

Dirigeants : communiquer lors de la cession de votre entreprise ?

1.	La préparation du projet – L' « émetteur » et le message	4
1.1.	Pourquoi céder mon entreprise ?	5
1.1.a.	Quand vais-je transmettre / céder mon entreprise ?	6
1.1.b.	Quel est mon projet après cette étape de transmission ?	7
1.1.c.	Que se passe-t-il si je ne cède pas mon entreprise ?	9
	Outils et compléments	10
1.2.	Qu'est-ce que je cède ?	11
1.2.a.	Définir l'entreprise et en poser le périmètre	11
1.2.b.	Etablir un diagnostic de son entreprise	12
1.2.c.	Provoquer le regard extérieur	13
	Outils et compléments	13
1.3.	Qui est concerné par le projet ? Définition des « récepteurs »	15
1.3.a.	Le cercle des proches	15
1.3.b.	Les tiers	15
1.3.c.	Les salariés et les collaborateurs	16
1.3.d.	Les repreneurs potentiels	17
1.3.e.	Les fournisseurs	17
1.3.f.	Les clients	18
	Outils et complément	18
2.	Le passage à l'action – organiser, tenir compte des différents « récepteurs »	19
2.1.	S'organiser : le dossier « Je cède mon entreprise »	19
2.2.	Communiquer	20
2.2.a.	Comment communiquer ?	20
2.2.b.	La position des différents interlocuteurs	22
2.2.c.	Quand dois-je communiquer sur la cession de l'entreprise ?	23
2.3.	Différencier la communication selon les interlocuteurs	24
2.3.a.	La communication avec les tiers et les institutionnels	24
2.3.b.	La communication avec les collaborateurs et salariés de l'entreprise	25
2.3.c.	La communication avec le repreneur, l'acheteur potentiel	30
2.3.d.	La communication avec les fournisseurs et les clients	32
	En conclusion	32
3.	Annexes	33
	Outils – supports	33
	Pourquoi céder mon entreprise ?	33
	Préparer mon projet après la cession	34
	Les fiches de poste et l'organigramme	35
	Inventaire détaillé des interlocuteurs partie prenante de la cession	36
	Planning de réalisation / communication	41
	Modèle de fiche repreneur	43
	Aller plus loin dans la communication et la gestion du projet	44
	La démarche appréciative : un accompagnement positif du changement	44
	Pour une communication améliorée : postulats et techniques	45

Transmettre son entreprise : une étape dans la vie d'un dirigeant.

Comment communiquer avec son entourage proche, ses salariés, les tiers et les institutionnels qui seront également partie prenante de ce projet ?

C'est l'objet de ce présent guide.

Il s'adresse à tout cédant d'une entreprise de petite et moyenne taille.

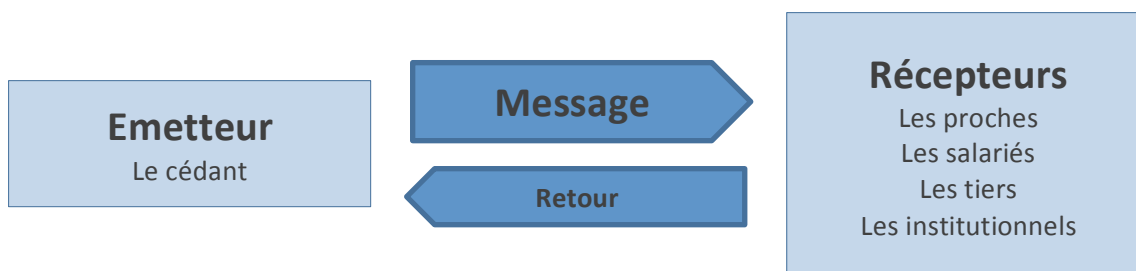
Il se veut pratique :

- En préambule sont définis quelques principes fondamentaux de la communication
- Une première partie est consacrée à la préparation du projet : le message.
- Une deuxième partie est consacrée au passage à l'action proprement dit : de l'émetteur au récepteur.

Ces deux parties sont illustrées d'exemples et de cas concrets.

- En fin de guide sont annexés des outils-supports qui permettront concrètement au dirigeant de garder le cap défini initialement et de « tracer » l'historique de son parcours.

En préambule, quelques principes de communication.



Communication / information

La communication est différente de l'information car elle suppose un changement de rôle régulier : l'émetteur devient récepteur. Il y a obligation d'échange.

L'entonnoir de la communication



Le message est toujours déformé, en raison de filtres (messages ou informations partiels, informations répétées – rumeurs), de parasites extérieurs (autres communications), du choix du canal de communication (écrit, au téléphone, en direct, ...).
Il est important de toujours valider ce qui a été compris par le récepteur.

Communication verbale / non verbale

On considère que nos messages sont constitués à 80 % de non verbal (mimique, gestes, expressions diverses du visage). Attention donc à la cohérence du message formulé et du non verbal qui le traduit.

Les écrits sont réduits (par rapport à l'oral) mais restent (importance de la traçabilité de la communication dans un projet à long terme, moins de déformation).

1. La préparation du projet – L' « émetteur » et le message

« Je cède mon entreprise »

La phrase est pensée, la décision est (presque ?) prise.

Avant de démarrer l'aventure, et avant d'entamer le parcours opérationnel du cédant (démarches, obligations, aspects législatifs, fiscaux, ...), il est impératif de se poser les bonnes questions.

Cela permettra de définir précisément :

- Son projet
- Le message que l'on communiquera aux parties prenantes du projet

Dans un premier temps, **les questions liées au projet** :

- Quelles sont les raisons de cette décision ?
- Quelles vont être les conditions de la transmission (délai d'action) ?
- Quels seront les éléments moteurs de l'opération ?
- Quels en seront les freins ?
- Quelle sera l'étape suivante ?
- Et si jamais, le projet n'aboutit pas ?

Dans un deuxième temps, **les questions sur l'objet de l'opération, l'entreprise elle-même** :

- Quelle est-elle ? Son périmètre ?
- Sa description détaillée, objective

Dans un troisième temps, **les questions sur les parties prenantes de l'opération, les interlocuteurs** qui nous accompagneront et que l'on accompagnera :

- Qui sont-ils ?
- Quand et comment seront-ils informés du projet et de sa réalisation ?

1.1. Pourquoi céder mon entreprise ?

C'est la première question à se poser. Elle va déterminer l'ensemble de la démarche. La raison ou les raisons qui poussent un dirigeant à céder son entreprise doivent être clairement et précisément identifiées afin que l'ensemble des orientations choisies et des décisions prises soient cohérentes et pleinement assumées : **le message sera clair.**

Quelques situations qui poussent à vouloir céder son entreprise :

- Je souhaite prendre ma retraite
- Je souhaite transmettre un capital productif à mes enfants
- Mon entreprise a été créée avec mon conjoint / ma conjointe et nous divorçons
- Je dois céder mon entreprise car je ne suis plus en état physique de la diriger
- Je souhaite prendre un virage dans ma vie professionnelle
- Je souhaite quitter la région dans laquelle je vis

Plusieurs raisons simultanées peuvent pousser à vouloir céder son entreprise :

- Je souhaite prendre ma retraite ET la transmettre à mes enfants
- Je souhaite prendre un virage dans ma vie professionnelle ET quitter la région dans laquelle je vis

Ces raisons peuvent ensuite être analysées de la façon suivante :

- Celles qui sont souhaitées
- Celles qui sont imposées
- Dans quelle mesure le projet est-il réalisable ?

Cela permettra de détailler et d'aller en profondeur dans la construction du projet.

Exemple

J'ai une entreprise artisanale et je souhaite prendre ma retraite.		
Cette décision est-elle souhaitée ?	Oui , parce que je ne veux plus travailler	Non , c'est parce que je ne suis plus capable d'assurer un travail physique
Cette décision est-elle imposée ?	Oui , je n'ai plus l'énergie pour continuer	Non , je pourrais continuer encore mais je souhaite profiter de la vie et j'estime que je peux le faire
Dans quelle mesure le projet est-il réalisable ?	<ul style="list-style-type: none">• Aurai-je assez de revenus avec ma seule retraite ?• Quelle est la somme minimum que je peux retirer de la cession ?	

Des constatations effectuées vont découler les choix, les marges de manœuvre, les forces et les faiblesses du projet.

Il peut être complété (questions, points à éclaircir, ...), et éventuellement permettre de mettre en lumière deux raisons qui pourraient de fait être contradictoires.

De plus, le tableau servira, tout au long du projet, de repère. Il peut évoluer au fur et à mesure du projet. Mais ces changements impliqueront alors l'ensemble de la démarche.

La Chambre des Métiers et de l'Artisanat met à votre disposition les outils qui accompagnent cette réflexion.

Tableau vierge « Pourquoi céder mon entreprise ? » annexé page 33

1.1.a. Quand vais-je transmettre / céder mon entreprise ?

La décision de transmettre son entreprise peut se prendre longtemps à l'avance. Par exemple, dans le cas d'un départ à la retraite.

Ou, à l'inverse, peut s'imposer, avec obligation de réalisation rapide. Par exemple, dans le cas d'un problème de santé.

Quel que soit le délai de réalisation, toutes les étapes administratives, fiscales, de gestion, logistiques, sociales ET de réflexion / communication **doivent être respectées.**

Ces étapes de la cession sont identifiées dans le planning de communication annexé en page 41 :

- Etape 1 : Prendre la décision
- Etape 2 : Faire l'état des lieux de l'entreprise
- Etape 3 : Préparer l'entreprise à la cession
- Etape 4 : Préparer le dossier de vente
- Etape 5 : Négocier la cession
- Etape 6 : Annoncer la cession
- Etape 7 : Céder l'entreprise

Exemple

Temps de réflexion long (plusieurs années)	
<i>Exemple : départ à la retraite programmé 5 ou 10 ans à l'avance</i>	
Avantages	<ul style="list-style-type: none">• La transmission peut être réfléchie• Les repreneurs identifiés / choisis peuvent être formés (enfants, salariés, ...)• Des investissements peuvent être faits (modernisation d'un équipement, entretien des locaux) afin d'optimiser la vente
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none">• Le projet gardera difficilement son « énergie » : attention à la communication avec l'entourage et les salariés• Ne pas être tenté de remettre à plus tard puisqu'on a le temps (notamment en termes de communication)• Il est difficile de prévoir les réglementations applicables plusieurs années à l'avance

Temps de réflexion court (quelques mois)	
<i>Exemple : divorce</i>	
Avantages	<ul style="list-style-type: none">• Les éléments réglementaires seront aisément disponibles et actualisés• Nécessité faisant loi, le projet pourra avancer rapidement• La valorisation de l'entreprise sera peut-être plus réaliste
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none">• Plus grande vulnérabilité face à un repreneur potentiel• Le syndrome « couteau sous la gorge » qui peut pousser à des erreurs de décision• La difficulté de gérer plusieurs dossiers en même temps et de faire la part des choses

1.1.b. Quel est mon projet **après** cette étape de transmission ?

Le projet de transmission / cession n'est qu'une étape dans un parcours professionnel et/ou de vie. Il doit être envisagé dans un but : l'**après**.

Et ce but doit être défini clairement. Il vient dans la droite ligne de la question « Pourquoi » ?

Toute transmission qui s'effectue sans un travail de construction sur l'après implique une dimension de deuil supplémentaire inutile.

Travailler sur son projet permet une meilleure dynamique et une meilleure énergie tout au long des étapes qui peuvent être lentes et/ou parfois émotionnellement douloureuses.

On verra dans la partie 1.3 Qui est concerné par le projet ? (page 15) que l' « après » ne sera pas le même pour chacune des parties prenantes et qu'il est important d'en tenir compte.

Exemple

Un dirigeant souhaite céder son entreprise afin de pouvoir prendre sa retraite dans les meilleures conditions financières possibles. Pour ses employés, c'est un possible licenciement / chômage que cette décision provoque. Le dirigeant devra tenir compte des enthousiasmes et peurs de chacun en fonction de sa position dans le projet pour optimiser les conditions de celle-ci.

Un tableau vierge synthétisant les questions à se poser pour préparer l'après est annexé en page 34.

A chaque raison (pourquoi du chapitre 1.1) correspondront les items suivants :

- **Et après ?** Description détaillée du projet
- **A faire** : les actions à mettre en place pour commencer à faire vivre le projet ou au moins le préparer
- **Questions éventuellement soulevées** : un espace destiné aux questions soulevées par le besoin de cohérence entre la transmission et l'« après ».

Reprenons ci-après certains exemples précédemment cités en imaginant les « après » possibles :

Pourquoi ?	Et après ?	A faire
<ul style="list-style-type: none"> Je souhaite prendre ma retraite 	Je vais me consacrer aux activités que je n'ai pas le temps de faire en travaillant	<ul style="list-style-type: none"> Identifier précisément ce que je souhaite faire Démarrer doucement certains projets (voyages, sports, loisirs, ...) Identifier les moyens nécessaires au bon déroulement de ce projet (budget, revenus, possibilités)
	Un de mes enfants / plusieurs reprendront mon entreprise dans laquelle je resterai présent de temps en temps	<ul style="list-style-type: none"> Identifier clairement qui sera repreneur L'associer au projet, le former Définir mon rôle de « consultant » et notamment ses limites
<ul style="list-style-type: none"> Je souhaite transmettre un capital productif à mes enfants 	Un de mes enfants / plusieurs reprendront mon entreprise dans laquelle je resterai présent de temps en temps	<ul style="list-style-type: none"> Identifier clairement qui sera repreneur L'associer au projet, le former Définir mon rôle de « consultant » et notamment ses limites
	Je vais quitter complètement mon entreprise	<ul style="list-style-type: none"> Identifier clairement qui sera repreneur L'intégrer à l'équipe et lui permettre de prendre progressivement des responsabilités et les rênes de l'entreprise
<ul style="list-style-type: none"> Mon entreprise a été créée avec mon conjoint / ma conjointe et nous divorçons 	J'ai un projet professionnel	<ul style="list-style-type: none"> Travailler sur le projet professionnel afin de préparer la transition
	Je souhaite solder le capital possédé en commun	<ul style="list-style-type: none"> Optimiser la vente Evaluer les délais possibles de la cession
<ul style="list-style-type: none"> Je dois céder mon entreprise car je ne suis plus en état physique de la diriger 	Je ne vais plus travailler	<ul style="list-style-type: none"> Se préparer à la vie sans travail « imposée » Identifier les moyens nécessaires au bon déroulement de ce projet (budget, revenus, possibilités)
	Je vais continuer à travailler à temps partiel avec le repreneur	<ul style="list-style-type: none"> Identifier le temps possible de travail Définir les domaines sur lesquels on interviendra Identifier les moyens nécessaires au bon déroulement de ce projet (budget, revenus, possibilités)
<ul style="list-style-type: none"> Je souhaite prendre un virage dans ma vie professionnelle 	J'ai défini mon projet professionnel	<ul style="list-style-type: none"> Travailler sur le projet professionnel afin de préparer la transition Trouver d'éventuelles synergies (par exemple, une clientèle commune) Mettre à jour les contradictions possibles entre l'entreprise actuelle et le projet futur (par exemple, une clientèle commune) Identifier les moyens nécessaires au bon déroulement de ce projet (budget, revenus, possibilités)

1.1.c. Que se passe-t-il si je ne cède pas mon entreprise ?

Ou comment sécuriser sa réflexion et sa communication en ayant un plan B

Qu'il s'agisse d'un départ à la retraite, d'une reconversion souhaitée, d'un changement imposé (accident de la vie), se poser cette question revient à diminuer la « pression négative » (d'autres solutions existent) et à inscrire le projet dans une démarche positive.

Travailler sur d'autres solutions possibles que la transmission permet :

- **De rester maître du projet**
Notamment dans le cas de transmissions imposées (divorce, maladie).
Par exemple, lors d'un divorce, il y a peut-être possibilité d'une solution de dédommagement de l'un des 2 conjoints si l'autre conserve l'entreprise à titre personnel. Evoquer cette solution peut permettre d'éviter une vente à perte, comme c'est souvent le cas pour des entreprises aussi bien que les biens immobiliers.
- **De mieux maîtriser la communication avec les parties prenantes**
Et de pouvoir anticiper d'éventuels contre-arguments ou négociations.
Par exemple, se positionner face à un acheteur de façon moins vulnérable (« s'il n'est pas d'accord, je peux toujours faire autrement »)
Ou se positionner face à des salariés éventuellement en capacité de diriger l'entreprise, tandis que le dirigeant ne garde qu'un rôle d'actionnaire.
- **De porter un regard différent sur son entreprise**
Par exemple, pour un commerce, étudier la possibilité d'une gérance de façon assez poussée confronte au marché et à des réalités qui seront utiles dans l'évaluation de l'entreprise.
- **D'abandonner éventuellement le projet en temps utile**
de façon assumée et argumentée.
Par exemple, dans le cas où un entrepreneur pense / souhaite transmettre son entreprise à l'un de ses enfants. L'étude de la possibilité d'un autre cas de figure (transmission à un tiers, mise en gérance, arrêt de l'activité pur et simple) pourra permettre à l'enfant éventuellement repreneur de se positionner de façon positive et dynamique dans le projet ou de signifier plus librement qu'il ne souhaite pas être repreneur.

Outils

- Formalisation de la réflexion : le dossier « Je cède mon entreprise »

Un dossier, un classeur, un espace dédié (dossier) dans un ordinateur permet de rendre concret le projet. Réflexions personnelles, informations pratiques, recherches Internet y sont consignées. Le projet existe, qu'il soit effectivement réalisé par la suite, ou non.

Astuce : Nommer ce dossier « Je cède / je vends mon entreprise » textuellement permet de donner une réalité palpable au projet.

Chacun peut s'organiser selon ses habitudes. L'important est que ce dossier :

- Soit créé dès le départ du projet
- Permette de rassembler physiquement et éventuellement de manière informatique **toutes les informations nécessaires** mais également **d'assurer la traçabilité du projet**.

Le détail de ce dossier est fourni au chapitre S'organiser : le dossier « Je cède mon entreprise » page 19.

Compléments – Pour aller plus loin dans la réflexion

- Bilan de compétences du dirigeant
Il est possible de trouver des financements permettant de réaliser un bilan de compétences, démarche permettant un accompagnement à la réflexion, notamment dans le cadre d'une reconversion.
<http://www.bilan-de-competences-professionnel.com/>
- Fondamentaux sur le changement et la gestion de projet
L'une des difficultés d'une transmission est la gestion du changement.
La **démarche appréciative** est une démarche positive d'accompagnement du changement. Elle est détaillée **en annexe page 41**.
- Formations possibles
 - Conduite de projet
 - Accompagner le changement
- Quelques ouvrages de référence :
Afin d'aller plus loin, et de pouvoir identifier les freins inhérents à tout changement, plusieurs ouvrages sont disponibles sur le sujet :
 - FAUVET (J.-C.), BÜHLER (N.), La socio-dynamique du changement, Les Éditions d'organisation, Paris, 1992.
 - BONEU (F.), FETTU (F.), MARMONIER (L.), Piloter le changement managérial, Éditions Liaisons, Paris, 1992.

1.2. Qu'est-ce que je cède ?

Une fois prise et soupesée la décision du « Je cède », il est indispensable de définir très précisément l'objet de la cession, à savoir l'entreprise, entièrement et uniquement.

Cette étape permet de prendre le recul nécessaire à la « vente » du projet aux autres (famille, salariés, tiers, institutionnels). Il s'agit de passer de « Je cède mon entreprise » à « Je cède une entreprise ». C'est la **première étape du « deuil »** que devra faire le cédant.

1.2.a. Définir l'entreprise et en poser le périmètre

Il est essentiel de **différencier** en première étape **l'entreprise** du **chef d'entreprise**.

Le dirigeant doit définir et répartir les actifs de l'entreprise et les siens en propre.

Cette étape sera formalisée lors du diagnostic de l'entreprise.

Mais la décision et la séparation doivent être effectuées en amont.

Durant, cette étape, la communication avec les proches est importante, les décisions prises les impliquent souvent.

Exemple 1 – Le fond / Les murs

L'entreprise a son siège social et son activité au domicile du cédant.

La cession portera-t-elle sur :

- Le fond uniquement ?
- Le fond et les murs ?

Exemple 2 – Le mobilier

L'entreprise est un commerce.

- Quels sont les biens mobiliers qui resteront dans l'entreprise ?
- Quels sont ceux que le cédant souhaite conserver ?

Exemple 3 – La clientèle

Le chef d'entreprise peut souhaiter poursuivre des relations commerciales avec ses clients. Il est indispensable de le formaliser dès le départ. Cela sera un des éléments de valorisation du fonds de commerce. Omettre de le signaler à un repreneur peut conduire à un litige.

1.2.b. Etablir un diagnostic de son entreprise

Dans un premier temps, il s'agit d'un « **inventaire** » simple, non chiffré, non confronté au marché : une auto-évaluation.

Cette description précise de l'entreprise doit permettre objectivement de définir également le rôle de son dirigeant afin de **rendre l'entreprise autonome de son dirigeant**.

Un bon moyen de **définir le rôle du dirigeant** est d'établir un organigramme précis ainsi que les fiches de poste qui sont liées :

- Liens hiérarchiques (verticaux et transversaux)
- Tâches assumées par chacun
- Plannings

Une fois cet organigramme mis sur papier, le dirigeant pourra la plupart du temps :

- Réajuster son rôle (éviter l'omni présence)
- Définir des tâches qu'il peut confier à certains salariés, se donner ainsi plus de temps à consacrer au projet « cession » et rendre son poste plus attractif pour un repreneur

Ce travail réalisé va également permettre de :

- Identifier les groupes ou sous-groupes de salariés auprès desquels le dirigeant communiquera
- Préparer l'étape 2.3 La communication avec les collaborateurs et salariés de l'entreprise décrite en page 24.

Éléments type de la fiche de poste annexés en page 35

Exemple

A titre de comparaison, la vente d'un appartement sera facilitée si celui-ci n'est pas trop « marqué » par son propriétaire : il faut que l'acheteur puisse s'imaginer « chez lui ». Pour être le mieux vendu possible, l'appartement sera donc « dépersonnalisé ».

Dans le cas d'une entreprise, cela pourra se traduire par la contractualisation d'accords tacites avec des fournisseurs. Une remise régulièrement accordée pour des raisons de bonne entente avec le chef d'entreprise mais sans formalisation contractuelle peut effrayer un repreneur. Il est important alors d'avoir bien géré la communication avec son fournisseur.

1.2.c. Provoquer le regard extérieur

Lorsque l'on dirige une entreprise depuis longtemps, il est toujours difficile d'être objectif. Après l'étape différenciation de l'entreprise et de son dirigeant, il est souvent utile de demander un regard extérieur.

Exemple

Un restaurateur souhaitait vendre son entreprise. Depuis des années, il prenait en photo son établissement afin de pouvoir illustrer ses dépliants, son site Internet, etc ... La venue d'un reporter et d'un photographe dans le cadre d'un article à paraître localement a permis d'obtenir des photos « à jour », le regard était « neuf », l'ensemble du reportage a servi à illustrer le dossier de vente de façon attractive. La maison avait retrouvé une nouvelle jeunesse dans ce regard extérieur. La communication auprès des repreneurs potentiels, des tiers et des salariés s'en est trouvée améliorée.

Outils et compléments

Outils

- Le pré-diagnostic de la Chambre des Métiers et de l'Artisanat.

Il s'agit d'un document permettant d'établir le diagnostic de l'entreprise à céder. Il doit être « démarré » tôt dans le projet. Il sera l'un des outils importants sur lequel baser sa communication avec toutes les parties prenantes.

- L'auto diagnostic : « Êtes-vous prêts ? » sous forme papier ou en ligne.

Il s'agit d'un simple questionnaire permettant de différencier votre situation de celle de votre entreprise et de situer plus facilement le projet dans le temps. A la question, « Est-ce le bon moment pour céder votre entreprise ? », la réponse pourra être différente :

- Oui, je suis prêt à céder mon entreprise au regard de mon parcours personnel
- Non, les conditions économiques ne sont pas favorables à la cession de mon entreprise telle qu'elle est aujourd'hui

Ce questionnaire peut être conçu :

- Sur une version papier (auto-évaluation)
- Sur une version mise en ligne (échanges et prise en compte de l'évolution de votre situation dans le temps)

Compléments – Pour aller plus loin dans la réflexion

- Le livre de l'entreprise
Que fait l'entreprise pour ses clients ?

Il s'agit de décrire le fonctionnement de l'entreprise du point de vue du client.

Par exemple :

- Pour une chambre d'hôte, l'accueil d'un client, de la réservation à la facture
- Pour une entreprise artisanale, les étapes d'une commande jusqu'à la livraison / facturation

Ce travail permet de mettre en lumière le rôle de chacun (qui fait quoi ?).

Il s'agit un outil précieux, en complément de l'organigramme.

1.3. Qui est concerné par le projet ? Définition des « récepteurs »

La décision de cession par le chef d'entreprise concerne, à différents degrés, différents stades, différentes profondeurs d'implication, un certain nombre d'interlocuteurs. Il est essentiel de bien les identifier.

1.3.a. Le cercle des proches

Le premier cercle est celui des proches :

- Famille (conjoint, enfants)
- Famille d'ascendance (parents, frères et sœurs éventuellement)
- Amis proches
- Associés

La cession les impactera souvent directement.

Ils pourront être les premiers soutiens ou les principaux opposants du projet.

Il est important de communiquer avec eux en priorité.

Exemple : l'associé – la famille

Dans le cas d'une entreprise comportant plusieurs associés, il est important de définir quelles informations seront partagées avec le ou les associés et les membres de la famille ?

Des rendez-vous réguliers, formalisés par des déjeuners par exemple, permettront des échanges constructifs. Chacun pourra s'exprimer et trouver (et garder) sa place au sein du projet.

1.3.b. Les tiers

Plusieurs typologies de tiers sont identifiables :

- Le cabinet comptable :
Il s'agit d'un interlocuteur privilégié. Il sera soutien et allié tout au long de la cession. La communication devra être permanente et transparente avec lui. Son rôle durant le projet devra être très clairement défini.
- Les banques :
Dans le cas où l'entreprise travaille avec plusieurs banques, une banque principale (stratégique) sera identifiée et interlocuteur prioritaire.
- Les avocats :
Tenus au secret professionnel, ils sont de précieux alliés mais ne devront en aucun cas se substituer au dirigeant lors des communications simples (aux salariés, repreneurs, ...).
- Les notaires :
Egalement tenus au secret professionnel, ils sont source de nombreuses informations.
- La Chambre des Métiers et de l'Artisanat :
Partenaire privilégié lors de la cession, elle met à la disposition du cédant de nombreux outils pratiques et guides pour l'accompagner tout au long de son projet.
- Les agences immobilières et mandataires en fonds de commerce
Ils doivent également être considérés comme des partenaires. Leur connaissance du marché est précieuse. Attention cependant aux contrats d'exclusivité pouvant ralentir le projet.

- La Caisse d'Assurance Vieillesse (en cas de cession pour départ à la retraite)
Identifier le contact référent pour son dossier. Il sera une source précieuse d'informations, les chiffres fournis impacteront la prise de décision.
- Les services fiscaux
La réglementation évolue rapidement dans le domaine des transmissions / cessions d'entreprise. Identifier le contact référent du dossier de cession est important.

Ils seront des interlocuteurs neutres, des alliés dans le projet.

1.3.c. Les salariés et les collaborateurs

Le deuxième cercle est celui des collaborateurs et salariés de l'entreprise.
Il est important d'en faire des alliés dans le projet.

Deux groupes peuvent être définis :

- Les collaborateurs et salariés proches, éventuellement possibles repreneurs.
- Les autres salariés

Pour chacun, les questions suivantes devront être réfléchies avant de communiquer avec eux :

- Quelles seront les répercussions sur leur vie ?
- Quel sera leur niveau d'implication (reprise salariale éventuelle) ?
- Comment continuer à garder leur motivation au travail après l'annonce de ce changement ?

Il est essentiel d'avoir intégré les salariés au projet **avant** de communiquer avec eux.

Exemple

Une petite entreprise industrielle emploie depuis plusieurs années le même chef d'atelier. Le dirigeant souhaite céder celle-ci.

Afin de pouvoir poursuivre une activité suffisamment bonne pour prétendre à une bonne négociation, il devra :

- Intégrer dans sa réflexion préalable l'ensemble des salariés au projet (reprise par l'acheteur, reclassement anticipé, conditions des licenciements éventuels, ...)
- Informer de façon confidentielle son chef d'atelier, en le sécurisant au maximum sur son avenir. La confidentialité sera demandée.
- Informer ensuite l'ensemble des salariés. Si le chef d'atelier était informé en même temps que les autres, il perdrait de son pouvoir et ne serait plus un allié de choix lors de la présentation de l'entreprise à d'éventuels repreneurs. L'information se fera lors d'une réunion qui permettra l'échange avec les salariés.

1.3.d. Les repreneurs potentiels

Chaque repreneur potentiel sera identifié et suivi (tracé).

Une fiche synthétique peut être établie pour chacun d'eux afin éventuellement de pouvoir comparer des dossiers de reprise au moment de la décision. **Modèle de fiche annexé page 43.**

Dans le cas où des salariés ou des enfants sont repreneurs potentiels, il n'est pas inutile d'établir une fiche et de mettre ainsi l'ensemble des repreneurs en compétition. La communication avec eux tiendra compte de la double casquette qu'ils porteront.

1.3.e. Les fournisseurs

Les fournisseurs font partie de l'environnement économique dans lequel est insérée l'entreprise. Sans être des interlocuteurs privilégiés, il ne faut pas les négliger pour autant. Au final, l'ensemble des fournisseurs devra être averti de la cession.

Plusieurs questions à se poser :

- Quel est le lien que l'on a tissé avec eux ?
Certains fournisseurs s'avèreront stratégiques (un sous-traitant de longue date d'une entreprise industrielle, par exemple). Il est important de définir le groupe des fournisseurs stratégiques, avec lesquels par exemple certaines pratiques commerciales pourront être contractualisées pour rassurer les repreneurs.
- Seront-ils des alliés ou des ennemis dans le projet ?
De mauvaises relations avec certains fournisseurs peuvent générer des « rumeurs » très néfastes en période de recherche de potentiels repreneurs. Les identifier pour pouvoir parer à des questions à venir.
- Peuvent-ils être des personnes ressources ?
Les fournisseurs connaissent bien le tissu économique local. Ils ont en général d'autres clients dans la même branche d'activité. Ils peuvent mettre en relations avec des repreneurs.

Exemple

Une petite entreprise industrielle travaille depuis des années avec un sous-traitant de façon régulière. Les relations commerciales ne sont pas contractualisées mais perdurent. Il sera judicieux pour le cédant de communiquer avec ce fournisseur assez en amont pour plusieurs raisons :

- Pour rassurer ce fournisseur en contractualisant les accords qui ont bien fonctionné et sont importants pour les 2 parties.
- Pour rassurer un repreneur quant à la pérennité de cette fidélité commerciale.
- Pour laisser la possibilité au fournisseur d'informer le cédant sur de possibles repreneurs.

1.3.f. Les clients

La clientèle peut être :

- Clairement identifiable (entreprise artisanale, industrielle, de service avec factures nominatives)
- Partiellement identifiable (commerce avec clients fidèles)

Dans les deux cas, il sera important de lister les clients stratégiques. Au final, de même que pour les fournisseurs, la partie identifiable des clients devra être avertie de la cession.

Important : il s'agit des clients de l'entreprise cédée, ils font donc partie du fonds dans la grande majorité des cas. En cas de nouveau projet entrepreneurial du cédant, il est indispensable de définir les clauses de non-concurrence avec le repreneur. Et en tenir les clients informés.

Les mêmes questions que pour les fournisseurs sont à se poser :

- Quel est le lien que l'on a tissé avec eux ?
Il est important de définir dans la mesure du possible le groupe des clients stratégiques, avec lesquels par exemple certaines pratiques commerciales pourront être contractualisées pour rassurer les repreneurs.
- Seront-ils des alliés ou des ennemis dans le projet ?
De mauvaises relations avec certains clients peuvent générer des « rumeurs » très néfastes en période de recherche de potentiels repreneurs. Les identifier pour pouvoir parer à des questions à venir.
- Peuvent-ils être des personnes ressources ?
Les clients connaissent parfois bien le tissu économique local. Ils ont en général d'autres fournisseurs dans la même branche d'activité. Ils peuvent mettre en relations avec des repreneurs.

Outils et complément

Outil

- **Liste exhaustive des interlocuteurs et groupes d'interlocuteurs.**

Un tableau est annexé en page 36 qui permet de définir, pour chaque partie prenante :

- Les interlocuteurs par typologie, (entreprise et interlocuteur)
- Leur rang de priorité en termes de communication
- Leur positionnement par rapport au projet : sont-ils des alliés ? Des opposants potentiels ou déclarés ? Des interlocuteurs neutres ?
- Leur capacité à garder une information confidentielle ?

Ce tableau peut être complété par les interactions possibles entre les différentes parties prenantes (liens, affinités, relations professionnelles, ...)

2. Le passage à l'action – organiser, tenir compte des différents « récepteurs »

2.1. S'organiser : le dossier « Je cède mon entreprise »

A chacun sa méthode mais elle doit être formalisée, respectée, tracée.

Le dossier doit impérativement comporter TOUS les documents se rattachant au projet :

- **Tableaux récapitulatifs en introduction :**
 - Sommaire (facultatif mais très pratique)
 - Planning d'actions et détail de celles-ci (7 étapes) - Agenda des RDV
 - Liste des interlocuteurs

- **Pour chaque action :**
 - Détail
 - Compte rendu des réunions

- **Pour chaque interlocuteur :**
 - Les dossiers les concernant
 - Les échanges de courrier (mails, lettres, ...)

Les différents tableaux proposés dans ce guide ainsi que les documents « à construire » situés en annexe pourront être insérés dans le dossier comme repères de travail.

2.2. Communiquer

Le présent chapitre détaille :

- Quelques principes fondamentaux de la communication
- Les outils et méthodes utiles dans la communication avec les différentes typologies d'interlocuteurs.

2.2.a. Comment communiquer ?

On ne peut pas ne pas communiquer !

Que l'on se taise ou que l'on parle, tout est communication. Un silence vaut parole.

Quelques fondamentaux de la communication interpersonnelle doivent rester à l'esprit tout au long du projet :

Communiquer	
C'est	Ce n'est pas
<ul style="list-style-type: none">• S'assurer que l'interlocuteur a bien compris le message	<ul style="list-style-type: none">• Supposer que si son interlocuteur a quelque chose à dire, il le dira
<ul style="list-style-type: none">• Ne pas porter de jugement immédiat sur son interlocuteur, insister pour en savoir davantage	<ul style="list-style-type: none">• Trouver une solution rapide au problème de l'autre
<ul style="list-style-type: none">• Reconnaître les situations où le comportement non verbal d'une personne n'est pas cohérent avec ses propos	<ul style="list-style-type: none">• Accepter le contenu de ce qui est dit au pied de la lettre sans tenir compte du comportement non verbal
<ul style="list-style-type: none">• Ne pas hésiter à prendre la parole pour partager le point de vue de son interlocuteur	<ul style="list-style-type: none">• Répondre seulement à ce que son interlocuteur dit sans tenir compte des sentiments qui se cachent derrière les paroles
<ul style="list-style-type: none">• Préparer ses communications écrites autant que ses présentations orales	<ul style="list-style-type: none">• Venir à une présentation ou une rencontre sans préparation
<ul style="list-style-type: none">• Comprendre suffisamment bien son interlocuteur pour pouvoir anticiper ses questions	<ul style="list-style-type: none">• Faire face aux réactions sans préparation et ne pas pouvoir répondre de manière efficace

Les pièges à éviter

- Croire qu'il faut tout dire, de façon détaillée, avec emphase, ...
- Croire que l'on va être compris par tous, tout le temps et que l'on sera compris immédiatement.
- Être persuadé que l'on n'a rien à dire.
- Fuir les silences.
- Être persuadé que certains sont incapables de parler.
- S'imaginer que les mots malheureux, les mauvaises tournures, les intonations défectueuses n'ont aucune importance.

Secret et confidentialité

Dans un projet de type « Cession d'entreprise », le secret et la confidentialité sont obligatoires, pour partie. Pourquoi ? Afin d'éviter les rumeurs et de ménager les susceptibilités de chacune des parties prenantes. Pas facile de garder sa langue parfois, et pourtant, cela s'avère indispensable.

- La rumeur
Elle est néfaste au projet de cession, le cédant perd le contrôle de sa communication et risque également de perdre la confiance de ses interlocuteurs privilégiés.
Afin de la maîtriser au mieux, il est important de savoir juger avec pertinence le degré de confidentialité que l'on peut attendre de son interlocuteur. Si les proches et les tiers assermentés sont vraisemblablement les interlocuteurs les plus à même de garder une information discrète ou secrète, les salariés (volontairement ou non), les fournisseurs et les clients n'ont aucune raison de ne pas transmettre les informations que le dirigeant leur a confiées.
Attention alors aux mouvements de grogne ou de peur de vos collaborateurs, fournisseurs et repreneurs éventuels !
- La susceptibilité
Informé un interlocuteur non prioritaire (par exemple, un fournisseur) avant un interlocuteur prioritaire (un proche) risque d'entamer la confiance, et donc l'énergie positive que celui-ci mettra au service du projet.

Complément – pour aller plus loin

Pour :

- une communication améliorée
- pouvoir s'améliorer personnellement
- pouvoir améliorer la communication entre individus

Quelques postulats et techniques sont fournis en annexe, p. Erreur ! Signet non défini.

2.2.b. La position des différents interlocuteurs

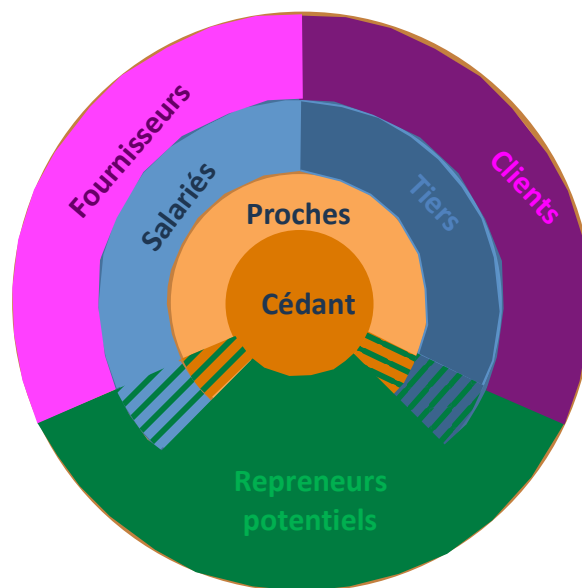
Par ordre de priorité, le cédant communiquera :

- Avec ses proches
- Avec les repreneurs
- Avec ses salariés et avec les tiers
- Avec les fournisseurs et avec les clients

Des réunions et rendez-vous communs pourront avoir lieu :

- Avec les repreneurs et les proches (prise de contact, rencontres régulières au long du projet)
- Avec les repreneurs et les salariés (présentation de l'entreprise, présentation officielle du repreneur au moment de la cession)
- Avec les tiers (réunion de travail, contractualisation de la cession)

Il n'est pas nécessaire de mettre en place des rencontres entre fournisseurs ou clients et repreneurs, sauf en cas de relations très particulières.



La communication avec les proches (famille, associés, amis) n'est pas évoquée, celle-ci relevant strictement de l'habitude et de la confiance que le dirigeant d'entreprise a en eux.

2.2.c. Quand dois-je communiquer sur la cession de l'entreprise ?

Il est important de définir un planning de communication adapté à chaque interlocuteur et tenant compte de sa position dans le projet.

Par exemple, parler de son souhait de céder l'entreprise à son chef d'atelier avant son conjoint ou ses enfants éventuels repreneurs peut générer des réactions de rejet difficiles à appréhender par la suite.

Le planning devra respecter les étapes du projet et les priorités de la communication définies en [page 22 : La position des différents interlocuteurs](#).

Pour cela, se référer au planning établi (voir annexe page 41)

Outil – proposition d'échéancier de communication

Chaque communication devra être pensée en fonction de l'interlocuteur (du récepteur).

3 modes de communication sont possibles :

- **E - L'échange** : le cédant communique avec son interlocuteur, il y a un retour de celui-ci
- **C - La demande de conseil ou d'information** : le cédant est demandeur, il se place en position de récepteur presque uniquement pour nourrir sa réflexion, récupérer les éléments nécessaires à la construction de son projet
- **I - Information** : le cédant est émetteur uniquement

Etapes	Proches	Tiers	Salariés	Repreneur potentiel	Fournisseurs / clients
1. Prendre la décision	E	C			
2. Faire l'état des lieux de l'entreprise	E	C - E			
3. Préparer l'entreprise à la cession	E	C - E	E		
4. Préparer le dossier de vente	E	C - E		C	C
5. Négocier la cession	E	C - E		E	E
6. Annoncer la cession	I	I	I	I	I

Il est primordial de bien se positionner dans son mode de communication.

Par exemple, après le temps des échanges et des négociations viendra celui de l'information brute. Le temps d'information ne pourra être bien abordée qu'à partir du moment où les échanges ont été fournis et le dossier expliqué avec pédagogie.

2.3. Différencier la communication selon les interlocuteurs

2.3.a. La communication avec les tiers et les institutionnels

- Dans un premier temps, les tiers vont être des conseils - **C** - : ils vont permettre d'étoffer la réflexion, de nourrir le projet.
- Au fil des étapes, ils garderont toujours la position de conseil - **C** - (ce n'est pas eux qui prennent la décision) et la communication sera plus fournie - **E** -.

La préparation des rendez-vous

Chaque rendez-vous devra être préparé à partir du planning de réalisation de communication et séquence :

- Rappel rapide des informations déjà communiquées et des précédents échanges
- Objectif du rendez-vous clairement défini
- Liste des informations à communiquer
- Liste des informations à récolter

Chaque rendez-vous sera l'occasion de :

- C** - prises de notes pour les informations récoltées
- E** - compte rendus écrits

Quelques règles de communication à conserver en mémoire

- Le chef d'entreprise reste maître de son projet : les tiers sont des alliés mais en aucun cas, ils ne se substituent au cédant, ni dans la conduite de la cession, ni dans la communication à d'autres interlocuteurs
- Les informations récoltées doivent être analysées, retranscrites et filtrées éventuellement pour d'autres interlocuteurs
- Les informations communiquées aux tiers sont argumentées

La majorité des échanges se fera de façon écrite. Dans le cas d'une communication orale (forte déperdition du message), les principales informations seront donc confirmées par écrit (traçabilité du projet).

2.3.b. La communication avec les collaborateurs et salariés de l'entreprise

Une fois la décision de cession entérinée, la communication avec les collaborateurs et les salariés de l'entreprise se fera sur les 2 modes :

- **E** - Echanges pendant la préparation de la cession
- **I** - Information au moment de l'annonce finale

Elle se fera sur 3 axes principaux :

- En amont de la cession lorsque cela est possible, au travers d'un management d'anticipation.
- Au moment de la préparation de l'entreprise à la cession (étape 3, voir planning page 41), par la réunion d'annonce et l'amorce des entretiens individuels
- Durant les étapes qui mèneront à la cession, par l'accompagnement des salariés (peur du licenciement, aide à leur propre projet, utilisation des outils Ressources Humaines disponibles)

Le management d'anticipation

Certains salariés peuvent souhaiter reprendre l'entreprise. Le mode de management favorisera (ou pas) cette motivation et les aidera (ou pas) à développer les compétences nécessaires.

La capacité, notamment à **déléguer, valoriser, transmettre**, sera clé pour faire émerger ce type d'opportunité bien avant même la décision de cession.

Dans le cas où les salariés ne sont pas des possibles repreneurs, ce management et ce mode de communication leur permettra de mieux trouver leur place dans une entreprise « en devenir ».

- **Déléguer**

Déléguer permet au dirigeant de gagner du temps, mais bien plus encore aux salariés de développer leur autonomie, favoriser leur motivation et leur capacité d'innovation.

La délégation est primordiale en période de cession.

Outils

Quelques éléments d'un « entretien de délégation » :

- Identifier le délégataire sur la base de ses compétences et de ses motivations.
- Lui proposer la délégation : « je vous propose ce projet/cette mission qui consistera à ... »
- Expliquer pourquoi vous la confiez à cette personne en particulier : « j'ai pensé à vous car j'ai remarqué (telle compétence) ou identifié que vous aimez tout particulièrement (telle activité).
- Indiquer un délai et les résultats souhaités
- Valider l'accord de la personne : « Qu'en pensez-vous ? »
- Réfléchir ensemble au « comment » : « Comment aimeriez-vous procéder » ?
- Reformuler : « Si je résume, nous sommes d'accord sur le fait que vous allez vous occuper du projet X. Vous proposez de procéder de telle et telle façon. Cela me convient »
- Proposer votre aide et des moments pour faire le point : « Nous pourrions donc prévoir de faire le point tel jour, etc ... » aux ajustements nécessaires.

- **Valoriser**

Reconnaître les salariés, particulièrement dans une période charnière de cession de l'entreprise, consiste à :

- les féliciter lorsqu'ils réussissent,
- les encourager quand ils progressent
- leur indiquer leurs axes d'amélioration quand vous estimez que la performance n'est pas suffisante.

Dans ces 3 cas, le dirigeant prouve au salarié l'attention qu'il lui porte, ainsi qu'à son travail. Cela lui apporte, non seulement de la reconnaissance, mais l'envie de progresser et la confiance en soi indispensable pour aborder des tâches nouvelles, trouver sa place dans le projet.

La reconnaissance se pratique au quotidien.

Exemples

- **Schéma d'un échange pour remercier/féliciter (à froid)**

- J'aimerais vous remercier pour xxxx
- Marquer une légère pause, en regardant la personne avec bienveillance
- J'ai beaucoup apprécié (citer le moment) que vous fassiez telle chose, disiez telle chose, aidiez pour telle tâche, etc.
- Ça a été très utile car...
- Merci/bravo
- Je suis très content(e)

- **Schéma d'un échange pour demander une amélioration (à froid).**

La période de cession peut être longue et engendrer des découragements, de la perte de motivation et des erreurs dans l'accomplissement du travail.

Le principe de ce type d'échange est de chercher à comprendre la situation et trouver une solution pour l'avenir. Il ne s'agit pas de désigner un coupable ni de juger la personne, mais de comprendre les faits.

- J'aimerais vous parler de la difficulté/de l'incident (etc.) que vous avez rencontré sur le dossier X, le chantier Y, le client Z, etc.
- Voilà ce que j'ai compris (reformuler de la manière la plus neutre et factuelle possible)
- Les conséquences sont...(Il est important de signaler les conséquences de façon juste, car la personne peut ne pas se rendre compte des impacts sur l'équipe, l'image de l'entreprise, etc.)
- Que s'est-il passé ? (Question neutre et ouverte pour inviter la personne à donner son explication ; éviter « pourquoi ceci est arrivé » qui peut être vécu comme une accusation et être contreproductif)
- Reformuler : « si je comprends bien, il s'est passé ceci et cela, et c'est ce qui vous a conduit à... »
- Formuler clairement votre avis sur la situation que vous venez de clarifier ; selon les cas « je comprends mieux à présent ; je vous demande de ne pas reproduire, de faire ainsi à l'avenir, etc. »
- Eventuellement, formuler ce que vous ressentez : « je suis surpris car jusqu'ici... » ; « je suis déçu car... » ; « je suis mécontent car nous avons déjà parlé de ceci auparavant », etc.

- En profiter pour rappeler ce qui est important pour vous et l'entreprise sur le sujet concerné
- Valider l'accord et la compréhension du salarié : « Comment comptez-vous vous y prendre si une autre situation identique se présente »
- Dire que vous appréciez d'avoir eu cet échange et d'avoir pu vous mettre d'accord sur la manière de faire à l'avenir.
- Le cas échéant, proposer de faire le point d'ici quelques jours pour voir si tout se passe bien.

- **Transmettre**

La transmission des savoir-faire est une question importante. Le dirigeant a peut-être appris « sur le tas » ou bien, de façon plus ou moins structurée, auprès d'un ancien, d'un tuteur. Mais transmettre son savoir-faire peut sembler « insurmontable ». « Tout est important », ou bien « Certaines choses sont trop confidentielles ». Lorsqu'une personne, en interne, a été identifiée comme possible repreneur, elle doit être aidée pour structurer le « plan de transmission du savoir-faire de l'entreprise ».

La réunion d'annonce aux salariés

Cette réunion est cruciale. Elle doit être soigneusement préparée.

Schéma type de la réunion :

- Je vous ai réunis pour vous annoncer que je prévois de+ délai
- Je sais combien vous êtes attachés à votre métier, nos clients, l'entreprise, etc. et je tiens donc à vous informer de ce projet le plus tôt possible
- Certains m'ont déjà interrogé sur ce sujet et j'ai préféré...
- (J'ai choisi de... pour 1 ou 2 raisons)
- J'ai bien sûr réfléchi à ce qui va pouvoir vous aider chacun et/ou collectivement
- Je vous propose à chacun un RV individuel (la semaine suivante)
- Juste après la réunion, rester disponible pour d'éventuelles questions ou réactions immédiates

L'entretien individuel

A la suite de la réunion d'annonce, chaque salarié doit être reçu individuellement afin de préciser avec lui l'impact qu'aura la cession sur son avenir professionnel.

- Quelques règles de base pour conduire l'entretien :
Savoir écouter : le dirigeant doit veiller à maîtriser ses réflexes naturels (interpréter, attribuer un sens personnel aux propos reçus).
- Savoir soumettre : le dirigeant ne doit pas hésiter à reformuler ce qu'il a compris pour vérifier que le message (retour) du salarié n'a pas été déformé.
- L'entretien individuel se fera dans un lieu approprié (bureau calme, tête à tête).

Il est divisé en 5 étapes :

- L'accueil
- La définition du contrat de communication : le dirigeant exposera au salarié le thème de l'entretien et ses objectifs : la cession et le devenir du salarié
- L'étape d'exploration indispensable à la compréhension de la situation (le diagnostic) ;
- L'étape d'analyse : les différentes possibilités sont exposées, les solutions concernant directement le salarié proposées
- La conclusion : bilan et prochaines étapes à venir (pour l'entreprise et pour le salarié)

Les pièges à éviter les plus courants - Le dirigeant doit veiller à éviter de :

- de dire à l'autre ce que l'on croit être bon pour lui ;
- de juger ce que fait ou dit le salarié et de le faire sentir ;
- de ramener ce qui est dit à sa propre expérience, à son propre cadre de référence.

Outils d'accompagnement des salariés

L'OPCA (organisme auquel est versé le taxe Formation) peut aider à financer une prestation qui permettra de :

- inventories et formaliser le savoir-faire du dirigeant, le structurer de façon adaptée pour le transmettre, aider celui-ci à se positionner en tant que « formateur » et non « chef » au moment de la cession
- évaluer la progression du stagiaire pour consolider ses apprentissages.
- Evaluer le temps nécessaire à la formation du successeur, une fois les étapes précédentes clarifiées.

Selon les cas, diverses formules peuvent être mobilisées :

- **La période de professionnalisation :**

Les périodes de professionnalisation ont pour objet de favoriser, par des actions de formation alternant enseignements théoriques et pratiques, le maintien dans l'emploi des salariés en contrat à durée indéterminée, notamment ceux qui comptent 20 ans d'activité professionnelle ou qui sont âgés d'au moins 45 ans et disposent d'une ancienneté minimum d'un an de présence dans la dernière entreprise qui les emploie.

- **La formation interne :**

La formation en interne va permettre de consolider les savoir des salariés et de valoriser l'entreprise lors de sa cession

- **Le contrat de génération :**

Il a été mis en place, entre autres, afin d'obtenir des résultats sur la transmission des compétences et des savoir-faire.

- **Le bilan de compétences**

Il permet d'élaborer son projet professionnel, se préparer à une recherche d'emploi, évaluer sa capacité à reprendre l'entreprise, etc ...

- **La validation des acquis de l'expérience :**

La VAE permet d'obtenir un diplôme (reconnu par l'Education Nationale ou le Ministère du travail ou la branche, au titre de son expérience et de ses compétences acquises pendant l'activité professionnelle et/ou bénévole)

- **Le congé individuel de formation**

Le congé individuel de formation (CIF) est le droit de s'absenter de son poste de travail pour suivre une formation de son choix. Pour en bénéficier, le salarié doit remplir certaines conditions et présenter sa demande à l'employeur, selon une procédure déterminée. Le salarié peut bénéficier, également sous certaines conditions, d'une prise en charge de sa rémunération

- **Le droit individuel à la formation :**

Le droit individuel à la formation (DIF) a pour objectif de permettre à tout salarié de se constituer un crédit d'heures de formation de 20 heures par an, cumulable sur six ans dans la limite de 120 heures.

Compléments – Pour aller plus loin dans la réflexion

- La période de professionnalisation
<http://travail-emploi.gouv.fr/informations-pratiques,89/fiches-pratiques,91/formation-professionnelle,118/les-periodes-de,1072.html>
- La formation en interne
<http://travail-emploi.gouv.fr/informations-pratiques,89/fiches-pratiques,91/formation-professionnelle,118/la-formation-des-salaries,1068.html>
- Le contrat de génération
<http://travail-emploi.gouv.fr/contrat-de-generation,2232/presentation,2238/qu-est-ce-que-le-contrat-de,15966.html>
- Le bilan de compétences
<http://travail-emploi.gouv.fr/informations-pratiques,89/fiches-pratiques,91/formation-professionnelle,118/le-bilan-de-competences,1073.html>
- La validation des acquis de l'expérience
www.vae.gouv.fr
- Le congé individuel de formation
<http://travail-emploi.gouv.fr/informations-pratiques,89/fiches-pratiques,91/formation-professionnelle,118/le-conge-individuel-de-formation,1070.html>
- Le droit individuel à la formation
<http://travail-emploi.gouv.fr/le-droit-individuel-a-la-formation,1071.html>

2.3.c. La communication avec le repreneur, l'acheteur potentiel

Il est important dans un premier temps de communiquer sur le mode **C** (prise d'informations), sans chercher à céder à tout prix l'entreprise. Cette position permettra de faciliter l'échange **E** qui aura lieu au moment de la négociation.

Le dossier de vente

En amont de la communication avec un éventuel repreneur, il est indispensable de travailler le dossier de vente. La réflexion sur le projet permet de présenter l'entreprise de façon cohérente et attractive :

- Elle est « prête » à être vendue : « dépersonnalisée », différenciée du dirigeant
- Les points forts (avantages pour le repreneur) sont valorisés, mis en avant.
- Les points faibles sont cités par soucis de transparence dans une négociation qui peut durer plusieurs mois.

Attention ! Points forts et points faibles doivent être ceux de l'entreprise, non ceux de la situation du cédant.

Par exemple : un divorce ayant comme conséquence la cession de l'entreprise ne doit pas être présenté comme tel. Si le projet est bien défini et si d'autres solutions ont été envisagées, le cédant ne doit pas se retrouver en position de brader son établissement.

Tous les éléments nécessaires à la présentation de l'entreprise (texte descriptif, données chiffrées, photos ou illustrations) sont regroupés puis organisés **en fonction du point de vue du repreneur**. Pour chaque partie du dossier le cédant devra donc se demander : est-ce que cette information va être utile au repreneur ? Quel bénéfice pourra-t-il en retirer ?

Le dossier de vente sera constitué avec l'aide d'un agent immobilier ou d'un spécialiste de la vente de fonds de commerce ainsi que des autres tiers. Mais il est important que la présentation de l'entreprise corresponde exactement à ce qui a été défini au chapitre « Qu'est-ce que je cède ? » page 11.

Le choix de l'intermédiaire de vente doit correspondre au projet et aux repreneurs possibles.

Exemple

Une entreprise comprenant des bâtiments immobiliers importants ne trouvera pas forcément un repreneur local. Le canal de vente passera donc par des intermédiaires situés dans les grandes agglomérations et même éventuellement à l'étranger. Penser alors à une traduction.

Le dossier de vente peut être constitué en 2 temps :

- Dossier général qui peut être communiqué aux tiers, diffusé de façon assez large auprès des intermédiaires types vendeurs de fonds de commerce, agence immobilières, salons spécialisés.
- Dossier complet, comprenant des informations confidentielles, communiqué directement à un repreneur potentiel et adapté à celui-ci.

La rencontre avec le repreneur et la gestion de la relation au temps

Que le repreneur potentiel soit présenté au travers d'un intermédiaire ou en direct, le premier entretien se déroulera toujours sur le mode « Partenariat » : que pouvons-nous faire ensemble ? à savoir :

- Vous - Qui est le repreneur ?
- Moi - Qui est le cédant ? Quelle est l'entreprise cédée ?
- Nous - Comment allons-nous travailler / négocier ensemble ?

La première partie de l'entretien permettra d'identifier la position du repreneur :

- Quel est son projet ?
- Quels sont les avantages de l'entreprise pour lui ? Les inconvénients ?

La deuxième partie de l'entretien permettra d'adapter le message du cédant.

La troisième partie permettra d'envisager le calendrier de la cession et la liste des interlocuteurs à rencontrer (agenda commun).

Par la suite, il est important de maintenir le lien avec le repreneur potentiel, même dans le cas où la relation ne semble pas devoir aboutir.

Exemple

Un artisan souhaite céder son entreprise située dans un village. Le repreneur est un cadre venant d'une autre région et souhaitant se reconvertir. Le cédant tiendra compte de cette position en mettant en avant l'environnement de l'entreprise, les liens tissés avec les acteurs locaux. Les différentes rencontres seront l'occasion de présenter le village, ses commerçants, ses possibilités culturelles et touristiques : le repreneur pourra ainsi se projeter non seulement en tant que chef d'entreprise mais aussi dans son projet de vie personnel et familial.

Gérer les relations doubles : salarié-repreneur, enfant-repreneur

La communication devra dans ce cas clairement identifier la position de l'interlocuteur : est-il salarié en activité ou repreneur ? Est-il enfant (relation familiale) ou repreneur ?

Les entretiens concernant la cession devront être isolés des relations quotidiennes :

- **Salarié - repreneur** : les entretiens se feront en tête à tête, lors de réunions formalisées (objectif défini) en dehors du fonctionnement de l'entreprise et en dehors des réunions avec d'autres salariés.
- **Enfant - repreneur** : les différentes étapes de la cession – et de la passation des pouvoirs – seront identifiées, décidées en entretiens individuels et formalisées (organigramme modifié, pouvoirs auprès des tiers – banques, services fiscaux, ... - contractualisés). Dans le cas où la famille comporte plusieurs enfants, il est important que certaines réunions familiales soient organisées afin d'obtenir la validation du projet par les enfants non repreneurs.

La transmission de l'entreprise

Le cédant devra définir la durée de la période de transmission du savoir / du savoir-faire. Celle-ci sera formalisée, et éventuellement valorisée, dans la négociation.

2.3.d. La communication avec les fournisseurs et les clients

Communiquer avec les fournisseurs a pour buts :

- D'anticiper ou de contrecarrer les rumeurs qui pourraient nuire au projet
- De consolider des relations qui pourront être bénéfiques au projet
- De récolter des informations qui pourront nourrir le projet
- De sécuriser les fournisseurs et les clients quant aux conditions de la reprise de l'entreprise

La relation sera presque exclusivement basée sur la prise d'informations **C** et l'échange transparent en cours de négociation de la cession.

En conclusion

Communiquer lors de la cession de son entreprise nécessite un important travail de réflexion préalable. Le cédant doit avoir une vision très claire de son projet afin de communiquer un message cohérent auprès de l'ensemble des parties prenantes du projet.

Ce message sera ensuite adapté à chacun des interlocuteurs en tenant compte de sa position dans le projet.

3. Annexes

Outils – supports

Pourquoi céder mon entreprise ?

Raison 1 :		
Cette décision est-elle souhaitée ?	Oui,	Non,
Cette décision est-elle imposée ?	Oui,	Non,
Dans quelle mesure le projet est-il réalisable ?	• •	

Raison 2 :		
Cette décision est-elle souhaitée ?	Oui,	Non,
Cette décision est-elle imposée ?	Oui,	Non,
Dans quelle mesure le projet est-il réalisable ?	• •	

Incohérences relevées

.....

.....

.....

.....

.....

Préparer mon projet après la cession

Pourquoi ?	Et après ?	A faire
•	•	• • • •
	•	• • • •
•	•	• • • •
	•	• • • •

Les questions soulevées par ce projet

.....

.....

.....

.....

.....

Les fiches de poste et l'organigramme

Les fiches de fonction, établies pour l'ensemble des salariés ainsi que le dirigeant, permettent de positionner chacun dans l'organigramme :

- Le rôle précis du chef d'entreprise est défini : il pourra donc être facilement explicable au repreneur
- Le planning de communication des salariés pourra être formalisé par groupe.

La fiche de fonction doit tenir au maximum sur une feuille A4 recto verso

Les éléments à faire porter sur la fiche de fonction :

- Nom du salarié
- Intitulé du poste
- Positionnement hiérarchique
- Temps de travail (horaires)
- Missions
- Tâches qui en découlent
- Formation et diplômes
- Compétences nécessaires pour exercer le poste
- Contraintes du poste
- Avantages liés au poste