente ? Cela nécessite aussi que les compétences existent en interne et au-delà, qu'un ou des salariés aient la fibre entrepreneuriale pour changer de responsabilités. »