

# La parole est d'argent, mais le silence est d'or

► Comment communiquer efficacement lors d'une cession d'entreprise ?

► Quand et comment faut-il informer le personnel ?

Une cession d'entreprise est toujours source de stress et parfois de conflits. Pour les clients, fournisseurs et surtout pour le personnel, c'est l'inconnue. Qui va reprendre l'entreprise ? Qu'est-ce qui va changer ? Que va-t-il leur arriver ?

L'incertitude entraîne toutes sortes de rumeurs. On entend quelque chose, on invente le reste. Et on imagine souvent bien pire que la réalité. Les réactions imprévisibles de certains membres du personnel peuvent s'enchaîner et nuire gravement à l'entreprise (voir encadré).

Alors, comment éviter que des questions légitimes se transforment en scénario catastrophe ? Comment communiquer efficacement avec le personnel de l'entreprise pendant le délicat processus de cession ?

Voici quelques conseils à ce sujet :

**1** **Discrétion.** C'est la règle d'or pour toute opération de cession. La meilleure façon d'éviter de mal communiquer est de ne pas devoir



**communiquer.** Il faut donc limiter strictement l'accès aux informations aux personnes directement impliquées dans le processus de cession. Ceci vaut également en interne, car c'est souvent de là que proviennent les fuites.

**2** **Engagement de confidentialité.** C'est la matérialisation du devoir de discrétion. Exigez des personnes qui sont au courant de la ces-

sion de s'engager par écrit. Le cabinet de cession chargé de l'affaire devra faire signer cet engagement à chaque candidat acquéreur avant de lui transmettre le dossier de présentation. En cas de désintérêt, les documents transmis devront être rendus.

**3** **Communiquer ensemble.** Si le message du reprenneur est différent que celui du cédant, l'inquiétude augmente. L'idéal est donc de communiquer ensemble, de manière concertée et réfléchi. Ceci ne pourra se faire que lorsqu'il y a un accord complet et définitif sur toutes les modalités de la cession.

**4** **Ne pas communiquer trop tôt.** C'est le piège le plus fréquent. Pour étouffer les rumeurs, on informe le personnel que la société sera cédée dans un avenir plus ou moins proche. On se veut transparent mais on fait pire que bien, car on ne pourra évidemment pas répondre précisément aux questions qui seront posées. Si la communication se fait trop tôt, elle provoquera encore davantage d'inquiétude lorsque le processus se prolonge. Et personne ne peut affirmer avec exactitude combien de temps durera la cession.

**5** **Ne pas communiquer trop tard.** Certaines personnes-clés peuvent se décourager si elles s'aperçoivent qu'elles sont tenues à l'écart. Pour le reprenneur, il est important de les garder à bord. Par exception au point précédent, il peut donc être judicieux d'impliquer ces personnes discrètement et en fin de processus.

**6** **Diplomatie.** La manière de communiquer est également importante. Communiquer, ce n'est pas un monologue. Être à l'écoute des préoccupations et pouvoir y répondre, ce sont les ingrédients nécessaires d'une communication réussie.

Il n'est pas aisé de bien communiquer lors d'une cession d'entreprise. Il s'agit pourtant d'une étape déterminante pour l'avenir de l'entreprise. Le personnel vit souvent mal l'incertitude qui va de pair avec le changement, surtout si celle-ci perdure. S'il est légitime d'informer chacun, il faut le faire à bon escient, de manière réfléchi, concertée et dans un esprit de dialogue. Il faut donc privilégier la discrétion, tant que faire se peut.

**Tanguy della Faille**  
Family Business Transmission  
tanguy.della.faille@fb-transmission.com

## Cas vécu

### Le scénario (presque) catastrophe

**Communication hasardeuse.** Il n'est pas rare de constater que l'ambiance d'une entreprise soit progressivement détériorée par une communication hasardeuse. Afin d'étouffer des rumeurs persistantes et non fondées, le dirigeant convoque son personnel et l'informe que l'entreprise sera cédée. Le reprenneur, un manager de l'entreprise, est présent. Soutenu par l'actionnaire dirigeant, il est apprécié par certains collègues et jalouxé par d'autres. Les semaines s'écoulent. Après plusieurs tentatives infructueuses, il faut se rendre à l'évidence : le reprenneur n'obtient pas le crédit bancaire. La recherche de candidats acquéreurs est relancée. Plusieurs personnes quittent l'entreprise pour la concurrence, provoquant le désarroi auprès des collègues et des clients. Le syndicat demande de réunir le conseil d'entreprise, mais il n'y a rien à communiquer. On menace de faire grève. Les fournisseurs inquiets durcissent les conditions de paiement. Les banquiers risquent de retirer leur confiance. Heureusement, un reprenneur est trouvé *in extremis* et reprend rapidement les choses en main. La gestion de cette situation aurait pu entraîner l'entreprise dans une crise grave et irréversible.