

LE FACTEUR HUMAIN DANS L'ACCOMPAGNEMENT DES TRANSMISSIONS / REPRISES D'ENTREPRISE

POURQUOI EST-CE IMPORTANT ?
COMMENT MIEUX LE PRENDRE EN COMPTE ?

Ce document présente un état des lieux critique sur la prise en compte du facteur humain dans les pratiques et les dispositifs d'accompagnement des transmissions/reprises d'entreprises.

Il est le fruit d'une réflexion commune de 15 consultants, 16 représentants de structures d'accompagnement et de 2 dirigeants, regroupés en quatre ateliers qui se sont déroulés entre juin et novembre 2005, à l'initiative d'Aravis.

Tous ont mis leur expérience et leurs points de vue au service de cet état des lieux. Ils se sont ensuite attachés à élaborer des propositions et à esquisser des pistes d'améliorations possibles.

01.

CONTEXTE ET ENJEUX

TRANSMISSIONS ET REPRISES D'ENTREPRISE : UN PHÉNOMÈNE EN FORTE CROISSANCE, AUX ENJEUX IMPORTANTS EN TERME D'EMPLOI

- Un grand nombre de transmissions/reprises est attendu dans les dix années à venir. En effet, le vieillissement de la population active touche également les chefs d'entreprise : 550 000 départs en retraite de dirigeants sont prévus d'ici 10 ans au niveau national.
- Conséquence en Rhône-Alpes : entre 5 500 et 13 000 transmissions par an, soit 330 000 emplois sur 10 ans¹.
- Aujourd'hui les reprises touchent globalement plus de salariés que les créations ex nihilo, pourtant plus nombreuses.

UN FORT TAUX D'ÉCHEC MALGRÉ DE NOMBREUX DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT

- Selon des travaux récents, notamment à ARAVIS et au CERAG (Centre d'Études et de Recherches Appliquées à la Gestion), une reprise sur deux serait un échec au bout de deux ans.
- Si l'insuffisance des ressources financières est souvent évoquée, d'autres raisons peuvent être avancées : une mauvaise préparation du processus de transmission/reprise, les compétences du repreneur, les problèmes d'organisation et de Ressources Humaines².

UNE HYPOTHÈSE : LE FACTEUR HUMAIN ENCORE INSUFFISAMMENT INTÉGRÉ

- Reprendre une entreprise ne se limite pas à l'acquisition d'un capital financier, immobilier, mobilier, etc. C'est aussi reprendre un capital humain.
- Les dispositifs existants proposent un accompagnement financier, technique, juridique et économique. Ils intègrent encore insuffisamment des actions et des outils relatifs au management et à la gestion des Ressources Humaines.

i Qu'est ce que le facteur humain ?

Pour les participants aux ateliers, le facteur humain comprend trois dimensions :

- Un potentiel d'entreprise en matière de ressources humaines, de compétences, de culture et de pratiques professionnelles, de dynamique sociale, de conditions de travail et d'emploi.
- Un binôme cédant-repreneur, à deux moments importants de la gestion du processus : celui de l'évaluation et celui de la transition.
- Une gestion du changement, souvent négligée : comment construire un nouveau projet d'entreprise entre rupture et continuité ? Comment mobiliser les hommes et vaincre les résistances au changement ?

1. Conseil Économique et Social Rhône-Alpes : « Politique régionale en faveur de la transmission et de la reprise d'entreprise », rapport n°2004-09, 2004.

2. Béragère Deschamps : « La gestion des problèmes humains dans les opérations de reprises de PME par le particulier », CERAG.

02.

PRATIQUES D'ENTREPRISE

CÉDANTS ET REPRENEURS SOUS-ESTIMENT LE FACTEUR HUMAIN

D'après l'étude menée par Aravis³ en 2005

- Seul 1/3 d'entre eux intègre le facteur humain dans leurs projets de transmissions ou de reprises.
- 2/3 des entreprises éprouvent des difficultés sur cette dimension (licenciements, forte résistance au changement, conflits et difficultés relationnelles, retards dans l'exécution du nouveau projet d'entreprise).

POURTANT, LA PRISE EN COMPTE DU FACTEUR HUMAIN FACILITE LA RÉUSSITE, AUX TROIS ÉTAPES DU PROCESSUS

Avant la reprise, elle permet de :

- Dépasser les approches financière, commerciale et technique pour développer la notion de « capital humain » ;
- Réaliser un « diagnostic humain » avec le cédant. Confirmer ce diagnostic par différentes sources : relations en place dans l'entreprise, expert comptable, environnement de l'entreprise (clients, fournisseurs, etc.) ;
- Éviter les héritages négatifs : licenciements, ou prud'hommes en cours par exemple ;
- Prendre le temps : évaluer pour préciser une vision, mais ne pas trop définir a priori ses projets sans les avoir confrontés à la réalité de l'entreprise; identifier des étapes réalistes qui tiennent compte de la situation de l'entreprise et de ses hommes.

L'écueil à cette étape est la nécessaire confidentialité qui ne permet pas une investigation approfondie dans l'entreprise cédée.

En phase de reprise effective, elle permet de :

- Définir et contractualiser la répartition des rôles cédant / repreneur : pas trop long (3 à 6 mois) et à suivre et recadrer régulièrement ;
- Organiser l'entrée en fonction du nouveau dirigeant : informer, rassurer et mobiliser ;
- Gérer la place de l'encadrement dans la période de transition pour éviter les jeux de pouvoir ;
- Construire le projet avec les salariés : lutter contre l'exaltation de la reprise ; prendre le temps et réaliser un diagnostic pour passer d'un projet idéal de repreneur à un projet adapté d'entreprise ; rencontrer individuellement les personnes ; associer l'encadrement au diagnostic ;
- Poser des actes symboliques : marquer sa différence avec le cédant.

L'écueil à cette étape : les jeux cachés d'acteurs.

Après la reprise, elle permet de :

- Surmonter les résistances en mobilisant le personnel autour du projet ;
- Adapter ses ressources humaines : évolution des fonctions, création d'une hiérarchie, embauche (sang neuf), et licenciement parfois inévitable ;
- Savoir accepter l'accompagnement (le conseil), pour gérer le changement et les éventuelles situations conflictuelles.

L'écueil à cette étape : la solitude du repreneur

i Pour aider les entreprises à aller plus loin

- Outiller en diagnostic/évaluation du facteur humain. Développer les compétences entrepreneuriales/managériales du repreneur en fonction de la situation et du projet d'entreprise : former à la conduite d'un changement adapté.
- Développer l'offre « conseil facteur humain ».
- Faciliter l'échange des pratiques entre dirigeants.

3. Conduite auprès d'un panel de 10 PME de toute taille et de tout secteur.

03.

LES DISPOSITIFS D'APPUI AUX ENTREPRISES

Cette partie est la synthèse d'un travail réalisé par le groupe à partir de l'expérience de chacun et de la présentation de deux dispositifs : « Parcours de la réussite de la reprise » de la Chambre des Métiers 74 et « Transfert » de l'OPCAREG Rhône.

DES DISPOSITIFS QUI SE FONDENT SUR DES BESOINS RÉELS POUR :

- Rapprocher l'offre (cédants) et la demande (repreneurs) afin de mieux organiser le marché des transmissions/reprises ;
- Fiabiliser les transmissions/reprises par une meilleure intégration du facteur humain ;
- Accompagner la reprise effective.

UNE APPROCHE GLOBALE ET PARTENARIALE QUI VISE À :

- Mettre à disposition des repreneurs et des cédants un réseau de compétences et de ressources ;
- Accompagner les personnes dans la durée, à toutes les étapes de la transmission/reprise pour favoriser la maturation et la finalisation des projets ;
- Contractualiser une démarche qui donne un statut sécurisant pour le repreneur (contrat de qualification) et précise les rôles de chacun (notamment le cédant).

UN ACCOMPAGNEMENT CENTRÉ SUR LES COMPÉTENCES DES PERSONNES POUR :

- Articuler approche stratégique, apprentissage du métier de dirigeant et gestion des Ressources Humaines ;
- Former en réel et in situ les repreneurs (sur le métier d'entrepreneur et la conduite de projet) et les cédants (sur leur capacité à transmettre leurs savoirs et savoir-faire) ;
- Offrir un appui spécifique au couple cédant/repreneur pour passer un relais en douceur ;
- Favoriser le partage de pratiques entre repreneurs.

1 Pour aller plus loin dans les dispositifs

Les dispositifs tel que présentés sont encore trop peu nombreux : il est nécessaire de favoriser leur développement. Pour les dispositifs intégrant les éléments présentés, certains approfondissements sont nécessaires.

Élargir la cible des bénéficiaires

- Pas seulement les demandeurs d'emplois.

Mieux intégrer le facteur humain :

- Dans l'estimation de l'entreprise (le facteur humain aux côtés des autres risques : financier, juridique, fiscal) ;
- Pour faciliter la contractualisation du binôme cédant/repreneur et les accompagner dans la période de transition ;
- Pour optimiser l'élaboration d'un nouveau projet d'entreprise en associant le personnel (passer d'un projet de repreneur à un projet d'entreprise) ;
- Pour organiser des échanges de pratiques entre les repreneurs tout au long du processus de reprise et mettre à disposition un réseau de ressources « facteur humain » pour le repreneur ;
- Prendre en compte la post-reprise : accompagner au-delà du rachat effectif et travailler avec l'entreprise à la gestion du changement, et l'éventuelle gestion de crise.

04.

PERSPECTIVES : COMMENT FAVORISER L'INTÉGRATION DU FACTEUR HUMAIN DANS LES TRANSMISSIONS/REPRISES ?

CONDUIRE DES DISPOSITIFS QUI ACCOMPAGNENT L'ENSEMBLE DES ÉTAPES DE LA TRANSMISSION/REPRISE

- Passer de dispositifs centrés sur les publics à des dispositifs centrés sur les projets de transmissions/reprises pour assurer une continuité d'aide : dépasser l'accompagnement des personnes pour accompagner le développement économique d'une entreprise.
- Mobiliser et coordonner l'ensemble des expertises utiles.
- Construire et animer une « plateforme ressources » associant acteurs relais, expertise technique et financeurs. L'objectif de cette « plateforme ressources » serait de concevoir des dispositifs adaptés, de produire des outils d'intégration du facteur humain et d'organiser le partage d'expériences.

DÉVELOPPER ET METTRE À DISPOSITION DES ACTEURS DES OUTILS DÉDIÉS AU FACTEUR HUMAIN

- En phase d'évaluation : mise au point d'un outil de diagnostic du facteur humain pour articuler business-plan et gestion des Ressources Humaines.
- En phase de reprise effective : mise au point d'un outil de diagnostic pour transformer une vision de repreneur en un projet d'entreprise.
- En phase de post-reprise : mise au point d'un outil d'auto-évaluation à 6 mois, conception d'un accompagnement conseil « aide à redynamisation » notamment dans les situations conflictuelles.

1 Ce qu'il faut retenir

La prise en compte du facteur humain est un gage de réussite des projets de transmissions/reprises d'entreprises

La prise en compte du facteur humain est importante :

- Pour évaluer efficacement un potentiel d'entreprise (notion de capital humain) ;
- Pour faciliter la transmission des savoir-faire du cédant (gestion du binôme cédant-repreneur) ;
- Pour définir un projet d'entreprise s'appuyant sur la culture et les expériences existantes (gérer rupture et continuité) ;
- Pour mobiliser le personnel autour de ce nouveau projet (association des salariés).

Pour pouvoir mieux accompagner les repreneurs, il est nécessaire :

- D'adapter les dispositifs pour accompagner des projets d'entreprise en même temps que des personnes, c'est-à-dire pour favoriser à la fois le développement économique des entreprises et réaliser le projet du repreneur ;
- De mettre au point et de diffuser de nouveaux outils intégrant mieux le facteur humain à l'usage des repreneurs.

Pour cela, il semble nécessaire de créer et animer une « plateforme ressources » associant acteurs relais, experts et financeurs.

REMERCIEMENTS PARTICULIERS

ARAVIS remercie tout particulièrement Madame Karine Agnel de l'OPCAREG, pour la présentation du projet « Transfert », Madame Bérangère Deschamps du CERAG pour la présentation de son étude, Monsieur Michel Bertinotti, de l'entreprise Natech, Madame Anne-Marie Forteza et Monsieur Julien Paulme, de la Chambre des Métiers (74) pour la présentation du projet « Parcours de la réussite de la reprise », Monsieur Philippe Lansard, de l'entreprise Systherm, Monsieur Nello Véricel pour la présentation du rapport du CESR Rhône-Alpes.

MERCI ÉGALEMENT À L'ENSEMBLE DES PARTICIPANTS AUX ATELIERS D'ARAVIS

Marc-Albon de Claverie (Albon Consultant), Georges Ajavon (Ajavon Consultants et associés), Florence Aullier (Communauté d'Agglomération Annecy), Pascal Bardot (CGERA 74), Isabelle Barre (Actif Conseil), Marie-Claude Batier (Res Humana), Jean-François Bau (ABEO), Pascale Bonnet (RH Carrière), Marie-Reine Boudarel (École des Mines de Saint-Étienne), Eric Bourachot (Atemis), Paul Hubert Brisson (PHB Associés), Francine Cazin (Chambre des Métiers 74), Xavier Chatepy (Creons), Nathalie Cognard (Mife Savoie), Catherine Delserieys (CCI Lyon), Jaqueline Dudal (Site des Boutières), Joël Gardillou (Centre de Formation Stéphanois), Aurélie Gavoille (OPCAREG Rhône), Christian Godet (CCI Drôme), Frédérique Grazzini (Maison de l'Entreprenariat), Laurent Illic (Axodev), Renaud Le Gal (RLG Consulting), Yves Le Gall (CPV Développement), Patrick Le Charme (Compétences Associées), Christine Leroy (APEC), Michel Maury (PCAREG Loire Sud), Larbi Nebbou (Formation Développement Action), Bruno Pelletier (BP Conseil), Alain Potansque (MCG Managers), Valérie Rochas (BPI), Michel Rollin (EML), Muriel Serret (Prom'excel), Marie-Claire Sublet-Maire (GHSI), Philippe Taulègne (CC du Bassin d'Annonay), Aurélie Trillat (SM de la Drôme des Collines), Alain Varnet (AIDE), Thomas Vivella (Cogedev).

