

« La passion, c'est bien dans le métier, mais pas dans les négociations »

En 2013, l'entreprise Premium, spécialisée dans la vente et les services des métiers de l'impression, l'informatique, la téléphonie et la dématérialisation, fait face à un événement tragique. Le décès brutal de son dirigeant propulse sa conjointe au rang de PDG et interroge l'avenir de l'entreprise. Cinq salariés s'associent pour reprendre l'entreprise. Dans un contexte émotionnellement chargé, comment penser la suite et comment transmettre sereinement quand rien n'a été anticipé à ce sujet ?

Quel est le contexte de la cession de Premium ?

Muriel Nowik

C'est un contexte tragique. En 2013, mon conjoint, Gilles Morin, décède brutalement après un burn-out. 24 heures plus tard, je me retrouve PDG de son entreprise. C'est une situation surréaliste. Il faut gérer le chagrin, la colère et l'absence de consignes. Les salariés cherchent à me faciliter la tâche, mais ils attendent aussi de savoir comment va s'organiser la suite.

Christian Cochard

Gilles Morin avait racheté l'entreprise à Marcel Guihard, son fondateur, en 2005. Marc Lamoureux et moi-même en étions déjà associés à hauteur de 20 % depuis 2000. Lorsque le décès de Gilles est survenu, notre avocat nous a soumis l'idée de racheter l'entreprise, mais ni Marc ni moi ne pensions cela possible, financièrement parlant.

Comment le projet de cession s'est-il monté dans ce contexte très particulier ?

Muriel Nowik

Je me suis demandé ce que je voulais faire. La société était fragilisée par l'événement. Nous n'avions aucune visibilité. Je n'avais pas choisi d'être dans cette situation et les salariés de Premium ne m'avaient pas non plus choisie pour être leur dirigeante. J'ai pris du temps – six mois – pour me faire une idée. Et j'ai décidé que, dans un premier temps, je ne voulais pas vendre.

Christian Cochard

Effectivement, Marc Lamoureux et moi avons fait une première proposition de rachat que Muriel Nowik a refusé. Mais nous avons quand même une perspective de deal et il y avait sans aucun doute un terrain d'accord à trouver. Muriel souhaitait vraiment que l'entreprise soit reprise par des salariés. Notre négociation a duré trois ans au total.

Que s'est-il passé pendant ces trois années de négociation ?

Muriel Nowik

C'est le temps qu'il a fallu pour dépassionner le sujet et pour que l'entreprise retrouve sa stabilité



Muriel Nowik

après le tsunami qu'elle venait de vivre. J'aurais pu vendre, vite et cher, à un grand groupe, mais je me sentais le devoir de respecter la mémoire de Gilles et d'être exemplaire pour nos enfants. En faisant de la sorte, je donnais une chance à cet événement tragique de devenir positif.

Christian Cochard

Trois ans, cela peut effectivement sembler long, voire dangereux pour les collaborateurs qui sont dans l'incertitude. Mais c'est effectivement le temps qu'il fallait pour faire en sorte que la cession soit positive durablement. Ce n'était simple pour personne mais tout le monde est resté soudé en interne et cela a beaucoup aidé.

Comment avez-vous communiqué ?

Muriel Nowik

En étant honnête en tous points. En interne, j'ai démontré mon implication au quotidien. En externe, j'ai expliqué ce que je voulais faire. Dans les deux cas, il faut de la pédagogie.

Christian Cochard

J'avais pris la direction opérationnelle pour le quotidien. Muriel et moi faisons des points réguliers pour tenir les collaborateurs au courant. Dans notre montage, nous étions cinq salariés (Damien Geincheleau, Zacaria Mercha et Morgan Launay en plus de Marc Lamoureux et moi) à reprendre l'entreprise. Il fallait aussi de la communication entre nous. J'étais la tête de pont, mais nous discutons de tous les sujets ensemble.

Comment s'est décidé le fait de reprendre à cinq salariés ?

Muriel Nowik

J'avais pour ma part soumis l'idée d'une reprise par un groupe de salariés plutôt que seulement deux, pour qu'une équipe solide se monte, plus puissante.

Christian Cochard

Cela permettait aussi d'ancrer des profils plus jeunes dans l'entreprise et se projeter au-delà de nous. Cela a nécessité un travail de fond sur la notion d'engagement, au-delà du financier. Quels risques prend-on ? Comment chacun souhaite-t-il s'investir dans l'entreprise ?

Comment avez-vous été accompagnés dans les négociations ?

Muriel Nowik

Je recommande d'être entouré par des conseils qui ne sont pas ceux de l'entreprise. Ceux qui la connaissent par cœur peuvent manquer de neutralité. La passion, c'est bien dans le métier, mais pas dans les négociations.

Christian Cochard

L'importance des conseils est capitale. Expert-comptable, banquier, courtier en financement, avocat, chefs d'entreprises... Au début, Muriel et nous avions le même avocat, celui de l'entreprise. Nous avons finalement pris chacun nos conseils pour plus de neutralité effectivement. Il est primordial de s'entourer de compétences ; chacun son métier.

Quelles leçons tirez-vous de cette cession-reprise ?

Muriel Nowik

Chacun croit toujours qu'il a le temps de préparer sa transmission. Or, céder, ce n'est pas aligner des chiffres. Un dirigeant doit se pencher sur la question le plus tôt possible, se demander la façon dont il souhaite transmettre un jour, s'interroger sur là où se situe la valeur de son entreprise : chez lui ? Dans son équipe ? Dans son produit ? Il faut cinq ans d'anticipation à mon sens. Dans le cas de Premium, cela a été douloureux car on touche à l'intime. Je ne vous raconte pas une cession d'entreprise, mais mon histoire de conjointe, de maman et de cheffe d'entreprise. J'ai appris beaucoup de choses, y compris que l'on peut avoir de bonnes idées dans un domaine que l'on ne connaît pas.

Christian Cochard

Reprendre une entreprise, c'est une ligne de vie. Il faut savoir dans quoi on s'engage, et faire confiance à ses conseils. Quand on a un objectif commun, on trouve toujours un accord. Il faut accepter que cela prenne du temps. ●

Aurélien Jeannin

Contact ☎ :

Nadège Lardier - 02 41 83 53 69

nadega.lardier@maineetloire.cci.fr