

# VU l'art d'être & RECONNU

Lettre éditée par l'agence de communication Artatem



## Cession/reprise les enjeux de la communication



## Point de vu

60 000 entreprises changent de mains chaque année dans notre pays. Avec l'effet "Papy Boom", un tiers des chefs d'entreprise ont plus de 50 ans et sont donc susceptibles de céder leur entreprise dans les 10 à 20 ans qui viennent. Lassés par leur travail ou victimes de plans sociaux, de nombreux cadres, souvent quadragénaires, cherchent à prendre un nouveau départ. Poussé par le diktat du "si tu ne grossis pas tu meurs", nombre d'entreprises font de la croissance externe. Représentant 25% des opérations, cette croissance externe concerne de plus en plus les petites structures.

Au total, c'est plus de 700.000 entreprises qui vont changer de mains dans les 15 ans à venir.

Il existe ainsi aujourd'hui une vraie rencontre entre l'offre et la demande, tout du moins sur le papier. Sur le terrain les protagonistes ont en réalité beaucoup de mal à se rapprocher. Si les facteurs financiers restent déterminants dans l'acte de cession, il n'en reste pas moins que les facteurs humains constituent un obstacle redoutable aux multiples facettes. Le cédant doit délivrer de l'information sensible à une personne souvent inconnue, les salariés ont des craintes sur leur avenir, les clients sont inquiets sur l'héritage des valeurs de l'entreprise, les banquiers et actionnaires sont attentifs à la continuité du profit. Le repreneur, quant à lui, doit faire face à une concurrence réelle de postulants, à un délai de transaction de plus en plus long et à une obligation de résultat quasi instantanée.

Autant les informations et les prestations de services financiers foisonnent, autant les informations concernant le management et la communication spécifique à ces opérations sont inexistantes. Plus dommageable, cette spécificité est rarement intégrée dans les projets, tant du point de vue du cédant que de celui du repreneur.

**Cession/reprise : Les enjeux de la communication** est le thème de ce numéro. A travers notre vision d'expert nous souhaitons que cette approche complémentaire aux processus existants vous apporte matière à réflexion et à enrichissement.

Je vous en souhaite bonne lecture.

Erick Chanut  
*Associé Artatem*

## Le facteur humain

Si les facteurs financiers restent déterminants dans l'analyse du risque et de l'opportunité d'une cession/reprise, les facteurs non financiers jouent un rôle tout aussi important dans la réussite ou l'échec du projet. La principale crainte du cédant est de trouver le bon repreneur. Ainsi, sur 15 000 disparitions annuelles d'entreprises n'ayant pas trouvé de repreneur, 1/3 des échecs est dû à une problématique humaine et non à une explication financière. Après les lourdeurs administratives, la principale problématique du repreneur est de trouver le bon prix d'achat. En d'autres termes, ce sont ses capacités d'écoute et de négociation qui sont mises en doute.

## La préparation mentale du cédant et du repreneur

La 1<sup>ère</sup> rencontre entre cédant et repreneur est capitale pour l'aboutissement du projet. La reprise est une affaire de relations humaines et de psychologie. De la qualité du rapprochement et de la confiance des deux parties naîtra la qualité de la négociation finale. Viendront ensuite les parts de "bluff" et d'intimidation lors de la période d'évaluation. Se connaître soi-même et savoir conduire une réunion sont deux conditions nécessaires à une bonne transaction, ainsi le cédant et le repreneur peuvent suivre un entraînement spécifique au management de ces transactions.

Cet entraînement est également l'opportunité de valider des questions basiques et pourtant si nécessaires telles que : suis-je un bon manager ? Suis-je prêt(te) à me sacrifier ? Suis-je soutenu(e) par mon entourage ? Et après ? ...

## Constituer une due diligence de capital image

Cinq catégories d'actifs peuvent compléter la due diligence<sup>1</sup> telle qu'elle est appliquée aujourd'hui :

- clients (nombre de clients, fidélité, notoriété, satisfaction, vision sur l'entreprise...),
- collaborateurs (motivation, coopération, excellence, fidélité...),
- structure (organisation, savoir-faire, système d'information, marques et brevets...),
- fournisseurs (qualité, dévouement, loyauté...),
- risques et opportunités (géopolitique, environnemental, social, concurrentiel, présence et poids de l'image de l'entreprise sur le marché...).

Pour cela et en prenant les précautions garantes de la confidentialité du projet, l'entreprise doit mettre en place une investigation large autour de son image. Elle doit positionner les indicateurs de satisfaction qui jalonneront l'ensemble du projet et qui lui permettront de suivre l'impact de la cession/reprise sur la perception de l'entreprise par l'ensemble des stakeholder<sup>2</sup>.

## La communication à l'égard des salariés

Ce point est toujours délicat. Indépendamment des obligations d'information et de consultation du comité d'entreprise ou des délégués du personnel, l'adhésion des cadres et des personnes relais au sein de l'entreprise est primordiale pour le succès de l'opération. Plus le projet avance, plus le nombre de personnes impliquées grandit et plus la question "Quel est l'avenir de mon poste dans cette opération ?" est posée.

La mise en place d'une stratégie de communication interne permet d'anticiper et de contrôler ces craintes légitimes et permet également la création d'un terrain favorable à l'introduction du repreneur.

1) **due diligence** : audit d'acquisition d'une cible effectué par l'acquéreur potentiel afin de lever un maximum d'inconnues permettant d'aboutir à la juste valorisation de la cible.

2) **stakeholder** : toutes les parties intéressées ou affectées.

## La communication post-reprise

Le repreneur est donc le nouveau maître à bord. Même si aucune règle ne détermine la phase de transition, la pratique favorise généralement l'accompagnement du repreneur par le cédant. Cette période transitoire (généralement entre six mois et un an) ne doit pas être sous-estimée, ni par le repreneur, ni par le cédant. Chacun sera attentif à garder son rôle. En effet, l'ancien dirigeant doit s'effacer et laisser place au repreneur, ce dernier, quant à lui, va déployer sa vision et les nouveaux objectifs de l'entreprise. Même si cette démarche dans la pratique est peu aisée, la bonne préparation cérébrale de la transition et la mise en place d'une stratégie de communication permettent au repreneur de :

- bénéficier de l'expérience du cédant en lui aménageant un statut transitoire accepté,
- s'intégrer dans les équipes en place et les fédérer autour du projet,
- faire du rapprochement d'équipe qualitatif dans le cas d'une fusion,
- reformuler les fondamentaux de l'entreprise et entretenir la relation client,
- reformuler et pérenniser les engagements fournisseurs,
- rassurer le ou les investisseurs,
- transformer l'acte en événement et ainsi toucher de nouveaux prospects.

## Le phénomène NTIC

Les chapitres précédents ont abordé la performance et la gestion de la communication dite "traditionnelle", dans les projets de cession/reprise/fusion. Il faut également tenir compte des NTIC. Ces Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (email, site, forum, blog etc...) permettent à toutes les personnes, qu'elles soient en recherche d'information, frustrées ou mal intentionnées, de créer à moindre coût une couche incontrôlable de proclamations. Anticiper ce phénomène par une stratégie de communication planifiée permet :

- de réduire le nombre d'émissions à la base,
- d'avoir un système de veille et d'écoute performant,
- la mise en place de contre-mesures préétablies.

## La communication : complémentaire et bénéfique

Ainsi cette approche, qui s'intéresse à l'image de l'entreprise et à son système de communication, aménage le terrain en amont et aval du projet avec pour bénéfices majeurs :

- la valorisation du capital image de l'entreprise,
- la présentation de l'entreprise comme une réelle opportunité d'acquisition,
- l'élévation du nombre et de la qualité des échanges d'informations lors de la phase de rapprochement,
- l'intégration positive du repreneur et de son "rêve" au sein de l'entreprise,
- la fédération des parties prenantes autour du projet,
- l'anticipation et gestion des crises,
- la transformation de l'événement en outil de prospection et de fidélisation,
- la pérennisation de l'entreprise post cession.

De part ces bénéfices, cette approche, novatrice aujourd'hui, fera partie intégrante de toutes les opérations de cession/reprise/fusion de la prochaine décennie.



## Cas d'entreprise Déficit courant :

Nous intervenons actuellement pour un de nos clients grand compte qui a, dernièrement, absorbé une PME de 20 personnes de type patriarcal. Suivant les accords passés, l'ancien dirigeant conservait la direction de sa structure. Mal préparé aux rouages d'un groupe et à l'impact du management vertical sur sa personne, il a démissionné avec pertes et fracas au bout de 15 mois. Durant les six mois suivants, 2/3 de ses proches collaborateurs l'ont suivi. **Déficit** pour le groupe : perte de savoir faire, perte d'une partie de la nouvelle clientèle acquise, perturbation sociale au sein des collaborateurs du groupe entier.

## Cas d'entreprise Bénéfice :

Repreneur d'une industrie, notre client fait preuve de tact en terme de communication. Depuis son intronisation, nous faisons évoluer l'image de son entreprise. Sans remise en cause de l'existant, nous exploitons conjointement les valeurs fondamentales de l'existant en y déployant la vision du repreneur et sa nouvelle stratégie. L'ensemble des actionnaires et collaborateurs sont consultés et impliqués dans cette évolution d'où un phénomène de fédération autour du projet global. **Bénéfice** : dans l'entreprise, qui se portait déjà bien, l'arrivée du repreneur est vue comme un nouvel élan dans un projet d'avenir.

ARTATEM



Directeur de publication :  
Erick Chanat

Conception/Réalisation/Illustration :  
Artatem, propagateur d'images  
13 Bis, rue Georges Bailly  
92260 Fontenay-aux-Roses  
Tél. 01 49 73 84 75  
www.artatem.com