

INTÉGRER LE FACTEUR HUMAIN POUR RÉUSSIR SA REPRISE D'ENTREPRISE

ÉVALUER SON PROJET APRÈS LA REPRISE

GUIDE D'AUTODIAGNOSTIC

GUIDE N° 3/3

GUIDE
PRATIQUE

SEPTEMBRE 2008

ÉVALUER SON PROJET APRÈS LA REPRISE

GUIDE D'AUTODIAGNOSTIC

À quoi sert ce guide ?

Ce guide d'**autodiagnostic** permet au repreneur d'entreprise de faire un bilan de l'avancée de son projet de reprise afin de le recadrer ou d'en modifier les orientations. Si ce bilan traite de l'ensemble des dimensions de l'entreprise, il porte plus spécifiquement sur le « facteur humain » sur deux aspects, à savoir le **capital humain** (ressources humaines et organisation de l'entreprise) et la **culture de l'entreprise** (ses valeurs, ses relations humaines et sa capacité de changement). Pour une définition plus globale du facteur humain, le lecteur se reportera au schéma présenté en page 12.

À qui s'adresse ce guide ?

Ce guide s'adresse aux repreneurs, six mois à un an après leur entrée en fonction dans l'entreprise en qualité de dirigeant et après le départ du cédant. Il est particulièrement adapté à la reprise de TPE et PME. Enfin, ce guide peut être utilisé par tous les conseillers accompagnant la transmission-reprise d'entreprise, qu'ils soient consultants ou appartiennent à un organisme consulaire ou autre.

Comment est conçu ce guide ?

Ce guide traite de l'autodiagnostic sous deux aspects :

1. La conduite de l'autodiagnostic

Il s'agit dans un premier temps de définir les modalités de réalisation de l'autodiagnostic. La manière de procéder peut varier en fonction du contexte, de l'objectif recherché ou encore de l'état des relations au sein de l'entreprise.

2. Le contenu de l'autodiagnostic en trois étapes

- La réalisation d'un bilan des forces et faiblesses du projet
- L'identification d'axes de progrès relevant du facteur humain
- La construction d'un plan d'action pour atteindre le nouvel objectif cible.

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** : Évaluer l'entreprise avant la reprise,
- **Guide 3** : Évaluer son projet après la reprise – guide d'autodiagnostic.

Toute reprise est une prise de risque, tout ne peut s'anticiper. Ces guides ne dispensent 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 – CONDUITE DE L'AUTODIAGNOSTIC : COMMENT S'Y PRENDRE ?
- Page 04 PARTIE 2 – CONTENU DE L'AUTODIAGNOSTIC : DE L'ANALYSE AU PLAN D'ACTION
- Page 04 LES TROIS ÉTAPES DE L'AUTODIAGNOSTIC
- Page 06 LISTE TYPE DES QUESTIONS À SE POSER POUR L'AUTODIAGNOSTIC
- Page 08 PARTIE 3 – UN EXEMPLE : LE CAS ROBINET

PARTIE 1 : CONDUITE DE L'AUTODIAGNOSTIC

COMMENT S'Y PRENDRE ?

La réalisation de l'autodiagnostic pose la double question du QUI et du COMMENT.

Concernant le QUI, plusieurs formules sont envisageables et peuvent même se combiner :

- réalisation par le repreneur seul ;
- par le repreneur, en collaboration avec l'encadrement ;
- par l'encadrement et leurs équipes ;
- en l'absence de hiérarchie, par le repreneur avec les salariés ;
- pour les repreneurs bénéficiant d'un accompagnement externe, avec ou par leur conseil (souhaitable notamment quand la qualité des relations et du climat social rend difficile la construction collective).

Le choix dépend de l'effet attendu et il appartient au repreneur d'apprécier la pertinence de telle ou telle formule en fonction du contexte ou de sa sensibilité personnelle. L'objectif peut être de partager le diagnostic le plus largement possible pour initier ou relancer une dynamique collective, de rallier l'encadrement au projet pour engager un processus de délégation, de restaurer des relations dégradées, etc. Dans tous les cas de figure, il est a minima nécessaire de prévoir un «retour» auprès de l'ensemble du personnel et de respecter la procédure réglementaire d'information et de consultation des instances de représentation du personnel quand elles existent.

La mobilisation du personnel autour du diagnostic, et donc du projet qui en découle, est généralement un gage de succès. Elle permet :

- d'enrichir le diagnostic par le point de vue et le vécu des salariés ;
- de confronter sa vision de repreneur à celle du personnel sur l'avancée et l'évolution du projet ;
- de partager le diagnostic pour lancer une dynamique collective autour du nouveau projet.

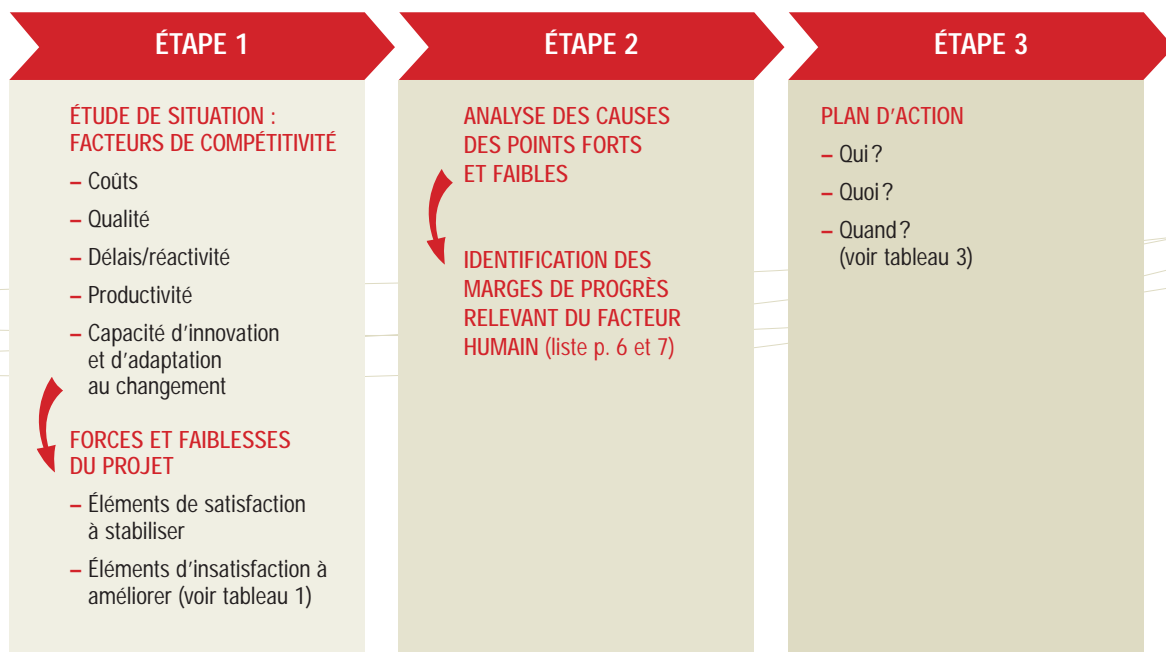
Néanmoins, un contexte de relations tendues avec le personnel ou de fortes résistances aux changements induits par le projet du repreneur nécessitera de recourir à un conseil externe pour réaliser un diagnostic de la situation et tenter de faire converger les points de vue.

La question du COMMENT porte plus précisément sur les modalités de réalisation du diagnostic. Elle est forcément liée au QUI.

QUI	COMMENT	COMMENTAIRES
Repreneur seul	Autodiagnostic et définition du plan d'action sur la base d'études documentaires et d'entretiens individuels avec le personnel (en commençant par l'encadrement).	Il est intéressant de restituer au personnel (encadrement, salariés) et de mettre en débat les constats issus du diagnostic avant de définir le plan d'action.
Avec l'encadrement	Groupe de travail avec l'encadrement. Le projet de diagnostic est partagé avec l'encadrement. C'est ensuite l'encadrement qui mène l'enquête dans les équipes ou auprès d'interlocuteurs externes, selon des critères convenus.	Une autre formule consiste à faire réaliser individuellement ou collectivement le diagnostic par l'encadrement d'un côté et la direction de l'autre, puis à organiser un regroupement direction-encadrement. Cette formule permet au repreneur de créer ou de renforcer une équipe de direction partageant et portant les mêmes enjeux stratégiques auprès des salariés et de l'environnement.
Encadrement + équipes	Le diagnostic est réalisé avec les équipes. Des groupes de salariés dressent un bilan à leur niveau et font des propositions.	Cette formule permet de redynamiser un encadrement et de le placer dans un rôle actif, tout en laissant au dirigeant une position d'arbitrage.
Avec les salariés	Constitution de groupes de travail sous la supervision directe du repreneur qui joue le rôle d'encadrement intermédiaire.	Cette formule permet de mobiliser les salariés autour d'un nouveau projet dont ils sont les contributeurs directs. Elle permet au dirigeant de connaître intimement les réalités de l'activité tout en conservant une position d'arbitrage ultime.
Avec un conseil externe	Réalisation de l'autodiagnostic par le repreneur, suivi d'un face à face avec son conseil (effet miroir).	Le regard externe permet de questionner la perception du repreneur et d'élargir le champ des facteurs à prendre en compte dans la prise de décision. Il favorise une prise de recul et une meilleure adaptation des modes de management et de gestion du changement.
Par un conseil externe	En cas de relations tendues ou de situation conflictuelle, le diagnostic est restitué à la direction dans un premier temps, puis au personnel, en présence de la direction.	La confidentialité et l'anonymat doivent être garantis. L'objectif est de croiser les points de vue et de partager les constats pour engager l'action.

PARTIE 2 : CONTENU DE L'AUTODIAGNOSTIC DE L'ANALYSE AU PLAN D'ACTION

LES TROIS ÉTAPES DE L'AUTODIAGNOSTIC



Étape 1 – Évaluation des forces et faiblesses du projet

Il s'agit, pour l'ensemble des facteurs de compétitivité listés ci-dessous de formuler un niveau de satisfaction (S/I)*, puis de décrire et de caractériser de façon synthétique la situation. Chaque situation décrite doit se traduire en termes de forces ou faiblesses.

Tableau 1: Étude de la situation

FACTEURS DE COMPÉTITIVITÉ ET DE DÉVELOPPEMENT	S	I	FORCES ET FAIBLESSES
Coûts			<ul style="list-style-type: none"> ■ Situation ■ Points faibles à améliorer Points forts à stabiliser
Qualité			
Délais/réactivité			
Productivité			
Capacité d'innovation et d'adaptation au changement			

* S: Satisfaisant – I: Insatisfaisant

Étape 2 – Analyse des causes et identification des marges de progrès

Il s'agit, sur la base de l'étape précédente, d'identifier pour chaque point fort ou faible les éléments explicatifs de la situation liés au facteur humain et les marges de progrès relevant de ce même facteur. Bien que non exhaustive, la liste type proposée page 6 doit vous aider à vous poser les bonnes questions.

Tableau 2: Axes de progrès

POINTS FAIBLES À AMÉLIORER POINTS FORTS À STABILISER	ÉLÉMENTS EXPLICATIFS LIÉS AU FACTEUR HUMAIN (causes)	MARGES DE PROGRÈS RELEVANT DU FACTEUR HUMAIN (solutions)

Étape 3 – Élaboration et mise en œuvre d'un plan d'action

Après l'étape 2, il s'agit de définir les modalités de mise en œuvre et de suivi du plan d'action permettant d'atteindre la cible du nouveau projet.

Tableau 3: Plan d'action

	AMÉLIORATIONS À CONDUIRE	SUR QUI S'APPUYER EN INTERNE ET EN EXTERNE	ÉCHÉANCES	PRIORITÉS *	COÛTS PRÉVISIONNELS
CAPITAL HUMAIN (Ressources Humaines disponibles et GRH, organisation, conditions de travail et d'emploi)					
CULTURE DE L'ENTREPRISE (culture et identité professionnelles, capacité de changement, management)					

* *Priorités à définir selon le niveau d'urgence ou de gravité. La facilité à mettre en œuvre est également un critère de choix à intégrer. Mieux vaut des actions simples dont les résultats sont visibles qu'un projet lourd qui s'enlise.*

PARTIE 2 : CONTENU DE L'AUTODIAGNOSTIC DE L'ANALYSE AU PLAN D'ACTION

LISTE TYPE DES QUESTIONS À SE POSER POUR L'AUTODIAGNOSTIC

Chacun des items ci-dessous relève d'une situation jugée satisfaisante ou insatisfaisante, mais peut être aussi un axe d'amélioration ou d'optimisation de cette même situation.

Pour chaque item listé, nous vous proposons de répondre à la double question : « Ce facteur identifié explique-t-il la situation actuelle? Permet-il d'agir sur cette situation? »

Item 1 – Ressources disponibles et GRH

- Les compétences des personnes (y compris les compétences du repreneur) sont-elles en adéquation avec le projet d'entreprise?
- Les modalités de développement et de transmission des compétences en interne sont-elles adaptées et suffisantes?
- Quelles sont les modalités de gestion des effectifs (pratiques et niveaux de recrutement/réduction des effectifs/départs)? Sont-elles cohérentes avec le projet?
- Quelles sont les pratiques en matière d'accueil et d'intégration des nouveaux salariés? Sont-elles à améliorer?
- Quelle est la politique en matière de formation, de développement et de reconnaissance des compétences? Est-elle cohérente avec le projet?
- Quelles sont les pratiques d'évaluation du personnel? Sont-elles en adéquation avec le projet de l'entreprise?
- Système de rémunération et politique salariale sont-ils cohérents avec le projet d'entreprise (cohérence, équité, disparités)?

Item 2 – Organisation

- La structure et l'organigramme de l'entreprise (répartition des tâches et responsabilités, fonctions, ligne hiérarchique) sont-ils adaptés?
- L'organisation du travail doit-elle évoluer (autonomie, polyvalence, délégation, responsabilisation, travail d'équipe, coopération, rationalisation...)?
- Les méthodes et habitudes de travail doivent-elles évoluer?
- L'organisation du temps de travail (flexibilité, réactivité, gestion des fluctuations d'activité, conditions de travail...) est-elle satisfaisante?
- Les moyens techniques et technologiques sont-ils suffisants et adaptés?
- La rationalité de l'organisation est-elle optimale?
- Le niveau de rangement et de propreté est-il suffisant?
- Les règles de travail et règlements sont-ils suffisamment précis et connus par tous (degrés de formalisation des règles et procédures, modalités de contrôle)?

Item 3 – Conditions d'emploi et de travail

- Le climat social, ambiance, cohésion sociale, qualité des relations sont-ils satisfaisants?
- Les modalités de mesure et d'évaluation des résultats sont-elles cohérentes?
- Un système d'intéressement est-il en place?
- Existe-t-il des annexes à la rémunération (mutuelle, prévoyance, tickets restaurant...) et d'autres avantages sociaux?
- Quelles sont les perspectives d'évolution du personnel?

Item 4 – Culture de l'entreprise et identités professionnelles

- La culture d'entreprise (valeurs, identité professionnelle, relations humaines) est-elle un frein ou un levier pour le projet d'entreprise ?
- Quels sont les points de convergence ou les écarts entre la vision du repreneur et celle du collectif de travail en place ?

Item 5 – Capacité de changement

- Quel est le niveau d'acceptation du changement par le personnel, sa capacité à se remettre en cause, à faire évoluer ses pratiques et habitudes ?
- Le repreneur a-t-il fait évoluer ses pratiques de management pour les ajuster à la culture du collectif de salariés en place ?
- Quelle est la capacité du repreneur à convaincre et à mobiliser autour de son projet d'entreprise ?
- Existe-t-il un écart de représentation entre le repreneur et ses salariés de ce qu'est un travail bien fait (qualité) ou sur les composantes de la performance ?
- Le rythme du changement est-il adapté à la population salariée en place ?

Item 6 – Management

- Le mode de management du cédant est-il encore très prégnant ou la rupture est-elle réalisée ?
- Aux yeux du personnel, la légitimité du repreneur en tant que nouveau dirigeant est-elle acquise ?
- Quel regard critique le repreneur porte-t-il sur la manière dont il a conduit son projet de changement (mode de décision, mode d'animation, mode d'action, communication, information, participation...)?
- Le style de management du repreneur est-il adapté à la culture du collectif de salariés ?
- Le style de management du repreneur est-il dans la continuité ou en décalage avec celui du cédant ?
- Les pratiques de management de l'encadrement sont-elles adaptées au projet et à la sensibilité du repreneur ?
- L'encadrement adhère-t-il au projet du repreneur ?

PARTIE 3 : LE CAS ROBINET

EXEMPLE

Cette entreprise qui conçoit et fabrique des vannes industrielles compte 39 salariés. Elle est reprise en difficulté, il y a un an, par deux jeunes cadres associés, issus de la grande entreprise. Les nouveaux dirigeants, qui centrent leur stratégie de redressement sur l'accroissement de la rentabilité de l'entreprise, rencontrent des difficultés pour faire adhérer le personnel à leur projet. Selon eux, le personnel constitué dans une large part de salariés à forte ancienneté résiste aux changements souhaités et est réticent à changer ses habitudes de travail. Cette situation induit des coûts, incompatibles avec les objectifs de rentabilité définis par les nouveaux dirigeants. À ce stade du processus de reprise, la patience des repreneurs s'éémousse et les relations entre la direction et le personnel se dégradent...

Face à cette situation de blocage, les dirigeants font appel à Aravis pour réaliser un diagnostic, avec un double objectif:

- Identifier les leviers et freins organisationnels ou humains sur lesquels agir pour améliorer la rentabilité de l'entreprise.
- Associer largement le personnel au diagnostic pour partager les constats et mobiliser le collectif autour d'un projet commun.

Des entretiens individuels sont menés auprès de l'ensemble de la ligne hiérarchique (direction, cadres fonctionnels, responsables d'atelier, responsables de secteurs...). Des entretiens collectifs sont menés avec deux groupes de salariés de la « fabrication ». L'ensemble des personnes impliquées permet de couvrir la totalité du process de la commande jusqu'à l'expédition.

Les conclusions du diagnostic sont restituées à la direction dans un premier temps, puis à l'ensemble du personnel. Ce moment d'échange permet d'enrichir le contenu du diagnostic et de valider collectivement les constats. Le fait de parvenir à un diagnostic partagé de la situation ouvre le débat sur des actions d'amélioration à mettre en œuvre (voir 3^e colonne du tableau page 10). La dynamique collective générée autour de ce nouveau projet permet d'impliquer le personnel dans la phase ultérieure de déroulement du plan d'action.

La large association du personnel à ce diagnostic débouche sur des actions concrètes et cohérentes avec l'objectif d'accroissement de la rentabilité fixé par les repreneurs. Tout aussi important est l'effet produit sur le collectif de travail qui est mis en position d'acteur dans le projet, après de nombreuses années de pure exécution dans une structure très pyramidale. Aujourd'hui, les groupes de travail poursuivent leur mission. On peut penser que ce nouvel engagement est en soi un début d'évolution culturelle...

De façon à ne pas trop alourdir la présentation du cas, le diagnostic présenté dans les tableaux n'est que partiel.

ÉTAPE 1

ÉVALUATION DES FORCES ET FAIBLESSES DU PROJET

Tableau 1 : Étude de la situation

FACTEURS DE COMPÉTITIVITÉ ET DE DÉVELOPPEMENT	S	I	APPRÉCIATIONS / COMMENTAIRES
Coûts		X X	<ul style="list-style-type: none"> ■ Coûts imputables aux retards de livraison : pénalités, heures supplémentaires, recours à la sous-traitance. Impact négatif sur la rentabilité et la marge. ■ Surcoûts de production liés aux processus de récupération des défauts (création de VA sur pièces défectueuses, retours en arrière dans process de fabrication). Situation grevant la rentabilité car non prévues dans les devis.
Qualité	X	X X X X	<ul style="list-style-type: none"> ■ Faible taux de rebuts. Idem pour retours et réclamations. ■ Identification des défauts en fin de processus de fabrication (phase de test précédant l'expédition), d'où retour en arrière et reprise des pièces défectueuses. ■ Démarche qualité non respectée et « en sommeil ». ■ Recours à la sous-traitance dans l'urgence, d'où problèmes de qualité des pièces sous-traitées et retouches en interne ⇨ nouvel impact sur le délai de livraison et les coûts induits. ■ Contrôle de réception peu fiable (statistique)
Délais/réactivité		X X	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dépassement régulier des délais de livraison. Impact fort sur l'image de marque. ■ Nombreuses pannes au poste de débit (problème d'adaptation de l'équipement au type de débit). Fiabilité du banc d'essai.
Productivité		X X	<ul style="list-style-type: none"> ■ Diminuée par les temps de récupération des défauts. ■ La gestion des urgences multiplie les changements de fabrication (temps de montage, démontage, réglages)
Capacité d'innovation et d'adaptation au changement	X	X	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bonne capacité d'innovation du bureau d'étude. ■ Personnel de production peu enclin à sortir de ses habitudes. Forte réticence face à la nouveauté (technologie, méthodes de travail, organisation, nouveau style de management...).

* S: Satisfaisant – I: Insatisfaisant

PARTIE 3 : LE CAS ROBINET

ÉTAPE 2

IDENTIFICATION DES MARGES DE PROGRÈS RELEVANT DU FACTEUR HUMAIN

Tableau 2 : Axes de progrès

POINTS FAIBLES À AMÉLIORER POINTS FORTS À STABILISER	ÉLÉMENTS EXPLICATIFS LIÉS AU FACTEUR HUMAIN (causes)	MARGES DE PROGRÈS RELEVANT DU FACTEUR HUMAIN (solutions)
Dépassements réguliers des délais de livraison.	Négociation de délais trop courts par les commerciaux. Sous-estimation par les commerciaux des délais de conception du bureau d'études dans la fixation des délais de livraison (intégration des nouvelles normes et réglementations). Clans personnel anciens/nouveaux. Relations et coopération affectées. Clivage bureaux/production. Cloisonnement des services.	Amélioration de la coordination et du pilotage des commandes (système de gestion collective des priorités, dispositif d'analyse des dérives). Amélioration du système de planification. Revoir la cohérence de la politique salariale et du système de reconnaissance (les disparités sont sources de conflit). Renforcement des interfaces et coopérations.
Procédure de récupération des défauts par l'aval, retours en arrière dans le process.	Fortes compétences techniques, mais une représentation du professionnalisme centrée sur la capacité à récupérer les défauts et erreurs en aval du process.	Sensibilisation du personnel à l'approche qualité (relation client interne, coûts induits...) Développement de l'autocontrôle au poste de travail.
Démarche qualité « en sommeil » Problème de qualité des pièces sous-traitées/Fiabilité du contrôle de réception.	Approche qualité non intégrée par le personnel. Fonction qualité partagée à 50% avec fonction méthode et achats.	Cf. ci-dessus Structuration d'une fonction qualité avec un responsable dédié à temps plein.
Difficulté à faire évoluer organisation et méthodes de travail.	Rigidité des habitudes de travail en production. Résistances fortes aux évolutions. Forte ancienneté du personnel. Refus de travailler sur équipements CN pour certains salariés. Bureau méthodes axé produit. Absence du versant méthodes process (prise en charge par chef d'atelier). Motivation faible. Attitude passive et fataliste. Prégnance forte du mode de management de l'ancien dirigeant et personnel en décalage avec le mode plus participatif aujourd'hui proposé.	Développer le travail en collectif pour un processus continu d'amélioration de l'organisation à partir des situations de dysfonctionnement.

ÉTAPE 3

ÉLABORATION ET MISE EN ŒUVRE D'UN PLAN D'ACTION

Au-delà des actions portant sur les aspects techniques et matériels, plusieurs actions liées au facteur humain ont été mises en œuvre :

- La mise en place d'un groupe interservices de coordination et de suivi des commandes ;
- La constitution de plusieurs groupes de travail sur les délais de fabrication et de livraison (travail de résolution de problèmes à partir des dysfonctionnements et dérives) ;
- La création d'une fonction qualité à temps plein ;
- La réalisation d'une formation/sensibilisation à la qualité pour le personnel de production ;
- Le développement de l'autocontrôle au poste de travail...

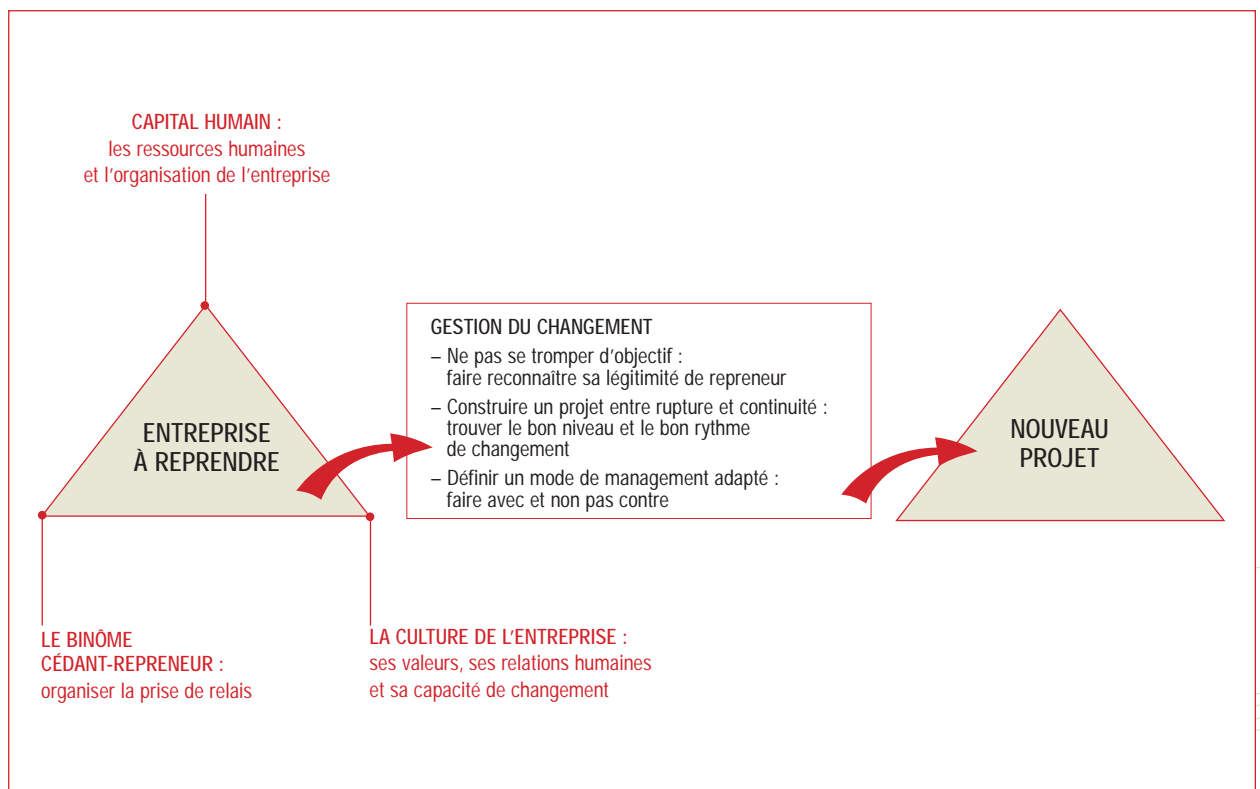
ANNEXE

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 ont 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)

ÉVALUER SON PROJET APRÈS LA REPRISE

GUIDE D'AUTODIAGNOSTIC

Financés par le Conseil Régional Rhône-Alpes, les guides d'Aravis *Intégrer le facteur humain pour réussir sa reprise d'entreprise* 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 entreprises (5 à 50 salariés). Mais ils peuvent être utilisés par tout acteur accompagnant les entreprises.

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 : *Évaluer son projet après la reprise – guide d'autodiagnostic*).

Ils 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 sur le thème de la reprise d'entreprise

- **Guide 1** : La feuille de route du repreneur
- **Guide 2** : L'évaluation de l'entreprise
- **Guide 3** : Évaluer son projet après la reprise – guide d'autodiagnostic



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

Elle a pour mission d'accompagner le changement dans les entreprises de façon participative afin d'améliorer les conditions de travail et la performance 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

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

www.aravis.aract.fr



RhôneAlpes

