



Communiquer son intention de vendre aux employés.

Il n'est jamais facile de se lancer dans un processus de transmission pour un chef d'entreprise : encore moins de l'aborder avec ses employés au sein de l'entreprise. Une fois que le propriétaire adopte une mentalité de « cédant », il est nécessaire d'entreprendre un plan de communication incluant tous les scénarios le plus en amont possible. On établit notamment un ensemble de scénarios liés aux réactions des employés avec une attention particulière sur les employés-clés.

Les risques d'une mauvaise communication

Au sein des PME, on retrouve régulièrement des situations où les propriétaires entretiennent une relation amicale avec plusieurs de leurs collaborateurs. Alors faut-il les mettre pour autant directement au courant de son intention de vendre ?

Notre expérience montre qu'il n'y a pas de réponse catégorique à cette question. En revanche, la culture de l'entreprise joue un rôle primordial. L'entrepreneur peut décider d'attendre la fin du processus de transmission ou agir très tôt si sa politique de communication a toujours été ainsi. Malgré cela, il faut garder en tête les risques suivants pouvant faire suite à l'annonce de céder :

1. Perte d'employés : Démission immédiate de l'employé perdant toute confiance en l'avenir de l'entreprise et le bienfait de sa présence en son sein. L'impact peut être dramatique au niveau opérationnel : savoir-faire et position-clé au sein de l'entreprise étant difficilement remplaçables rapidement.
2. Perte de clients : Les entreprises dépendent très souvent des propriétaires qui en incarnent l'image. Mais les employés représentent aussi très fréquemment un gage de qualité envers les clients : voir l'entreprise sans un certain employé revient parfois à ne plus considérer l'entreprise comme un fournisseur intéressant.
3. Perte financière : Perdre des clients ou des employés n'est jamais anodin pour une PME. Les coûts liés à un départ et à un recrutement d'un remplaçant peuvent être très importants.



Comment communiquer pour minimiser les risques ?

Quand faut-il avertir ses gens ? En général, quand un accord se profile, voire dès la conclusion du contrat d'achat-vente (closing). Il est évidemment vivement conseillé d'élaborer un plan de communication en collaboration avec le nouveau repreneur pour fournir le même son de cloche au moment de la communication.

Il peut également être indiqué de convoquer les personnes-clés pour un entretien « seul-à-seul ». Néanmoins, quand il s'agit d'informer le reste des employés, il vaut mieux privilégier une annonce officielle et générale.

Que communiquer ?

La règle d'or est la clarté du message et la sincérité associée. Rassurer sur le maintien des emplois et des bien-fondés du changement d'actionariat pour l'entreprise est l'objectif numéro 1. Quant à la vision précise sur l'avenir de la société, elle ne doit être communiquée qu'une fois synthétisée et certainement partagée en amont avec les employés-clés.

On retrouve souvent des communiqués internes proposés par les repreneurs privilégiant la notion de partenariat à celle de l'absorption, de la prise de contrôle par exemple. Dans bien des cas, il est d'ailleurs demandé à l'ancien propriétaire de rester plusieurs mois voire quelques années pour assurer une transition qui permette la rétention de la clientèle, des fournisseurs et des employés.

Pour conclure, il est nécessaire de rester particulièrement vigilant s'il est décidé de communiquer avant la finalisation de la transmission : dès la première personne avertie, les négociations sont automatiquement mises en péril. Il s'agit donc d'identifier les personnes de confiance le plus rapidement possible et de les avertir au bon moment et ceci toujours avec un niveau de transparence irréprochable.

Indépendamment du timing c'est en rassurant ses collaborateurs, que le cédant sera à même de gérer les réactions de chacun dans les meilleures dispositions.

Alexandre Antonietti

« il n'y a pas de stratégie précise et tout dépend de la culture d'entreprise en terme de communication... »



**Edgar Brandt
Advisory**

EDGAR BRANDT ADVISORY SA
ICC – Route de Pré-Bois 20
1215 Genève 15 - Suisse
T. +41 22 575 69 80

Rue Mauborget 12
1003 Lausanne - Suisse
T. +41 21 311 44 09

Avenue de la Plantaud 8
1870 Monthey - Suisse
T. +41 24 524 31 47

eb-advisory.ch