

# Le dialogue social et la transmission d'entreprise

## Rédacteurs

- ▶ Pierre Ferracci
- ▶ Jean-Luc Scemama
- ▶ Claude Simon
- ▶ Gilles Varinot
- ▶ Claudine Vergnolle

## Documentation Infodoc-Experts

*Infodoc*  
**experts**

Véronique Favret,  
*Présidente de la commission " Secteur non marchand "*

Michel Bohdanowicz,  
*Vice-Président de l'Ordre des experts-comptables  
région Paris Ile-de-France  
en charge de la commission " Comité d'Entreprise "*



Commission « secteur non marchand / CE »

# Sommaire

<b>INTRODUCTION</b>	<b>3</b>
<b>2. LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE</b>	<b>3</b>
<b>2.1. - Typologie</b>	<b>3</b>
2.1.1. - Personne physique	3
2.1.2. - Groupe industriel	4
2.1.3. - Groupe financier ou/et fonds d'investissements	4
<b>2.2. - Les conditions de succès</b>	<b>4</b>
<b>2.3. - Les outils de la reprise</b>	<b>4</b>
2.3.1. - Holding et endettement	5
2.3.2. - Le RES ou LMBO	5
2.3.3. - LBO	5
<b>2.4. - Les motivations du vendeur</b>	<b>6</b>
<b>2.5. - Les motivations de l'acquéreur</b>	<b>7</b>
<b>2.6. - Le déroulement de l'opération de reprise</b>	<b>8</b>
2.6.1. - Avant la reprise	8
2.6.2. - Le business plan et la présentation de l'entreprise	8
2.6.3. - La lettre d'intention - Repreneur	8
2.6.4. - La lettre d'exclusivité des négociations - Cédant	8
2.6.5. - La lettre de confidentialité	9
<b>2.7. - Les modalités de la reprise</b>	<b>9</b>
2.7.1. - L'audit d'acquisition ou "due diligence"	9
2.7.2. - La data room	9
2.7.3. - Les management présentations	9
2.7.4. - La fixation du prix de cession	10
2.7.5. - Le protocole d'accord / compromis de vente	10
2.7.6. - Le closing : acte définitif et enregistrement de la cession	10
2.7.7. - Durée du processus	11
<b>2.8. - Après la reprise</b>	<b>11</b>
2.8.1. - Le management post-opération	11
2.8.2. - Durée de l'accompagnement par le cédant	11
2.8.3. - Les relations avec les salariés	11
<b>2.9. - Synthèse en fonction des profils vendeur/acquéreur</b>	<b>11</b>

<b>3.</b>	<b>DIALOGUE SOCIAL</b>	<b>12</b>
<b>3.1.</b>	<b>- Contexte formel</b>	<b>13</b>
<b>3.2.</b>	<b>- Information du Comité d'entreprise</b>	<b>13</b>
3.2.1.	- Les destinataires de l'information	13
3.2.2.	- Étendue de l'information	14
3.2.3.	- Les conséquences sociales du projet :	14
3.2.4.	- Consultation du CE	15
3.2.5.	- En conclusion	15
<b>3.3.</b>	<b>- Les thèmes à explorer par le CE et auquel l'employeur devra apporter des réponses :</b>	<b>15</b>
3.3.1.	- Les accords de méthode	16
3.3.2.	- Incidence de la transmission sur les institutions représentatives du personnel	16
3.3.1.	- L'effet de levier et business plan	17
<b>3.4.</b>	<b>- Facteurs clés de succès</b>	<b>17</b>
3.4.1.	- Comment utiliser les textes pour favoriser un dialogue social de qualité	17
3.4.2.	- Bien prendre en compte le contexte psychologique des salariés	18
3.4.3.	- Bien gérer les tensions incontournables ?	18
3.4.4.	- Bien présenter les conditions de la cession	18
3.4.5.	- Bien présenter un inventaire exhaustif des opportunités offertes	18
3.4.6.	- Bien gérer le processus que représente celui de la transmission	19
3.4.7.	- Bien gérer l'information transmise	19
3.4.8.	- Conclusion	20
<b>4.</b>	<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b>	<b>21</b>

## 1. INTRODUCTION

Comme l'actualité nous le rappelle chaque jour, nous sommes dans une période économique mouvementée dans laquelle un nombre croissant de chefs d'entreprise de PME atteint l'âge de la retraite souhaitent se retirer, ou des entités économiques connaissent des aléas divers, ou le recours à des fonds d'investissement qui lèvent des capitaux pour régler des sorties d'actionnaires ou accompagner le développement des PME sont courants, et ou les banques ont créé des filiales dédiées au « haut de bilan », etc

Il nous ait apparu opportun de réfléchir sur les facteurs clés de la réussite de la transmission des pouvoirs et de l'actionnariat au sein des entreprises.

Certes, suivant la taille et les motivations à l'origine de cette transmission, les précautions à prendre seront différentes mais le dialogue social entre les parties cédants, acquéreurs et salariés, constituera la pierre angulaire de la réussite.

Bien que chaque transmission soit un cas particulier, nous identifierons les traits communs pour mettre en évidence les facteurs de succès dans les différentes modalités de reprise.

Toutes ne sont pas strictement administratives ou juridiques mais aussi psychologiques comme nous le verrons.

## 2. LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE

### 2.1. - Typologie

Chaque transmission d'entreprise est un cas particulier. Néanmoins, on peut identifier des traits communs permettant de définir une typologie des problématiques de transmission.

Ces caractères communs dépendent d'une part de la motivation qui anime chaque partie, d'autre part des statuts du vendeur et de l'acquéreur : personne physique, fonds d'investissements ou groupe.

#### 2.1.1. - Personne physique

À cet égard, le terme « **personne physique** » peut s'appliquer dès lors qu'un ou plusieurs associés-personnes physiques exercent le contrôle effectif et opérationnel de l'entreprise. Et ce quel que soit le montage juridique et fiscal utilisé pour exploiter celle-ci.

Ainsi la notion d'associé-personne physique peut regrouper des situations différentes :

- L'associé unique, ou très majoritaire, individu personne physique au sens strict du terme ;
- Plusieurs associés individuels personnes physiques qui, ensemble, exercent le contrôle effectif de l'entreprise. Ces individus peuvent avoir, ou non, des liens familiaux.

Les points communs à ces différentes situations sont d'une part la forte implication personnelle, et d'autre part l'importance de l'intuitu personae.

- Implication personnelle car chaque associé s'investit personnellement dans la conduite de l'entreprise. Les cas d'« associé passif » (*sleeping partner*) existent bien sûr. Mais ils sont plus fréquents dans le cas de sociétés, et en tout état de cause la logique et la motivation d'un associé passif sont souvent identiques qu'il s'agisse d'une société ou d'une personne physique.

- Intuitu personae en cas de pluralité d'associés, que ce soit pour raisons familiales ou pour d'autres motifs.

Dans ces cas de figure, la présence d'associés personnes physiques permet l'appréhension de critères qui ne sont pas que purement financiers.

Les dirigeants pour des questions patrimoniales peuvent être tentés d'un accompagnement global pour résoudre des difficultés entre actionnaires familiaux de recourir à l'apport d'un fonds d'investissement ou d'un groupe qui apporte les fonds propres et la dette qui vont permettre d'acquérir les titres. Le dirigeant apportant une partie des fonds propres soit en numéraire ou en titres de la cible.

### 2.1.2. - Groupe industriel

Par opposition on entend par **Groupe**, une société ou un Groupe de sociétés déjà établi, et dont l'actionnariat n'est pas aux mains d'un nombre restreint de personnes physiques. La démarche d'un groupe sera davantage guidée par des logiques financières, industrielles ou commerciales.

En général les acquisitions ont pour but pour renforcer leurs propres filiales ou des activités dans lesquelles ils ont investi, c'est la croissance par voie d'acquisition, mais également pour un but inavouable qui est de supprimer un concurrent.

Dans ce cas l'acquisition s'inscrit dans une perspective stratégique et non pas seulement financière ou le principal objectif ne consiste pas dans la réalisation d'une plus value, mais à la création de valeur après l'achat.

### 2.1.3. - Groupe financier ou/et fonds d'investissements

Ces fonds ont généralement une dimension patrimoniale et de rentabilité. Cet opérateur amène en plus de la dimension financière une dimension managériale qui s'avère souvent utile au dirigeant.

## 2.2. - Les conditions de succès

Les opérations de transmission et de reprise s'avèrent cruciales pour la stabilité de notre tissu économique et des emplois en particulier. Le dynamisme entrepreneurial passe donc tout autant par la création d'entreprises que par la pérennité d'activités plus anciennes.

Pourtant, le taux de défaillance des entreprises reprises est deux fois supérieur à celui des entreprises en développement. À cinq ans, ce taux flirte avec les 20 % !

Au premier rang des accusés, le manque de préparation des cédants comme des acquéreurs. La reprise est donc un processus qu'il convient de préparer soigneusement.

Également un facteur de défaillance se situe au niveau de la dette supportée par la holding de reprise et des rendements attendus par les fonds d'investissement.

L'adhésion du corps social au projet de reprise est essentielle pour la réussite d'une transmission d'entreprise.

## 2.3. - Les outils de la reprise

Les opérations de transmission se réalisent essentiellement par le recours à l'emprunt soit directement au sein du groupe, soit à travers une société (holding de reprise) qui s'endette pour acquérir les titres et dont le remboursement sera assuré par les remontées de dividendes de la société acquise.

### 2.3.1. - Holding et endettement

L'endettement est un élément essentiel de la reprise, car les investisseurs espèrent générer un effet de levier fortement positif. Cet endettement est généralement logé dans la holding de reprise.

L'effet de levier s'explique par la différence entre la rentabilité des capitaux propres investis et la rentabilité économique de l'opération. Lorsqu'il est positif le recours à l'endettement a permis d'augmenter la rentabilité des capitaux propres de l'entreprise. En revanche il est négatif quand la rentabilité économique est inférieure au coût de l'endettement, dans ce cas l'effet de levier joue négativement !.

On ne doit pas oublier que le recours à l'emprunt augmente le risque lié aux capitaux propres et ne crée pas au total de valeur. <sup>1</sup>

### 2.3.2. - Le RES ou LMBO

Les salariés de l'entreprise cédée peuvent être tentés pour par exemple assurer la préservation de leur emploi, mais aussi car ils connaissent de l'intérieur le potentiel de l'entreprise, d'acquérir la société. On se trouve alors dans le cas des R.E.S (Rachat d'Entreprise par ses Salariés) ou du L.M.B.O. (*Leveraged Management Buy Out*).

Le RES, prévu par la loi No 84-578 du 9 juillet 1984 sur le développement de l'initiative économique, autorisait la reprise de l'entreprise par l'ensemble de ses salariés et y incitait par le biais d'avantages fiscaux, disparus depuis.

La loi du 30 décembre 2006 sur la participation et l'actionnariat salarié, en autorisant l'affectation de l'épargne salariale au rachat des titres de l'entreprise, remet le RES à l'ordre du jour.

### 2.3.3. - LBO

Dans le cas du LBO, seule une partie des salariés (en général l'encadrement de direction) investit dans le capital de l'entreprise à travers des holdings de manager. Holdings qui peuvent être plusieurs pour différencier les niveaux de manager et leur part future dans la plus value attendue. On trouve des holdings de manager de premier niveau pour le dirigeant et ses proches collaborateurs et des holdings de seconds niveaux pour les autres cadres.

En pratique, si les RES sont restés rares (SAGEM en 1984, EIFFAGE en 1990), les LMBO sont eux fréquents. Ils s'inscrivent dans un mouvement plus général de fort développement des L.B.O. en France et dans le monde.

Ainsi, selon des études récentes menées par l'AFIC (Association Française des Investisseurs en Capital), les fonds français ont investi 10,1 milliards d'euros en 2006 (+25,9% en un an), concernant 1 376 entreprises non cotées. L'essentiel de ces investissements (80 %) a été consacré à des opérations de L.B.O.

À fin 2005, le capital investissement concernait en France 4 850 entreprises non cotées, employant plus d'1,5 million de salariés.

---

<sup>1</sup> Voir Finance d'Entreprise de Pierre VERNIMMEN 5eme édition page 1097

## 2.4. - Les motivations du vendeur

Le propriétaire d'une entreprise peut décider de céder celle-ci pour différentes raisons, non exclusives les unes des autres, et que l'on peut ventiler en six familles.

Tout d'abord, une **opportunité financière** (i) : une offre est faite à l'associé ou actionnaire à un tel niveau de prix qu'il ne peut la refuser.

Ou bien, second cas de figure, **des contraintes de trésorerie** (ii) : l'entrepreneur est obligé d'ouvrir tout ou partie de son capital pour faire face aux besoins de financement de son entreprise. Ces besoins de trésorerie peuvent avoir trois origines différentes :

Soit un projet de croissance externe à financer ;

Soit un développement et une croissance interne trop rapide nécessitant un fonds de roulement dont ne dispose pas l'entrepreneur actuel ;

Soit des difficultés économiques, dont les causes peuvent être multiples et se juxtaposer :

- chute des ventes, elle-même due à un secteur en crise, à une concurrence effrénée, à des problèmes de circuit de distribution, à la perte d'un client essentiel, etc...
- baisse des marges, qui peut s'expliquer par une concurrence accrue (baisse des prix de vente) ou une hausse des prix de revient (approvisionnements, matières premières),
- accumulation de pertes. En effet lorsque les pertes passées dépassent un certain seuil, l'entreprise n'est plus capable de rétablir sa trésorerie quand bien même elle renouerait avec les bénéficiaires.

Dans tous ces cas de cession motivée par des difficultés économiques, l'acquéreur préparera un plan d'actions destiné à supprimer les sources de pertes, enrayer les difficultés, et redresser l'entreprise. Le cas échéant cela passera par une fermeture d'atelier ou d'établissement, voire un Plan de Sauvegarde de l'Emploi.

Quelle que soit l'origine des besoins de trésorerie, l'injection de fonds par l'acquéreur s'accompagnera par la mise en place d'outils de suivi et de contrôle : tableau de bord de gestion, suivi de trésorerie.

En troisième lieu, les motivations du vendeur peuvent être **de nature stratégique** (iii).

Ainsi l'entrepreneur peut juger son activité en haut de cycle. Il anticipe un futur plus difficile et préfère céder dans les conditions les plus favorables.

L'entrepreneur peut également décider de se séparer d'une activité qu'il ne juge plus stratégique pour lui, quelles qu'en soient les performances. Ce cas de figure s'observe notamment dans les groupes à l'occasion d'un changement de dirigeant et/ou d'actionnaire de référence.

Le chef d'entreprise peut enfin souhaiter s'adosser à un groupe plus important pour bénéficier de son appui et franchir une nouvelle étape de développement. Le cédant peut ainsi viser un réseau de distribution, une force vente, un savoir faire technique, une organisation logistique, un outil de production, des ressources financières, etc.... Le cédant souhaitera souvent conserver un rôle opérationnel majeur. En clair, il cédera tout ou partie de son capital, mais conservera un rôle de direction opérationnelle. Ce sera un gage de stabilité pour le personnel.

Pour le nouvel associé, c'est également le gage d'une transition en douceur permettant de préserver le personnel, la relation clients, et, le cas échéant, de mieux s'approprier le savoir faire technique.

Inversement la cohabitation de l'ancien et du nouveau propriétaire peut conduire à des divergences, voire des conflits, qui souvent se concluent par le départ du premier.

Quatrièmement, on peut évidemment trouver **des motivations fiscales (iv)** : le propriétaire de l'entreprise envisageait éventuellement de vendre. Il y est incité à l'occasion d'une disposition fiscale avantageuse, quelquefois temporaire.

Ainsi, sur ce plan, l'entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2006 des nouvelles dispositions exonérant tout ou partie des plus values de cession des entreprises sous certaines conditions a provoqué et accéléré un mouvement de transmissions d'entreprises.

En cinquième lieu, **les règles anti-monopole peuvent expliquer une transmission (v)** : le respect des règles de concurrence peut obliger une entreprise à céder une partie de ses activités. On peut citer le cas du Groupe HACHETTE qui n'a pu acquérir qu'une partie de VIVENDI PUBLISHING étant obligé par ailleurs de céder une partie du portefeuille de filiales.

Toutes les motivations ainsi exposées peuvent aussi bien concerner un entrepreneur personne physique qu'un groupe de sociétés.

En revanche il existe une sixième et dernière motivation, et non des moindres, qui est **propre aux entrepreneurs personne physique : les questions de succession (vi)**.

Qu'il s'agisse d'un départ à la retraite, d'une redistribution des titres au sein d'un actionariat individuel, d'une maladie longue et grave, ou d'un décès soudain, les dirigeants ne veulent ou ne peuvent plus assurer la direction de leur entreprise.

Il faut donc lui trouver un successeur, tâche qui, dans l'urgence, peut incomber à ses proches, famille ou adjoints directs, mais également aux banquiers d'affaires, et autres intermédiaires.

## **2.5. - Les motivations de l'acquéreur**

La démarche de l'acquéreur répond à deux objectifs principaux, valables quel que soit son profil.

En premier lieu, un objectif stratégique. Il s'agit pour le cessionnaire d'acquérir, suivant les cas :

- Un outil de production,
- Un circuit de distribution et de commercialisation,
- Une marque, un produit, une part de marché.

Le second objectif est d'ordre financier.

Soit l'acquéreur investit dans une entreprise dont le modèle économique est stable et dégage une rentabilité récurrente. Il se place alors plutôt dans une optique à long terme.

Soit il acquiert une entreprise qui nécessite un plan d'actions. Celle-ci peut en effet être sous performante. Ou bien avoir des besoins de trésorerie. Ou bien encore être sous-évaluée, ces trois situations se juxtaposant d'ailleurs fréquemment. Le plan d'actions mis en place par l'acquéreur visera à redresser, à relancer, et à développer l'entreprise cible.

Dans les deux cas de figure, l'acquéreur cherchera toujours, autant que possible, à valoriser des synergies entre sa propre entreprise et la cible.

## 2.6. - Le déroulement de l'opération de reprise

### 2.6.1. - Avant la reprise

Il y a plusieurs étapes à respecter pour réussir une opération de cession, le business plan, les lettres d'intention et de confidentialité représentent des étapes juridiques non obligatoires mais vivement conseillées.

### 2.6.2. - Le business plan et la présentation de l'entreprise

La rédaction d'un memorandum d'informations est un document confidentiel destiné à être remis, aux banquiers, à des acquéreurs potentiels, contre remise d'un engagement de confidentialité, en vue de leur permettre d'apprécier l'intérêt de l'opération.

À ce memorandum est associé un business plan qui met en valeur des axes de développement de la société et leurs conséquences financières.

### 2.6.3. - La lettre d'intention - Repreneur

Le cédant peut demander à l'acheteur potentiel une lettre dans laquelle celui-ci formalise son accord de principe et sa volonté d'acheter dans le cadre d'une négociation de 2 ou 3 mois.

Un investisseur séduit par une perspective de prise de participation n'en est pas moins prudent. Aussi se contente-t-il généralement de manifester sa volonté d'investir par un document (lettre d'intention, "mémoire of understanding", protocole d'investissement, etc...) qu'il s'efforcera d'assortir de conditions suspensives. À cet égard, la plupart des lettres d'intention précisent qu'elles n'engagent pas l'investisseur ("non binding") tant que n'est pas réitéré son accord dans un protocole d'acquisition.

Outre le montant de l'investissement envisagé et le pourcentage de participation, la lettre d'intention fera référence aux investigations ("due diligence") que souhaite mener l'investisseur : audit comptable, financier, juridique, fiscal, social, technique, vérification de la titularité des droits sur la technologie, etc.. La lettre d'intention prévoira enfin la liste des engagements réciproques que l'investisseur souhaitera obtenir du cédant si les "due diligence" s'avèrent être positives.

La consultation des documents se fait en général hors des murs de l'entreprise pour respecter une certaine confidentialité.

### 2.6.4. - La lettre d'exclusivité des négociations - Cédant

L'engagement d'exclusivité des négociations par le cédant peut être directement inclus dans la lettre d'intention sous la forme d'une clause d'exclusivité.

L'acheteur potentiel peut demander au cédant une lettre dans laquelle celui-ci formalise son accord de principe et sa volonté de vendre dans le cadre d'une clause d'exclusivité de négociation de 2 ou 3 mois.

La lettre d'intention est également généralement assortie d'une demande d'engagement d'exclusivité des négociations de la part du cédant à l'égard de l'investisseur. Cette demande est la plupart du temps mal ressentie par le cédant, qui y voit le risque de se couper de la communauté financière à un moment où l'entreprise a un besoin crucial de financement sans pour autant avoir l'assurance que le processus d'investissement ira à son terme.

La demande d'exclusivité trouve néanmoins son fondement dans le fait que l'investisseur devra engager des frais et du temps durant les négociations (honoraires d'audit comptable, juridique, frais de déplacement, etc.) sans pour autant être assuré, lui non plus, du succès des pourparlers. En présence de plusieurs candidats à l'investissement, elle peut être aussi motivée pour l'investisseur par sa crainte de voir le cédant utiliser l'offre d'investissement formulée dans la lettre d'intention comme un moyen de faire monter les enchères entre les différents investisseurs.

#### **2.6.5. - La lettre de confidentialité**

Il s'agit d'obliger le repreneur potentiel à garder la confidentialité sur les informations reçues comme à justifier de la loyauté de sa démarche afin d'éviter une diffusion gratuite d'informations pouvant servir à la concurrence.

Si l'exigence d'exclusivité de la part de l'investisseur peut être débattue, la demande de confidentialité de la part du cédant ne souffre aucune contestation possible. Son objet est d'assurer au cédant que les informations portées à la connaissance de l'investisseur ou de ses conseils durant la phase des pourparlers ne puissent être divulguées ou exploitées à son propre compte par l'investisseur.

Le champ d'application d'un tel accord portera tant sur les informations comptables, financières et juridiques que sur le know-how lui-même de l'entreprise, à l'exception des informations relevant du domaine public. Sa durée sera généralement fixée à deux ou trois ans à compter de la signature de l'accord, de telle sorte qu'en cas d'échec des pourparlers, lesdites informations ne puissent être exploitées à l'insu de l'entreprise. L'engagement de confidentialité est le plus souvent assorti d'un engagement de non-concurrence.

## **2.7. - Les modalités de la reprise**

### **2.7.1. - L'audit d'acquisition ou "due diligence"**

Également appelé "due diligence", l'audit d'acquisition est à la fois financier, juridique, fiscal, social, technique et marketing. Il doit être réalisé de préférence par un professionnel. Il a pour objet de valider les données transmises par le cédant et déceler toute anomalie et/ou risque éventuel. Le cédant doit répondre avec clarté et honnêteté à toutes les questions qui lui sont posées, même les plus délicates. Le must pour le cédant est de faire réaliser par avance un audit de cession, une sorte d'examen blanc, par un cabinet spécialisé à forte notoriété. Le cédant peut également imposer que les informations sur l'entreprise ne soient consultables que dans une data room (pièce dédiée à l'audit) et pas ailleurs.

### **2.7.2. - La data room**

La data room consiste à donner l'accès à un nombre restreint d'acquéreurs sélectionnés ayant remis une offre préliminaire d'acquisition à davantage d'informations (documents comptables, sociaux, fiscaux, parfois commerciaux) afin de leur permettre de confirmer un intérêt et de s'engager sur un prix d'acquisition.

### 2.7.3. - Les management présentations

La participation à la préparation, l'organisation et le déroulement de Management Présentations. Les Management Présentations, consistent à faire rencontrer les acquéreurs pour qu'ils puissent entendre présenter par les dirigeants cédants l'opération ainsi que les spécificités et le potentiel de développement de la société. Ces entretiens durent généralement deux heures par candidat. Habituellement, les Management Presentations ont lieu avec les candidats sélectionnés pour la data room. Elles peuvent éventuellement être précédées d'une rencontre plus sommaire avec les acquéreurs, pour la préparation de l'offre préliminaire.

### 2.7.4. - La fixation du prix de cession

L'audit d'acquisition permet de cerner la valeur réelle de l'entreprise et ainsi de fixer le prix de cession définitif pour réaliser la transaction.

En réalité, la notion de valeur est distincte de celle de prix. Le cédant souhaite tirer le meilleur parti de son travail passé et la vente de son affaire peut constituer une part significative dans son départ à la retraite.

Le repreneur a, quant à lui, le souci de préserver ses moyens financiers pour la sauvegarde et le développement futur de l'entreprise qu'il veut reprendre.

Le véritable prix d'une entreprise est celui auquel se conclut l'achat, c'est-à-dire le prix accepté par le cédant.

### 2.7.5. - Le protocole d'accord / compromis de vente

C'est le document de synthèse de la négociation qui récapitule dans le détail ce que l'on vend, à quel prix, dans quelles conditions et quels délais. Il permet ainsi à l'acheteur de boucler son financement auprès des banques et de réaliser l'audit d'acquisition. Toutes les annexes du protocole (inventaire des stocks, copie d'actes...) font partie intégrante de ce document contractuel et doivent être paraphées. Le protocole doit également intégrer des conditions suspensives dans l'éventualité de cas précis de litige et une clause résolutoire entraînant l'engagement irréversible des parties.

### 2.7.6. - Le closing : acte définitif et enregistrement de la cession

Il s'agit de la phase de transfert de propriété avec remise des clés, paiement, remise de chèque, signature du contrat définitif et enregistrement de la cession. Dans les derniers jours précédant le closing, tout doit être relu une dernière fois afin de ne rien oublier (garantie de passif, engagement de non-concurrence, rôle précis des uns et des autres dans les prochains mois...).

La garantie de passif est un élément clé du processus de reprise. Par cette clause, le cédant garantit l'exactitude du bilan à partir duquel le prix de cession a été déterminé et s'engage à supporter toutes les dettes qui ne figureraient pas dans ce bilan, mais dont l'origine est antérieure à la cession.

Le cédant peut ainsi être amené à verser au cessionnaire une somme supérieure au prix de vente. En principe, la clause de garantie de passif ne couvre pas les éléments d'actif. Il est donc recommandé de prévoir expressément dans la clause que la garantie couvre non seulement le vendeur contre tout passif non révélé, mais également contre toute surévaluation d'actif. On rencontre aussi en pratique des clauses de garantie de passif et d'actif, voire des clauses de garantie d'actif net. L'étendue de la clause de garantie de passif peut aussi être variable, selon les contrats.

Le cédant peut ainsi limiter l'étendue de la garantie en prévoyant, par exemple, une franchise, le cessionnaire ne pouvant alors invoquer la garantie que si le montant du passif révélé après la cession excède un certain montant. Le cédant peut encore, par exemple, limiter le délai pendant lequel l'acquéreur pourra mettre en œuvre la garantie et exclure les dettes qui apparaîtraient après une date déterminée.

#### 2.7.7. - Durée du processus

Délai de réalisation de l'opération : il est toujours difficile de donner une estimation pour la durée d'un tel processus, toutefois, nous pensons qu'une opération doit être réalisée dans un délai de cinq à huit mois à compter de la signature d'un mandat de vente à une banque conseil.

## 2.8. - Après la reprise

Quel que soit le type d'intégration choisi, la réussite de l'opération implique de consacrer autant d'attention et d'énergie aux aspects humains et organisationnels qu'aux actifs tangibles<sup>2</sup>. Le principal facteur de réussite après la reprise concerne les conditions d'accompagnement du processus par l'ancien dirigeant et le degré d'adhésion des salariés au nouveau projet.

#### 2.8.1. - Le management post-opération

Le management devra définir le type de relations qu'il souhaite instaurer entre des entités jusque là indépendantes. Ce n'est donc pas uniquement limiter à un découpage des activités, à une réorganisation des structures et à un aménagement des systèmes de gestion. La prise de contrôle par un tiers a généralement pour conséquence d'inquiéter les personnes sur lequel repose la pérennité de la cible. Il est donc indispensable de veiller à ne pas les déstabiliser.

#### 2.8.2. - Durée de l'accompagnement par le cédant

Il convient par ailleurs de prévoir la durée de l'accompagnement, qu'il soit ou non rémunéré. Il est d'usage en effet de prévoir une période d'accompagnement minimale tout en s'assurant de la stabilité des personnes clés. Souvent, les repreneurs désirent fixer une durée relativement longue, ce qui n'est pas exempt de risques. Il n'est pas sain en effet de laisser installer des dualités de commandement sur laquelle les tiers peuvent avoir tendance à jouer.

#### 2.8.3. - Les relations avec les salariés

Les salariés doivent être rassurés sur leur statut et sur le sort des accords collectifs. Surtout, il faudra rechercher leur adhésion. Le repreneur aura bien pris soin auparavant de préparer sa communication pour rassurer les salariés et les mobiliser autour du nouveau projet.

## 2.9. - Synthèse en fonction des profils vendeur/acquéreur

Compte tenu de tout ce qui précède, et en fonction de la catégorie à laquelle appartiennent le vendeur et l'acquéreur, les problématiques en termes de transmission et de dialogue social seront différentes.

Si le cédant est une personne physique, le souhait de privilégier la pérennité de l'entreprise et de préserver climat social et salariés sera probablement plus développé.

---

<sup>2</sup> Voir KOENIG Gérard : *Management Stratégique - Projets, interactions & contextes* pages 454 à 503

Le cas caractéristique est celui du dirigeant transmettant l'entreprise qu'il a créée (ou dont il a héritée) à l'occasion de sa retraite. Il aura à cœur de veiller à ce que l'avenir et les conditions de travail de ses employés soient assurés. C'est l'un des aspects du capitalisme paternaliste.

Inversement, une cession réalisée par un groupe de sociétés se fera davantage en privilégiant les questions financières, fiscales et juridiques. De fait les questions sociales, ou même ne serait-ce que l'information du personnel, ne passent pas toujours au premier plan, sauf dans deux domaines :

- Les éventuels allègements d'effectifs ;
- La mise en harmonie des statuts du personnel des deux entreprises.

Côté acquéreur, s'il s'agit d'un groupe, ce dernier souhaitera intégrer plus ou moins rapidement l'entreprise dans son propre modèle de gestion et lui appliquer ses normes et procédures de management.

C'est le cas de beaucoup de groupes qui, dès qu'ils atteignent une certaine taille et un certain périmètre d'entités, développent une organisation type, principalement dans le domaine informatique, juridique, social, administratif et financier.

Ces changements et la mise en conformité aux normes du groupe acquéreur peuvent provoquer des tensions au sein du personnel de l'entreprise rachetée, voire même des blocages ou des conflits.

L'harmonisation des statuts sociaux des personnels des deux entreprises peut notamment soulever des difficultés.

Seules les spécificités commerciales et produits de l'entreprise cible restent en principe préservées, pour autant que leur modèle ait fait ses preuves.

En tout état de cause, le groupe mettra en place ses propres outils de pilotage et de contrôle, qui lui permettront de suivre les performances de l'entreprise cible et en particulier des départements ou services laissés intacts à l'issue de l'acquisition.

Si l'acquéreur est une personne physique extérieure, il intégrera la dimension sociale d'une transmission réussie, en plus des autres aspects financiers et fiscaux.

Enfin, si l'entreprise est reprise par tout ou partie de ses propres salariés, la transition sera théoriquement facilitée : qu'il s'agisse d'une simple poursuite d'un modèle antérieur ayant fait ses preuves, ou de changements plus importants destinés à redresser et relancer l'entreprise.

Mais le R.E.S., s'il constitue un bon outil de transmission, peut générer d'autres types de problèmes à moyen terme.

### 3. DIALOGUE SOCIAL

On présente souvent les syndicats et les ressources humaines comme des adversaires qui s'affrontent notamment lors de négociations<sup>3</sup>. Cependant les syndicats et les Institutions représentatives (IRP) du personnel sont des acteurs essentiels du dialogue social. C'est de leur satisfaction que dépend l'évitement de l'apparition d'affrontements plus durs (conflits sociaux).

---

<sup>3</sup> Voir BABAREL Michel -MEIER Olivier : *Manageor* DUNOD pages 538 et suivantes

Pour cela le dialogue social doit répondre à trois attentes :

- L'ensemble des procédures, décisions doivent être conformes au droit du travail ;
- Les décisions prises ayant un impact social doivent être transparentes ;
- L'avis des IRP doit être pris régulièrement, surtout lors d'une transmission d'entreprise.

### 3.1. - Contexte formel

Le succès de la transmission d'entreprise passe par le respect de la procédure de consultation des représentants du personnel.

Cette disposition est inscrite dans les textes tant au plan communautaire qu'au plan national. Ainsi, la directive du 12 mars 2001 prévoit que « le cédant et le cessionnaire sont tenus d'informer les représentants de leurs travailleurs respectifs concernés par le transfert » et le Code du travail (art. L. 432-1) impose à l'employeur de consulter le CE notamment dans l'hypothèse d'une transmission d'entreprise afin de permettre un dialogue et un échange de vues.

Pour les entreprises d'au moins 50 salariés, il ne s'agit pas d'une simple procédure d'information des représentants du personnel mais d'une véritable consultation avec l'émission d'un avis.

Il faut noter qu'avec la Loi sur les accords de méthode, ces obligations peuvent être aménagées au sein de l'entreprise « à froid ».

### 3.2. - Information du Comité d'entreprise

Avant de consulter le Comité d'entreprise (CE) , l'employeur doit informer ce dernier.

L'employeur doit lui communiquer l'ensemble des documents nécessaire pour lui permettre de se forger une opinion sur le projet. L'employeur ne peut refuser de communiquer des informations au motif qu'elles sont confidentielles. Le CE est tenu à une obligation de confidentialité.

L'information et la consultation du CE, sur le projet de transmission, doivent être effectuées à un moment où la décision n'est pas encore devenue définitive.

#### 3.2.1. - Les destinataires de l'information

Les destinataires de l'information sont les membres du CE ou à défaut, les délégués du personnel.

Il faut donc distinguer en fonction de la taille de l'entreprise :

- - Dans les entreprises d'au moins 50 salariés, il faut informer et consulter le CE ou à défaut les délégués du personnel (en cas de carence aux élections), ces derniers recouvrant l'ensemble des fonctions économiques du CE.
- - Dans les entreprises de moins de 50 salariés, aucune information relative au transfert n'est requise auprès des délégués du personnel. Cependant, pour maintenir un bon climat social au sein de l'entreprise, il est fortement conseillé d'informer les délégués du personnel pour les entreprises d'au moins 11 salariés ou à défaut (carence ou entreprise de moins de 11 salariés) les salariés eux-mêmes. Dans cette hypothèse, il peut s'agir d'une simple information (par exemple une réunion du personnel) sans consultation, c'est-à-dire sans leur demander de formaliser un avis.

- Dans les entreprises à établissements multiples, la consultation devra être faite auprès des membres du comité central si la décision concerne l'entreprise dans son ensemble ou auprès des membres du comité d'établissement si seul cet établissement est concerné, ou encore auprès de ces deux organes représentatifs si l'opération concerne l'entreprise et a des répercussions particulières sur l'établissement.

Selon le projet de transfert, cette consultation pourra concerner les CE d'une ou plusieurs entreprises. Ainsi, en cas de vente d'une filiale, il est préconisé de consulter les comités de l'entreprise cédante, de l'acquéreur et de la filiale.

### 3.2.2. - Étendue de l'information

Les dispositions légales ne prévoient pas précisément la nature de l'information à donner.

L'article L 432-1 prévoit que « le chef d'entreprise doit indiquer les motifs des modifications projetées et consulter le CE sur les mesures qui sont envisagées à l'égard des salariés lorsque ces modifications comportent des conséquences pour ceux-ci ».

L'article L 431-5 dispose que « le CE doit disposer d'informations précises et écrites transmises par le chef d'entreprise, d'un délai d'examen suffisant et de la réponse motivée du chef d'entreprise à ses propres observations. Pour l'exercice de ses missions, le CE a accès à l'information nécessaire détenue par les administrations publiques (...) ».

La directive communautaire prévoit que l'information doit porter sur : « la date fixée ou proposée pour le transfert, le motif du transfert, les conséquences juridiques, économiques et sociales du transfert pour les travailleurs, les mesures envisagées pour les travailleurs ».

La circulaire DRT du 30 novembre 2004 précise que « la loi n'impose pas que l'employeur remette au CE, de façon générale, tous les documents se rapportant à la consultation, tels que les projets de contrat ou de convention mais elle oblige à fournir au CE une note contenant des informations suffisamment précises pour lui permettre de se prononcer. Toutefois, l'employeur devra communiquer les documents en question lorsque leur connaissance par les membres du comité conditionne le bon déroulement de la consultation ».

À titre d'exemple, l'employeur pourra préciser :

- l'étendue et l'objectif de l'opération : complémentarité des activités, intérêt de recentrer l'activité sur tel ou tel marché, etc.,
- la nature juridique de l'opération : acquisition d'un fonds de commerce, fusion absorption, cession d'une branche d'activité, etc.,
- la présentation du cessionnaire : raison sociale, CA, nombre de salariés, organigramme, présentation de son activité, instances représentatives du personnel, etc.,

### 3.2.3. - Les conséquences sociales du projet :

Outre les précisions relatives à la poursuite des contrats de travail avec reprise de l'ancienneté, lieu de travail des salariés, conditions de travail, harmonisation des statuts collectifs, l'incidence en matière de couverture complémentaire retraite et prévoyance, en matière d'épargne collective, sort des usages et engagements unilatéraux, statut conventionnel et collectif, incidences sur la représentation du personnel, etc, devra être étudié avec précision.

#### 3.2.4. - Consultation du CE

La consultation du CE est une étape qui permet au CE de donner son avis au chef d'entreprise. De ce fait, il faut que l'information ait été préalable.

Ainsi, par mesure de prudence, il conviendrait en cas de fusion impliquant une SA de réunir le CE avant la tenue du conseil d'administration qui arrête le principe de la fusion.

Le CE, afin de pouvoir émettre un avis éclairé, doit disposer d'un délai suffisant pour lui permettre d'examiner les documents qui lui sont transmis et éventuellement de faire appel à un expert. La notion de délai suffisant a été précisée récemment par une décision de Cour d'Appel de juin 2006 qui certes a rappelé la Jurisprudence Société Générale sur la consultation « étape par étape » lorsque la mesure s'inscrit dans une procédure complexe comportant des décisions échelonnées mais a précisé que pour que le CE soit consulté encore faut-il que les projets « soient suffisamment avancés pour permettre utilement au CE d'en débattre. » La Cour précise également « qu'une simple étude préalable à l'élaboration d'un projet définitif ne saurait justifier la convocation du CE qui ne peut donner un avis que sur des dossiers parfaitement mûris et élaborés ».

La consultation peut faire l'objet d'une réunion extraordinaire ou se faire lors d'une réunion ordinaire dès lors qu'elle est expressément inscrite à l'ordre du jour.

Lors de cette réunion, l'employeur doit répondre aux interrogations du CE en vue d'une véritable discussion. Il ne s'agit pas pour le CE de donner un simple avis, favorable ou défavorable mais de pouvoir discuter avec l'employeur de son projet et éventuellement proposer des solutions différentes.

Pour qu'il soit considéré comme ayant été valablement consulté, le CE doit avoir rendu un avis. Ce dernier ne peut refuser de donner son avis. Il peut émettre un avis défavorable mais il n'a pas de droit de veto.

#### 3.2.5. - En conclusion

Si on part du principe que les relations sociales sont une question de communication, plus l'employeur communique ouvertement avec le CE, meilleur sera le dialogue social et plus facilement obtiendra-t-il un avis de ce dernier. Il peut donc être conseillé d'informer régulièrement le CE de l'état d'avancement du projet.

Le non-respect de l'obligation de consultation et d'information du CE est constitutif du délit d'entrave. De même, le CE qui n'a pas été consulté ou qui n'a pas pu rendre son avis faute d'information ou de temps suffisant, peut demander au juge du TGI de prononcer par voie de référé le report de l'opération.

### 3.3. - Les thèmes à explorer par le CE et auquel l'employeur devra apporter des réponses :

L'étendue des prérogatives du Comité d'Entreprise dépend de la nature du projet aussi doit-il analyser la situation à laquelle il se trouve confronté. Lorsque l'entreprise fait l'objet d'une proposition d'acquisition, il peut au cours de cette procédure d'information auditionner l'acquéreur.

Lorsque plusieurs entreprises interviennent dans l'opération, le droit à information-consultation s'étend à l'ensemble des entreprises concernées selon des modalités différentes ou similaires suivant le dispositif de la cession-acquisition.

Les Comités d'Entreprise auront à cœur d'explorer certains points tout particulièrement :

- L'emploi, thème primordial. Le CE devra chercher à comprendre s'il s'agit d'une simple modification de structure, ou d'une modification de rentabilité pouvant avoir des incidences en terme d'effectifs, de salaires, ...
- Le statut juridique du personnel. Il travaillera à la lumière des articles L. 1234-7 et 2222-6 : Si le CE estime que les conditions de transfert des contrats de travail ne sont pas satisfaisantes, il pourra le contester en justice.
- Les avantages sociaux devront particulièrement être examinés : Intéressement, participation mais aussi protection sociale souvent omise. Il faudra être vigilant sur les suites données en matière de mutuelle, de caisses de retraite et de prévoyance ...
- Mais également les perspectives économiques, à travers l'étude du business plan, il s'agira d'appréhender la logique-stratégique de l'opération projetée, évaluation de la pertinence du projet en matière de rentabilité, d'endettement, d'organisation de la production, de développement commercial, ...

Pour mener à bien ces tâches, le Comité d'Entreprise pourra se faire assister par des experts de son choix rémunérés par l'entreprise.

### 3.3.1. - Les accords de méthode

La Loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005 a pérennisé les accords de méthode intégrés au Code du Travail sous l'article L. 1233-21.

Ces accords permettent d'aménager les conditions dans lesquelles le Comité d'Entreprise est réuni et informé de la situation économique et financière de l'entreprise.

Ces accords de méthode peuvent ainsi prévoir une procédure particulière de consultation du CE avec plusieurs réunions obligatoires en cas de transmission d'entreprise.

Les employeurs et les représentants du personnel y trouveront la possibilité d'organiser l'information et la consultation afin d'éliminer les risques judiciaires lors de la mise en œuvre du projet en définissant les différentes étapes et les conditions de passage de l'une à l'autre.

Ils pourront définir la liste des informations préalables, la médiation ou l'arbitrage, la mise en place de commission de travail ...

Toute mesure destinée à contribuer à rendre effectif le dialogue est la bienvenue dans ces différents contextes.

### 3.3.2. - Incidence de la transmission sur les institutions représentatives du personnel

Une fois la transmission effectuée, la question se pose de savoir quel est le sort des institutions en cours.

La loi ne prévoit le maintien des mandats que dans les trois hypothèses suivantes :

- l'entreprise transférée conserve son autonomie juridique (elle est donc intégralement transférée),
- lorsqu'un établissement distinct est transféré et conserve ce caractère (l'établissement distinct est donc intégralement transféré),
- ou encore, lorsque l'entreprise intégralement transférée devient un établissement distinct de l'entreprise d'accueil.

Lorsque les mandats se poursuivent, soit lorsque l'entreprise devient un établissement distinct du cessionnaire ou lorsqu'un établissement distinct conserve ce caractère après le transfert, les mandats se poursuivent jusqu'à leur terme.

Toutefois, dans un souci d'harmonisation avec l'entreprise d'accueil, les articles L 432-16 et L 433-14 prévoient que la durée des mandats pourra être prolongée ou réduite pour tenir compte de la durée des mandats en cours dans l'entreprise d'accueil. Cet aménagement de la durée des mandats doit intervenir soit par voie d'accord entre le nouvel employeur et les organisations syndicales représentatives, ou à défaut par accord entre le nouvel employeur et les représentants concernés.

### **3.3.1. - L'effet de levier et business plan**

L'effet de levier financier utilisé pour reprendre l'entreprise dans le cadre des LBO ou LMBO doit également être surveillé par le Comité d'entreprise. Le plan de financement se doit d'être cohérent (avec la structure de l'entreprise et son marché) et réaliste (en tenant compte des besoins financiers liés à l'investissement et à l'exploitation). Le service de la dette acquisition est pour l'essentiel prélevé sur les ressources de l'entreprise cible. Une partie de ses marges de manœuvre futures est, de ce fait, absorbée par une dette non directement liée à son développement. Un montage trop agressif, c'est-à-dire où le remboursement de la dette de reprise amputerait significativement les ressources de la cible, serait à l'évidence un facteur fragilisant pour celle-ci.

Le cas échéant, si les hypothèses du business plan se révèlent par trop optimistes <sup>4</sup>, le repreneur devra agir vite, en cherchant à renégocier le montage financier. Sa crédibilité sera inversement proportionnelle aux écarts entre les prévisions et les réalisations.

Dans la continuité de la crise financière dite des subprimes <sup>5</sup> apparue en juillet 2007, voir avant, le niveau des engagements atteint par certaines banques sur les créances LBO commençait à inquiéter le marché. Les LBO du fait de l'effet de levier attendu paraissaient sécurisés mais la remontée des taux, les pertes de rentabilité probables des sociétés, et la diffusion des LBO vers des cibles moins rentables pourraient remettre en cause la capacité à rembourser l'endettement. Dans ce cas des actions sur la reconstruction de la marge ne seront pas sans conséquences pour le corps social de la cible.

## **3.4. - Facteurs clés de succès**

### **3.4.1. - Comment utiliser les textes pour favoriser un dialogue social de qualité**

Si elle a été annoncée, ou était prévisible, la transmission est vécue comme anxiogène par les salariés. L'objectif doit rester de transformer un facteur d'inquiétude en levier de confiance, de progrès et de croissance. Pour garantir le meilleur déroulement possible de l'opération il convient de bien appréhender le contexte psychologique des salariés, de bien gérer les incontournables tensions ainsi que les informations à diffuser.

---

<sup>4</sup> On rappellera l'adage : il existe trois types de mensonge : par action, par omission et par tableur !

<sup>5</sup> La notion de « subprime » fait référence à une catégorie d'emprunteurs à risques, soit en raison d'un mauvais historique de crédit, soit en raison de revenus insuffisants pour rembourser les échéances d'un crédit. En contrepartie la rémunération des prêteurs est plus élevée, (prime de risque) ; ils parient en outre sur l'augmentation de la valeur du bien pris en gage pour compenser le risque de défaut.

### 3.4.2. - Bien prendre en compte le contexte psychologique des salariés

Le contexte psychologique des salariés est très dépendant de la façon dont ils sont préparés à l'opération, à cet égard deux cas se présentent : soit la transmission était anticipée soit, au contraire, elle n'était pas prévisible.

La transmission pouvait être anticipée notamment lorsque l'âge du propriétaire dirigeant la rendait prévisible ou encore lorsque l'entreprise est une filiale d'un groupe, éloignée du cœur de métier de celui-ci ; ces contextes correspondent à une transmission prévue et voulue. Dans ces situations, un dialogue social de bonne qualité, préalable à l'opération, doit s'efforcer de faire passer un message positif, la transmission devenant un facteur de pérennité et de développement de l'entreprise. Pour autant il subsistera, le plus souvent, un légitime facteur d'inquiétude parmi les salariés du fait de l'annonce d'un changement dont les effets et conséquences restent, à ce stade, encore incertains, notamment pour eux.

Mais souvent la transmission constitue un événement imprévu et donc encore plus traumatisant pour les salariés. Le décès, ou l'incapacité, du dirigeant propriétaire, la mésentente entre les associés se dénouant par un retrait ou un démembrement, le changement de stratégie du groupe à l'égard du métier exercé par sa filiale, en sont les causes les plus fréquentes. La cession d'une entreprise en difficulté ou la délocalisation des activités de la filiale d'un groupe ne constituent pas à proprement parler des transmissions mais peuvent s'apparenter à ces cas que nous regrouperons dans la catégorie des transmissions subies. Dans ce cas le choc psychologique est important pour les salariés ce qui risque d'induire des conséquences nuisibles pour l'entreprise et l'ensemble de ses parties prenantes.

### 3.4.3. - Bien gérer les tensions incontournables ?

Tout changement, toute incertitude, engendre des tensions lesquelles ont tendance à s'amplifier dans le cadre d'un groupe social (rumeurs dont chacun sait que les mauvaises se propagent plus vite et sont souvent considérées comme plus crédibles que les bonnes,...). Pour limiter, ou mieux encore éviter, ces tensions il convient de favoriser le dialogue social en développant une communication adaptée par le biais des institutions représentatives du personnel (délégués du personnel, comité d'entreprise, organisations syndicales représentatives). Mais le dialogue (questions et réponses entre les deux parties : la direction de l'entreprise cédante d'une part, les représentants des salariés d'autre part) se passera d'autant mieux que la direction aura spontanément communiqué son analyse sur les conditions de la cession et les perspectives offertes.

### 3.4.4. - Bien présenter les conditions de la cession

Chaque situation constitue un cas d'espèce et il est donc impossible de dresser une liste définitive des questions ou champs à aborder, on peut néanmoins citer les questions suivantes qui se doivent d'être traitées :

- Pourquoi céder ?
- À qui céder ?
- Selon quel calendrier ?
- Quelles sont les motivations du cessionnaire ?
- Quelles sont les principales caractéristiques du cessionnaire ?
- Quelles sont les modalités juridiques et financières de la cession ?
- Quelles sont les conséquences juridiques de la cession sur le personnel (article L 122-12 du code du travail) et les institutions représentatives du personnel ?

### 3.4.5. - Bien présenter un inventaire exhaustif des opportunités offertes

Si elle est bien gérée, la cession doit être l'occasion d'un nouveau redémarrage de l'entreprise. Le cessionnaire ayant souvent recours à un endettement pour réaliser sa reprise va généralement prévoir un « business plan » prévoyant un développement de l'activité qui conditionne l'accord de son prêteur.

Sans nécessairement communiquer aux salariés (ou leurs représentants) toutes les données de ce document il convient de leur présenter et expliciter les principales hypothèses qui le sous-tendent :

- Au niveau managérial : quelles seront les nouvelles structures ? Quelles sont celles déjà mises en œuvre ailleurs ou auparavant par le repreneur ?
- Au plan financier : quelles vont être les incidences de la cession sur la structure financière de l'entreprise ?
- Au plan commercial : qu'est-ce qui est prévu pour s'assurer de la fidélité de la clientèle ? Le cessionnaire est-il susceptible d'apporter de nouveaux clients ou produits ? Y a-t-il concurrence entre ses activités actuelles et celles de l'entreprise reprise ou au contraire complémentarité ?
- Au plan technique : le cessionnaire a-t-il des compétences techniques suffisantes pour maîtriser celles du cédant ? Est-il susceptible d'apporter de nouveaux savoir-faire, de nouveaux brevets, de nouveaux outillages (matériels ou logiciels) ?

Présenter un diagnostic complet (managérial, financier, commercial, technique,...) montrant les opportunités (mais aussi les risques) offertes par la transmission.

### 3.4.6. - Bien gérer le processus que représente celui de la transmission

Une entreprise n'est pas une marchandise, sa cession ou transmission n'est pas un acte ponctuel mais un processus qui s'étale le plus souvent sur plusieurs mois et dont la mise en œuvre des conséquences (changements managériaux, réorganisations des différentes fonctions) s'étale sur plusieurs années. De même le dialogue social se doit d'être continu et accompagner l'ensemble de ce processus. Dans ce cadre un accord de méthode peut être signé avec les organisations syndicales représentatives dans l'entreprise pour définir les conditions de l'information-consultation initiale mais aussi celles relatives à la mise en œuvre des changements et à leur suivi.

### 3.4.7. - Bien gérer l'information transmise

Pour le cédant il ne faut pas céder à la tentation de se confier à quelques privilégiés (l'information circule vite et a tendance à se déformer) mais il devra transmettre les informations adaptées à chacun (et au bon moment) compte tenu de sa fonction :

- Le responsable commercial pour que celui-ci anticipe les conséquences vis-à-vis des clients actuels et futurs ;
- Le responsable technique pour que celui-ci intègre l'opération dans ses projets (investissements, réorganisations, recrutement,...) ;
- Le directeur administratif et financier pour qu'il anticipe les changements vis-à-vis des banques, des systèmes internes d'informations,... ;
- Le directeur des ressources humaines qui jouera un rôle clef notamment dans le dialogue social ;

- Les institutions représentatives du personnel.

Le problème clé, notamment vis-à-vis des organisations représentatives du personnel, est de parvenir à créer un climat de confiance dans lequel chaque acteur va se comporter en responsable. Ainsi certaines informations confidentielles (dont la diffusion pourrait par exemple être utilisée par la concurrence) ne doivent être communiquées qu'à bon escient, à la bonne personne et au bon moment (certaines informations peuvent être confidentielles à un moment donné puis ne plus l'être quelques jours plus tard). Mais inversement le manque d'information risque de générer des rumeurs (la nature a horreur du vide) souvent plus nuisibles encore.

Le recours à des professionnels extérieurs et compétents, disposant de la confiance des différentes parties est généralement la meilleure solution pour gérer concrètement, sur le terrain, ces délicats arbitrages.

Ainsi, lors de l'absorption du Crédit Lyonnais par le Crédit Agricole ce dernier a conseillé à tous les comités d'entreprise des entités des deux groupes qui allaient connaître des fusions de se faire assister par un expert-comptable de leur choix. Ainsi les aspects techniques ont pu être décrypté par un professionnel disposant de la confiance des partenaires sociaux et les arbitrages mentionnés plus haut ont pu être réalisés dans les meilleures conditions.

Le même principe peut inspirer les PME où les relations entre l'expert-comptable conseiller de l'entreprise et celui assistant le comité d'entreprise peuvent permettre de dissiper les malentendus et, au contraire, faire naître le climat de confiance nécessaire à la bonne mise en œuvre de la transmission.

*S'inspirer de la loi (Article Infodoc) qui permet au CE de l'entreprise cible de convoquer le chef de l'entreprise de l'initiatrice.*

#### **3.4.8. - Conclusion**

Transformer le climat anxigène de la transmission en contexte gagnant/gagnant pour toutes les parties prenantes de l'entreprise et saisir les opportunités qu'offrent généralement les reprises. *Créer un climat de confiance non seulement dans l'opération de transmission mais aussi dans l'avenir de l'entreprise.*

## 4. Références bibliographiques

### Les ouvrages cités dans la note

VERMMINEN Pierre : *Finance d'Entreprise* - 5eme édition DALLOZ

KOENIG Gérard : *Management Stratégique - Projets, interactions & contextes* DUNOD

BABAREL Michel -MEIER Olivier : *Manageor* DUNOD

### Ouvrages Divers

**La transmission des entreprises artisanales, commerciales, industrielles et de services, Rapport du Conseil Economique et Social**  
Paris, Conseil Economique et Social, 2004

**Guide de la transmission d'entreprise à l'usage des cédants d'entreprise**  
Rennes, CCI de Bretagne, 2007  
[http://www.rennes.cci.fr/pdfffi/guide\\_transmission\\_bretagne.pdf](http://www.rennes.cci.fr/pdfffi/guide_transmission_bretagne.pdf)

**Reprise et transmission d'entreprise : les réponses des coopératives**  
[http://www.entreprises.coop/UPLOAD/media/file/54\\_GNC%20Lettre320.pdf](http://www.entreprises.coop/UPLOAD/media/file/54_GNC%20Lettre320.pdf)

**Les reprises et cessions d'entreprises 2007 / 2003**  
IFOP/Ordre des Experts Comptables  
[http://www.acfci.cci.fr/creer/documents/barometre\\_reprises\\_cessions\\_entreprises\\_sept07.pdf](http://www.acfci.cci.fr/creer/documents/barometre_reprises_cessions_entreprises_sept07.pdf)

**Transfert d'entreprise**  
Net Permanent Social (Les Etudes)  
Editions Législatives

### Ouvrages brochés :

**La transmission d'entreprise**  
Broché: 607 pages  
Editeur : Groupe Revue Fiduciaire; Édition : (16 novembre 2006)  
Collection : Les guides de gestion RF  
ISBN-10: 2865219054  
ISBN-13: 978-2865219056

**Transmission et reprise d'entreprise**  
de Sylvie Guidici, Alain Coulaud, Renaud Dutreil  
Broché: 379 pages  
Editeur : Ellipses Marketing (29 avril 2008)  
Collection : Gestion  
ISBN-10: 2729837841  
ISBN-13: 978-2729837846

**La transmission d'entreprise en pratique**  
de Gilles Lecointre, Denis Kessler (Préface)  
Broché: 403 pages  
Editeur : Gualino éditeur; Édition : 4e édition (2 octobre 2007)  
Collection : GUIDES PRO  
ISBN-10: 2297010141  
ISBN-13: 978-2297010146

**Transmettre ou reprendre une entreprise**

de Jean-Marie Catabelle, Laurence Parisot (Préface)  
Broché: 307 pages  
Editeur : Prat; Édition : édition 2008 (20 septembre 2007)  
Collection : Les guides pratiques pour tous  
ISBN-10: 2858909954  
ISBN-13: 978-2858909957

**Guide pratique pour reprendre une entreprise : Validation du projet, montage juridique, fiscal et financier, témoignages et cas pratiques (1Cédérom)**

de Jean-Marc Tariant, Jean-Marie Chapus (Préface)  
Broché: 523 pages  
Editeur : Eyrolles; Édition : 4e édition (5 juillet 2007)  
Collection : Guide pratique  
ISBN-10: 2212538472  
ISBN-13: 978-2212538472

**Les 7 règles d'or de la transmission de l'entreprise familiale**

de Charles Sasse  
Editeur : Anthemis ; Edition : (8 mai 2008)  
ISBN-10: 2874551147  
ISBN-13: 978-2874551147

**Reprendre ou céder une entreprise**

Claude-Annie Duplat  
Broché: 189 pages  
Editeur : Vuibert; Édition : 2e édition (18 janvier 2007)  
Collection : Guid'utile  
ISBN-10: 2711787125  
ISBN-13: 978-2711787128

**Reprendre une entreprise : ...saine ou en difficulté**

de Bérangère Deschamps, Robert Paturel  
Broché: 264 pages  
Editeur : Dunod; Édition : 2e édition (22 septembre 2005)  
Collection : Efficacite professionnelle  
ISBN-10: 2100490435  
ISBN-13: 978-2100490431

**Transmettre, céder ou reprendre une entreprise : Préparation, modalités, aides**

de Emmanuel Brancalonei, Frédéric Masquelier  
Broché: 272 pages  
Editeur : Dalloz-Sirey; Édition : 4e édition (14 avril 2005)  
Collection : Encyclopédie delmas  
ISBN-10: 2247061052  
ISBN-13: 978-2247061051

**Transmission d'entreprise : Optimiser la prise de relais**

de Rolande Chabert  
Broché: 168 pages  
Editeur : Village Mondial (14 septembre 2005)  
Collection : Entreprises  
ISBN-10: 2744061689  
ISBN-13: 978-2744061684

CHAPUT Yves

**Les transmissions d'entreprises**

Paris : Presses Universitaires de France – PUF, 2007, 127 p.

**Les garanties du passif : Négociation et rédaction des conventions de garantie en matière de transmission d'entreprises**

Paris, Editions EFE, 2007, 354 p.

Ordre des experts comptables

**La transmission d'entreprise : Missions d'accompagnement et d'audit**

Paris, Dunod, 2003, 224 p.

Maurice, Jean-Marc

**Le Guide de la cession d'entreprise,**

Paris : Express éditions, 2006

Rollin, Michel

**Reprise-rachat d'entreprise : les 100 premiers jours, comment les réussir ?,**

Paris : Maxima, 2006

**Quelques revues :**

**Reprendre et transmettre (www.repreneur.net )**

Un magazine sur la transmission d'entreprises qui propose des enquêtes, des témoignages ...

**Repreneur (www.repreneur.fr)**

Chaque numéro propose des analyses, des enquêtes sur les régions et les secteurs, des fiches pratiques.

**Quelques sites :**

<http://www.devinci.fr/info/reprise/>

L'Infothèque du pôle Universitaire Leonard de Vinci à développé un nouveau service à destination des repreneurs : le guide des ressources sur la reprise d'entreprises.

[www.oseo.fr](http://www.oseo.fr)

Oseo fédère sur son site l'ensemble des services utiles à l'entrepreneur. Dans sa rubrique Entrepreneur et porteurs de projet, vous trouverez toutes les informations et liens utiles, classés par thème (créer, innover, financer, gérer, exporter, reprendre/transmettre).

[www.cra.asso.fr](http://www.cra.asso.fr)

Association nationale dont l'objectif est de favoriser la cession et la transmission d'entreprises

[www.passerlerelais.ccip.fr](http://www.passerlerelais.ccip.fr)

Les chambres de commerce et d'industrie d'Ile de France ont développé un dispositif régional d'appui aux cédants et repreneurs d'entreprises appelé " Passer le relais".



Commission « secteur non marchand / Comités d'entreprise »

# Ordre des experts-comptables région Paris Ile-de-France

45, rue des Petits Champs  
75035 Paris Cédex 01

Tél. 01 55 04 31 27  
sbilez@oec-paris.fr

[www.oec-paris.fr](http://www.oec-paris.fr)