aravis
innovation sociale en rhône-alpes

INTÉGRER LE FACTEUR HUMAIN POUR RÉUSSIR SA REPRISE

ÉVALUER L'ENTREPRISE AVANT LA REPRISE

GUIDE N° 2/3

GUIDE
PRATIQUE

NOVEMBRE 2007

réseau anact

ÉVALUER L'ENTREPRISE AVANT LA REPRISE

À quoi sert ce guide ?
Ce guide permet de conduire un diagnostic du facteur humain dans une entreprise à reprendre.
En aidant à repérer le potentiel d'une organisation et de ses hommes, il est un outil d'aide à la décision utile pour l'évaluation d'une entreprise et la finalisation du projet du repreneur.

À qui s'adresse ce guide ?
Ce guide s'adresse en priorité aux repreneurs de petites PME (5 à 50 salariés). Il est également utile à tout acteur accompagnant la transmission-reprise d'entreprise.

Ce guide peut être utilisé par les cédants pour mieux évaluer la valeur ajoutée humaine de leur entreprise.

Comment est conçu ce guide ?
Ce guide est organisé en deux parties :
1. **Une check-list du facteur humain**, organisée en trois rubriques : le capital humain, la gestion du binôme cédant/repreneur, la capacité de l'entreprise à gérer le changement.

2. **Une série de questions permettant une analyse plus approfondie de certains éléments-clés de ces trois rubriques** (signalés par le pictogramme ⚠). Ces questions nourrissent l'élaboration d'un plan d'action présenté sous forme de tableau de synthèse à remplir par le repreneur.

Le présent document fait partie d'une série de trois guides visant à aider les repreneurs à intégrer le facteur humain tout au long de leur reprise (de l'évaluation à la reprise effective) :
- **Guide 1 :** La feuille de route du repreneur,
- **Guide 2 :** L'évaluation de l'entreprise,
- **Guide 3 :** La gestion du changement.

Toute reprise est une prise de risque, tout ne peut s'anticiper. Le travail fait avec les guides ne dispense donc pas d'un recours éventuel au conseil externe pour aider les repreneurs dans leur projet.

Ont contribué pour Aravis
Jérôme Bertin, Didier Bisson, Gérard Paljkovic

SOMMAIRE

Page 02 PARTIE 1 – CHECK-LIST DU FACTEUR HUMAIN
LES ÉLÉMENTS-CLÉS À PRENDRE EN COMPTE POUR ÉVALUER L'ENTREPRISE

Page 04 PARTIE 2 – POUR ALLER PLUS LOIN : DE L'ANALYSE AU PLAN D'ACTION
Page 04 1. APPRÉCIER LE CAPITAL HUMAIN – ANALYSER LA POPULATION SALARIALE ET ÉVALUER LES COMPÉTENCES
Page 05 2. ÉVALUER LA CAPACITÉ DE CHANGEMENT DE L'ENTREPRISE
Page 07 3. PRÉPARER LA TRANSITION : CONSTRUIRE LE BÎNOME CÉDANT REPRENEUR
Page 08 4. SYNTHÈSE ET PLAN D'ACTION

PARTIE 1 : CHECK-LIST DU FACTEUR HUMAIN
LES ÉLÉMENTS-CLÉS À PRENDRE EN COMPTE POUR ÉVALUER L'ENTREPRISE

Cette check-list présente le contenu des trois grands éléments du facteur humain : capital humain, capacité de changement de l'entreprise et gestion du binôme cédant-repreneur.
Elle n'est ni exhaustive, ni un parcours obligé. Elle se veut plutôt une sorte de mémo des informations à recueillir pour une bonne évaluation de l'entreprise. Ces informations pourront être obtenues soit par interview du cédant, soit par analyse de documents légaux (registre du personnel, fiches de salaires, feuilles CERFA, document unique d'évaluation des risques professionnels, etc.).
Elle peut être complétée par une analyse approfondie de certains points importants marqués du signe ⚠ (voir partie 2).

1. APPRÉCIER LE CAPITAL HUMAIN

⚠ La population salariale

- La pyramide des âges et son évolution à 3-5 ans.
- La répartition hommes-femmes et les incidences sur l'organisation et les horaires de travail, la politique salariale, etc.
- Les principaux métiers et fonctions de l'entreprise.
- Les acteurs-clés : acteurs légitimes statutaires (ex : chef d'atelier, instances représentatives du personnel – IRP – etc.) ou non (ex : « anciens », détenteurs de savoir-faire stratégiques, conjoint ou famille, représentants naturels des équipes, etc.).
- La politique de recrutement : difficultés de recrutement, sur quels métiers/fonctions ? difficultés d'intégration ou de conservation des salariés, sur quels métiers/fonctions ? quelles améliorations ont été engagées, avec quels effets ?
- Types de contrats de travail.
- Litiges en cours.

⚠ Les compétences de l'entreprise

- Les métiers à forte valeur ajoutée (emplois /compétences-clés)
- Les compétences individuelles et collectives (ex : capacité d'innovation, capacité à assurer le triptyque coût-qualité-délais, etc.)
- Les savoir-faire importants pour l'entreprise
- Les qualifications (existe-t-il des obligations légales de qualification, ex : CAP coiffure ? sont-elles respectées ?)
- La politique de reconnaissance : politique salariale, systèmes de primes (branche et entreprise), autres systèmes de reconnaissance (ex : intéressement, avantages sociaux, etc.)
- Politique de formation et implication des salariés dans cette politique (sont-ils demandeurs, acteurs ? ex : système de tutorat, etc.)

L'organisation

- L'organisation du travail : postes, équipes, durées du travail, horaires, etc...
- La réglementation, l'environnement réglementaire (conventions collectives, accords de branches, réglementation hygiène, sécurité, environnement, etc.)
- L'existence d'une hiérarchie intermédiaire ou pas : modalités (formelle ou informelle), types de hiérarchie (chef d'équipe, responsable projet, etc.), instaurée depuis quand, acceptée ou pas, etc.
- Les politiques particulières : qualité, etc.

Les conditions de travail

- L'absentéisme, le turn-over, le taux d'accidents et maladies professionnelles (quels postes, métiers, population sont concernés).
- La politique de prévention : existe-t-elle ou pas, qui en est responsable ? Existe-t-il un document unique d'évaluation des risques, un règlement spécifique, etc. ?

2. ÉVALUER LA CAPACITÉ DE CHANGEMENT DE L'ENTREPRISE

- **L'histoire de l'entreprise**
  Les étapes et les personnes-clés (le dirigeant est-il le créateur ou un repreneur familial ou pas, le rôle d'autres acteurs ex : famille, salariés, etc.).

- ⚠ **Les valeurs-clés de l'entreprise**
  Place du client, politique qualité, etc. Qui porte ses valeurs ? Sont-elles partagées ?

- **Les identités professionnelles clés**
  Autour de quels savoir-faire les salariés construisent leur cohésion (expertise professionnelle technique, capacité d'innovation, autres. Qui porte cette identité, est-elle réellement partagée ?).

- ⚠ **La pratique managériale**
  Le système de décision, le système de délégation, les pratiques d'évaluation du personnel.

- **Les systèmes et pratiques de représentation des salariés**
  – L'organisation et les acteurs du dialogue social (délégués du personnel, délégués syndicaux, CHSCT...).
  – Capacité des acteurs (dirigeants et salariés) à informer, associer, concerter, négocier. Exemples de relations sociales satisfaisantes.

- **La pratique du changement dans l'entreprise**
  – Quels changements voulus (modernisation de la production, accord d'intéressement, etc.) ?
  – Quels changements subis (ex : les 35 heures, démarche qualité, évaluation des risques professionnels / document unique d'évaluation des risques, mise en place d'instances représentatives du personnel ou d'autres systèmes de représentation) ?
  – Comment ces changements ont-ils été gérés ?
  – Les salariés ont-il été impliqués ? Avec quels résultats ?
  – Y a-t-il des projets en cours ?

- **Les canaux formels et informels d'information et de communication**
- **Les lieux et personnes de pouvoir formel et informel**
- **Les styles de leadership et les différents leaders**
- **Les réseaux sociaux** du dirigeant et de certains salariés (clients, donneurs d'ordre, fournisseurs, banques, clubs ou associations de dirigeants, etc.)
- **Les litiges passés et la façon dont ils ont été gérés**

3. CONSTRUIRE LE BÎNOME CÉDANT REPRENEUR

- **Repérer les activités du cédant** et les savoirs (connaissance), savoir-faire (compétences) et savoir-être (management) associés.

- **Identifier les activités du dirigeant repreneur** et les savoirs, savoir-faire et savoir être associés nécessaires dans l'absolu à la réalisation du projet de l'entreprise.

- **Traiter les écarts**
  Quels savoirs, savoir-faire, savoir être à transférer par le cédant (ou d'autres acteurs de l'entreprise) et à acquérir dans l'absolu par vous pour la réussite du projet ?

- **Identifier les capacités et volontés du cédant à transférer et les vôtres à apprendre.**

- ⚠ **Les modalités de travail en collaboration**
  Pour transfert des savoirs, savoir-faire, savoir être du cédant : préciser la durée, les rôles du cédant et du repreneur, les statuts du cédant et du repreneur, le parcours d'apprentissage du repreneur, les informations à donner aux salariés sur ces points.

PARTIE 2 : POUR ALLER PLUS LOIN
DE L'ANALYSE AU PLAN D'ACTION

Cette partie permet d'approfondir certains aspects du facteur humain que l'expérience a révélés essentiels à une bonne évaluation du potentiel de l'entreprise.
Les informations à recueillir peuvent l'être essentiellement auprès du cédant, ce qui suppose d'avoir bâti avec lui une confiance suffisante.
Un tableau de synthèse vous permet de construire un plan d'action utile lors de la reprise effective.

1. APPRÉCIER LE CAPITAL HUMAIN : ANALYSER LA POPULATION SALARIALE ET ÉVALUER LES COMPÉTENCES

EXEMPLE

Après avoir repéré une PME à acquérir, ce dirigeant évalue la capacité de développement de cette entreprise. Celle-ci lui paraît saine avec un portefeuille clients important. Toutefois, pour mener son projet, le repreneur a besoin d'un personnel polyvalent qui puisse rapidement compléter la gamme des produits et services existants. En questionnant le cédant, il découvre un personnel âgé avec une faible polyvalence. Le dirigeant décide alors de ne pas reprendre l'entreprise, l'effort de formation étant trop important, coûteux et le résultat aléatoire.

TABLEAU D'ANALYSE DE LA POPULATION SALARIALE

	SALARIÉ 1	SALARIÉ 2	SALARIÉ 3	SALARIÉ N
Âge				
Ancienneté				
Poste/fonction (depuis quand)				
Qualification/diplôme				
Expertise ou savoir-faire particulier/clé pour l'entreprise				
Rémunération, primes Des engagements ont-ils été pris par le cédant sur d'éventuelles évolutions de rémunération ?				
Désir d'évolution, projet de parcours professionnel au sein ou hors l'entreprise. Des engagements ont-il été pris par le cédant sur ces désirs d'évolutions ?				
Le salarié a-t-il désiré reprendre l'entreprise ? Quelles conséquences ?				
Autres critères				

Quelques questions complémentaires pour mieux identifier le capital humain de l'entreprise.

Quels opportunités ou risques devez-vous prendre en compte pour la réalisation de votre projet, en termes :

– D'âge : y a-t-il des risques de départs sur des postes ou activités-clés ? À quelles échéances (1, 3, 5 ans) ?
– D'activités, qualifications, compétences : sont-elles adaptées à votre projet ? Devront-elles être adaptées ?
– De rémunération : existe-t-il des disparités ? Avec quels impacts prévisibles à court et moyen terme ? Quelles sont vos marges de manœuvre pour corriger ces disparités ? Quel est le poids des primes sur les salaires ? Depuis quand les salaires ont-ils été réévalués ? Des besoins individuels et/ou collectifs ont-il été exprimés ?

Dans quelle mesure les compétences détenues par les salariés sont-elles utiles à votre projet ?

– Au niveau individuel (chaque salarié).
– Au niveau collectif
Quel degré d'autonomie, d'auto-organisation possèdent-ils pour gérer leur activité ? Avec quels résultats sur la satisfaction client (qualité, délais, autre) ? Cette capacité est-elle utile à votre projet ? En quoi ? Quelles évolutions utiles prévoir ? À quelles conditions ?
– En cas de croissance externe, quels postes vous paraissent redondants ? Votre projet permet-il d'envisager des possibilités d'évolutions des personnes en fonction de leurs compétences ou de la détention de savoir-faire clés ? Dans le cas contraire, comment envisagez-vous de procéder ? Dans tous les cas, quel coût prévisible pour l'entreprise ?

Quelle est la politique de formation de l'entreprise ? Le tutorat ou tout autre forme d'apprentissage interne est-il pratiqué et reconnu ?

Point de vigilance

Déjà à ce stade, évaluez les conséquences de votre projet en termes d'emploi et de compétences : quelles modifications ? Faudra-t-il ajuster, développer les compétences ? L'écart est-il gérable ? Avec quels moyens (formation, tutorat, etc.) ? À quel rythme ? À quels coûts ? Etc.

De même, soyez attentifs aux opportunités que les compétences existantes peuvent offrir : renforcent-elles votre projet ? L'obligent-elles à évoluer ? Dans quel sens et avec quelle valeur ajoutée ? Etc.

PARTIE 2 : POUR ALLER PLUS LOIN
DE L'ANALYSE AU PLAN D'ACTION

2. ÉVALUER LA CULTURE ET LA CAPACITÉ DE L'ENTREPRISE À ACCEPTER ET CONDUIRE LE CHANGEMENT

Deux éléments sont importants à évaluer : le mode de management du cédant et les valeurs de l'entreprise. L'objectif est de mesurer les écarts avec les vôtres pour identifier les ajustements éventuels à opérer.

EXEMPLE

Cet ancien cadre commercial d'un groupe étranger rachète une PME de la métallurgie. Il estime qu'il est important d'associer les salariés à la vie de l'entreprise : il met en place des responsables d'affaires animant des groupes projets et informe régulièrement le personnel des résultats de l'entreprise.
Après quelques mois, l'activité se réduit et les relations se dégradent fortement, empêchant de mobiliser les collaborateurs au développement de l'entreprise.

Un diagnostic montre que la nouvelle organisation responsabilisante a été mise en place trop rapidement. L'information économique régulière était aussi mal vécue : « *à lui l'économique, à nous la production, on en n'a rien à faire de ses informations* ». De plus, l'obligation de retrait de posters à caractère non-professionnel sur les machines-outils a été vécue comme une agression et non comme une amélioration, y compris par le personnel féminin

2.1 Apprécier le mode de management du cédant

Mode de décisions
Le cédant décide-t-il seul ? S'entoure-t-il d'autres personnes ? De qui ? Pour quel type de décision ? Les équipes peuvent-elles prendre des décisions quand il est absent ? Si oui, lesquelles ?

Mode d'information
Comment les décisions sont-elles communiquées (oral, écrit, en équipe ou individuelement) ? Le cédant communique-t-il sur la stratégie de l'entreprise, les résultats économiques, les éventuelles contraintes (perte de marché, exigences clients) ? En quoi, selon le cédant, cela aide-t-il les salariés dans leur travail ? L'encadrement a-t-il un rôle dans la transmission de l'information et le suivi des décisions ? Les représentants du personnel sont-ils informés, dans quels buts ? Qu'en attend en retour le cédant ?

Mode d'animation
Existe-t-il des réunions d'équipe ? De quel type (ex : production, etc.) ? Qui les anime ? Y-a-t-il un encadrement intermédiaire ? Avec quelles responsabilités ? Comment rend-il compte de l'activité au cédant ? Existe-t-il des entretiens annuels d'évaluation ? Qui les conduit ? Existe-t-il des moments ou événements conviviaux (arbre de Noël, café du lundi matin) ?

Mode d'action
Le cédant pratique-t-il la délégation ? Auprès de qui ? Sur quoi ? Les collaborateurs peuvent-ils négocier les objectifs et les moyens ? Comment le cédant suit-il la réalisation des actions ? Quels sont ses pratiques de reconnaissance (positive en cas de réussite ou négative en cas d'échec) ?

→ Sur la base des informations recueillies, identifiez les écarts de mode de management et définissez les points de vigilance.
L'objectif est de préciser ce que vous devez maintenir ou modifier, à quelles conditions et à quel rythme en fonction de votre projet.

MODES DE MANAGEMENT	LE CÉDANT	VOUS-MÊME	L'ÉCART EST-IL IMPORTANT À PRENDRE EN COMPTE ?	ACTIONS OU POINTS DE VIGILANCE
Mode de décisions	Il décide : ☐ Toujours seul ☐ Après consultation ☐ Jamais seul	Vous décidez : ☐ Toujours seul ☐ Après consultation ☐ Jamais seul		Que devez-vous faire pour appliquer votre mode de décisions tout en tenant compte des pratiques antérieures et de l'écart identifié ?
Mode d'informations	Il communique : ☐ Toujours ☐ Parfois ☐ Jamais	Vous communiquez : ☐ Toujours ☐ Parfois ☐ Jamais		Idem sur mode d'information
Mode d'animation	Des équipes existent et sont en capacité d'agir sans le dirigeant : ☐ Plutôt oui ☐ Plutôt non	Votre mode d'animation favorise le travail en équipe : ☐ Plutôt oui ☐ Plutôt non		Idem sur mode d'animation
Mode d'action	La pratique de la délégation est : ☐ Réelle ☐ Occasionnelle ☐ Inexistante	Vous souhaitez organiser une délégation : ☐ Réelle ☐ Occasionnelle ☐ Non		Idem sur mode d'action

PARTIE 2 : POUR ALLER PLUS LOIN
DE L'ANALYSE AU PLAN D'ACTION

2.2 Apprécier les valeurs de l'entreprise

VALEURS-CLÉS	LE CÉDANT	VOUS-MÊME	L'ÉCART EST-IL IMPORTANT À PRENDRE EN COMPTE ?	ACTIONS OU POINTS DE VIGILANCE
Les clients	☐ Très important ☐ Peu important ☐ Pas important À quoi le voyez-vous ? Comment cela se traduit dans les pratiques de l'entreprise ?	☐ Très important ☐ Peu important ☐ Pas important Comment comptiez-vous le traduire dans l'activité de l'entreprise ?		Que devez-vous faire pour appliquer votre mode de décisions tout en tenant compte des pratiques antérieures et de l'écart identifié ?
La qualité	Idem	Idem		
Le travail, la performance	Idem	Idem		
Les relations sociales	Idem	Idem		
autres				

Point de vigilance

Il est important de rester attentif aux modes de concertation du cédant : comment instruit-il ses décisions et comment consulte-t-il ses salariés sur les conséquences de ses décisions (en terme d'activité, d'organisation, de reconnaissance, etc.) ? À ce titre, il est utile d'interroger le cédant sur sa vision, soit des représentants du personnel et de leur rôle, soit de salariés leaders qui jouent ce rôle.

3. PRÉPARER LA TRANSITION : CONSTRUIRE LE BINÔME CÉDANT REPRENEUR

EXEMPLE

Le cédant de cette entreprise souhaite conserver une activité salariée pendant une période de 18 mois, afin de compléter ses points retraite.

Le repreneur propose au cédant un poste de développement commercial. Le suivi du cédant dans cette activité permet d'accroître le portefeuille clients dans le sens voulu par le nouveau projet de l'entreprise. Le repreneur organise ainsi à son profit le transfert de connaissance des clients du cédant.

Mais la forte réussite du repreneur engage le cédant à reprendre du pouvoir, mettant l'encadrement intermédiaire en difficulté. Au bout de 6 mois, le cédant est écarté : il ne travaille plus, mais conserve, dans ce cas, le salaire convenu.

3.1. Identifiez ce que le cédant doit vous transmettre pour réussir votre projet

Repérez les activités du cédant et précisez ce que vous vous préparez à faire compte tenu de votre projet, de votre expérience et de vos savoir-faire.

DOMAINE D'ACTION	CE QUE FAIT LE CÉDANT	CE QUE VOUS VOUS PRÉPAREZ À FAIRE
Stratégie		
Développement commercial		
Marketing		
Production		
Management des équipes		
Dialogue social		
Gestion		
Relations financeurs		
Relations clients		
Relations fournisseurs		
Réseaux institutionnels		
Autres		

Sur cette base, précisez les connaissances (par exemple les clients) et les savoir-faire du cédant (par exemple la réalisation de devis) qu'il vous serait utile d'acquérir ou de maîtriser.

3.2. Formalisez un « contrat de transfert » avec le cédant

- Précisez avec le cédant les connaissances et savoir-faire qu'il doit vous transmettre.
- Précisez les modalités de ce transfert : méthode (transmission orale, appui technique, travail en accompagnement sur le terrain, etc.), délais, contre-parties (rémunération, fonction et statut social du repreneur pendant la durée de la transition, etc.).
- Formalisez le contenu et les modalités de ce transfert dans un document écrit.
- Comment prévoyez-vous de suivre la réalisation de ce contrat de transfert ?

3.3. Communiquez sur la répartition des rôles auprès des salariés

- Précisez auprès de vos salariés vos responsabilités et celles du cédant et les cas où il peut être sollicité.
- Comment prévoyez-vous de gérer les écarts ? Avec qui gérer ces écarts (encadrement intermédiaire, autres) ?

Point de vigilance

- Ne pas contractualiser un temps trop long de transition. L'expérience montre que la durée moyenne utile est de trois à six mois.
- Dans tous les cas, organiser la transition, c'est organiser la rupture tout en ménageant le cédant pour ne pas lui faire perdre la face et lui permettre de vous transmettre l'ensemble de son savoir. Certains événements provoquent des stratégies de reconquête du pouvoir par le cédant : le premier chèque non signé, etc. Veillez à la fois à accompagner ces moments, mais aussi à réfléchir aux conséquences.
- Certaines connaissances et savoir-faire que vous devez acquérir peuvent être maîtrisés par d'autres personnes que le cédant. Comment faire pour les repérer ? Comment faire pour les acquérir ?
- De même, votre projet peut réclamer des compétences que ni vous ni d'autres personnes dans l'entreprise ne possédez. Auprès de qui et comment les acquérir à l'extérieur de l'entreprise ?

4. SYNTHÈSE ET PLAN D'ACTION

Une fois repérées les principales informations indiquées plus haut, il est possible de construire un plan d'action que vous pourrez engager une fois l'acquisition faite.
À partir des tableaux précédents, formalisez ce qui vous semble être les risques et les opportunités majeures du facteur humain de l'entreprise.
Pour chaque risque et opportunité, précisez les améliorations utiles à votre projet de reprise. Puis vérifiez leur faisabilité en indiquant les moyens éventuels nécessaires en termes de calendrier, d'étapes, d'expertise et de financement.

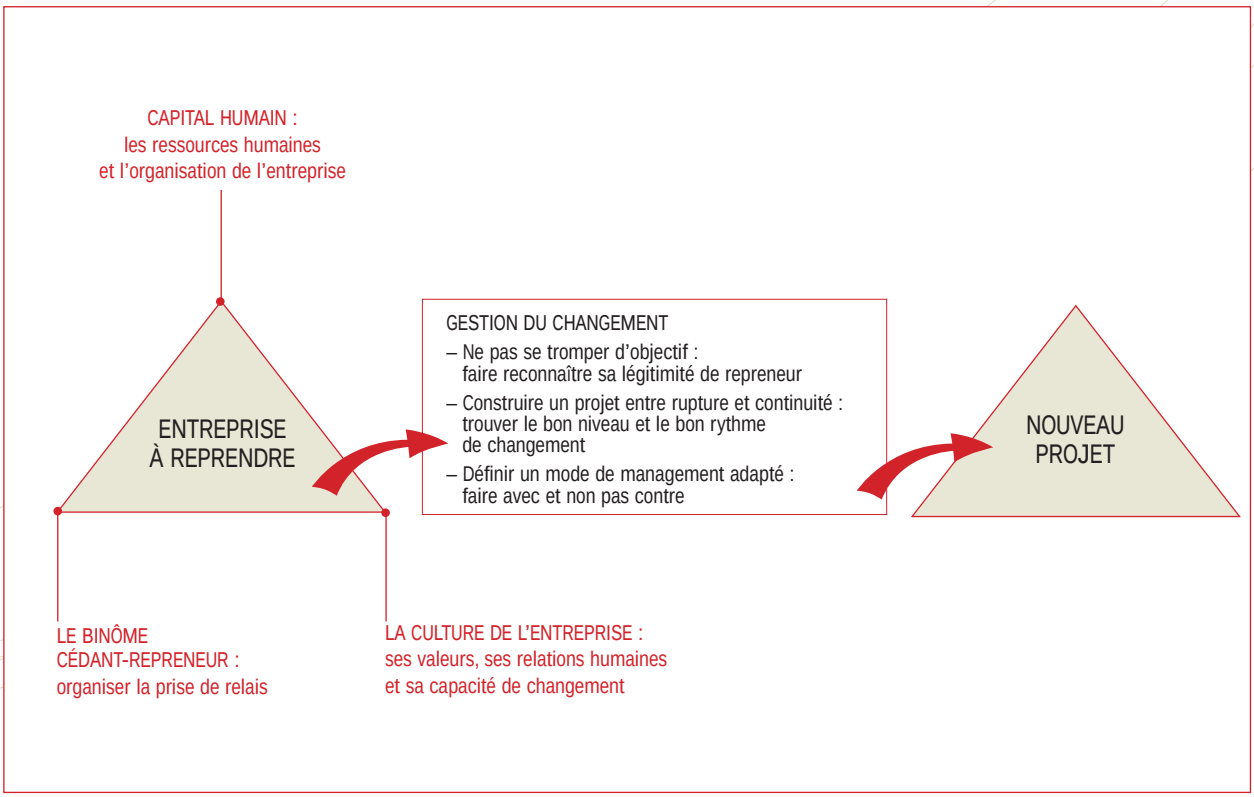
	RISQUES/ OPPORTUNITÉS IDENTIFIÉS	AMÉLIORATIONS À CONDUIRE	ÉCHÉANCES	SUR QUI M'APPUYER (EN INTERNE ET EN EXTERNE) ?	COÛT PRÉVISIONNEL	AIDES FINANCIÈRES MOBILISABLES
Capital humain						
Capacité à gérer le changement						
Capacité à gérer le binôme cédant/repreneur						

ANNEXE
POURQUOI INTÉGRER LE FACTEUR HUMAIN ?

Un cas de reprise d'entreprise sur deux réussit dans les trois ans. Parmi les facteurs de succès identifiés par la plupart des repreneurs sont cités à plus de 75 % les éléments suivants :

1. La capacité du repreneur et de l'entreprise à gérer le changement, à mobiliser les personnes autour d'un nouveau projet d'entreprise ;
2. Les compétences des personnes (y compris celles du repreneur), leur adéquation avec le nouveau projet d'entreprise ou leur développement en vue de ce projet ;
3. La gestion efficace de la transition entre cédant et repreneur, c'est-à-dire la transmission des connaissances et savoir-faire clés de l'entreprise par le cédant au repreneur.

Autant d'éléments que l'on peut regrouper sous le terme facteur humain et que le schéma ci-dessous résume.



ONT PARTICIPÉ À LA RÉALISATION DE CES GUIDES

BARDOT Pascal (Cerfrance Haute-Savoie)
BARRE Isabelle (Actif Conseil et Initiative)
BATIER Marie-Claude (Res Humana)
BAU Jean-François (Abeo)
BENOIT Nicole (Alpes Contact For Business)
BOISSIN Jean-Pierre (CERAG, Université Pierre-Mendès-France, Grenoble)
BOUDAREL Marie Reine (École Des Mines de Saint-Étienne)
CAZIN Francine (Chambre de Métiers Haute-Savoie)
COURTILLOT-MOREAU Françoise (Région Rhône-Alpes)
DEBON Joëlle (Région Rhône-Alpes)
DESCHAMPS Bérangère (Université Pierre-Mendès-France)
DEVELAY Alexia (Opcalia Rhône-Alpes)
FARGIER Nelly (Chambre de Commerce et de l'Industrie de la Drôme)
FORTESA Marie Anne (Chambre de Métiers Haute-Savoie)
GOURGAND Anne-Marie (Centre de Formation Chambre de Commerce et de l'Industrie de Lyon)
GRAZZINI Frédérique (CERAG, Université Pierre-Mendès-France, Grenoble)
ILIC Laurent (Axodev)
JOLLY Claude (Res Humana)
LANSARD Philippe (Systherm)
LE GALL Yves (CPV Développement)
LECHARME Patrick (Patrick Lecharme Conseil)
MARTIN Frédéric (Genevois Hautsavoyard Initiative)
MUHR Catherine (TransmiCIBLE)
PELLETIER Bruno (BP Conseil)
ROUX Monique (Phyto Cosma SAS)
SEGUIN Bernard (RH Carrière)
SERRET Muriel (Prom'Excel)
SFERRAZZA CHRISTIAN (Opcalia Loire Sud)
SUBLET MAIRE Marie-Claire (Genevois Hautsavoyard Initiative)
VARNET Alain (Aide)
VILLELLA Thomas (Cogedev)
VINCENT Pierre (Convergence Hommes & Ressources)

INTÉGRER LE FACTEUR HUMAIN POUR RÉUSSIR SA REPRISE – GUIDE N° 2/3

ÉVALUER L'ENTREPRISE AVANT LA REPRISE

Financés par le Conseil Régional Rhône-Alpes, les guides d'Aravis *Intégrer le facteur humain pour réussir sa reprise* ont pour objectif d'aider les repreneurs à prendre en compte la question humaine pour mieux réaliser leur projet.
Ces guides s'adressent en priorité aux repreneurs de petites PME (5 à 50 salariés). Mais ils peuvent être utilisés par tout acteur accompagnant les entreprises.

Résolument tournés vers l'action, ces guides permettent aux repreneurs d'intégrer le facteur humain pour mieux :
– **organiser leur action tout au long du projet** (Guide 1 : *La feuille de route du repreneur*),
– **évaluer en amont le potentiel de l'entreprise** et préparer concrètement la reprise (Guide 2 : *L'évaluation de l'entreprise*),
– **ajuster leur action après la reprise effective** de l'entreprise (Guide 3 : *La gestion du changement*).

Ces guides ont été conçus par une trentaine d'experts (chefs d'entreprise, chercheurs, consulaires, consultants, développeurs économiques, OPCA, etc.). Ils ont été testés auprès d'une dizaine d'entreprises.

Déjà parus
- **Guide 1 :** La feuille de route du repreneur
- **Guide 2 :** L'évaluation de l'entreprise

À paraître
- **Guide 3 :** La gestion du changement

aravis
innovation sociale en rhône-alpes

ARAVIS est une association paritaire gérée par un conseil d'administration composé d'organisations patronales et d'organisations syndicales de salariés.

Elle a pour mission d'aider les entreprises dans leurs projets de modernisation, afin d'améliorer la situation des salariés et l'efficacité des entreprises.

ARAVIS, association régionale pour l'amélioration des conditions de travail, fait partie du réseau Anact-Aract.

Contact : Samira Loubibet, s.loubibet@anact.fr

14, rue Passet
69007 Lyon
T. 04 37 65 49 70
F. 04 37 65 49 75
aravis@anact.fr

TERRE DE SIENNE 04 72 90 97 87 – Imprimé sur papier recyclé blanchi sans chlore.

Agence Rhône-Alpes pour la valorisation de l'innovation sociale et l'amélioration des conditions de travail

www.aravis.aract.fr

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle Rhône-Alpes

RhôneAlpes Région

COMMISSION EUROPÉENNE
Fonds social européen