

L'Audit social de reprise : un enjeu pour la transmission d'entreprise ?

Mémoire de 1^{ère} année de Master Management Stratégique des Organisations
Parcours Gestion des Ressources Humaines

Présenté par **Bertrand DUC**

Directrice de mémoire : Madame ANDRE Caroline, enseignant-chercheur

2012 - 2013

SOMMAIRE

Avant-propos	5
Introduction	7
Partie I/ L’Audit social : un concept qui intègre une démarche et des outils spécifiques	9
Chapitre 1/ La revue de la littérature	9
Chapitre 2/ Origine et définitions de l’audit social	10
Chapitre 3/ La démarche de l’audit social	15
Chapitre 4/ Les outils de l’audit social	17
Partie II/ Etat des lieux : le marché de la reprise d’entreprise	29
Chapitre 1/ A chaque entreprise un lieu unique et différent des autres	29
Chapitre 2/ Les chiffres du marché de la reprise d’entreprise	30
Chapitre 3/ L’accès aux sources d’informations relatives au marché	37
Partie III/ Méthodologie de recherche	40
Chapitre 1/ Démarche de recherche qualitative : entretiens semi-directifs	40
Chapitre 2/ Echantillonnage	41
Chapitre 3/ Hypothèses de recherche	51

Partie IV/ Synthèse et analyse des résultats	53
Chapitre 1/ Principaux résultats recueillis	53
Chapitre 2/ Mise en valeur des convergences et divergences selon les personnes interrogées	74
Chapitre 3/ Confrontation des résultats avec les hypothèses de départ	88
Conclusion	92

AVANT-PROPOS

En achevant la rédaction de ce mémoire de recherche, qui a demandé un travail conséquent aux fins de sa réalisation, il me vient à l'esprit un mot : fierté.

Fierté tout d'abord d'avoir mené un tel projet en autonomie. Patience, rigueur, et organisation ont été les maître-mots et m'ont permis d'esquisser les traits de ce que constitue une recherche scientifique à travers ce mémoire.

Fierté ensuite d'avoir travaillé sur un sujet qui ne m'était absolument pas familier, et auquel je peux dire aujourd'hui que j'ai acquis une certaine spécialisation.

Fierté, enfin, d'avoir fait cette expérience riche en enseignements. J'ai pris beaucoup de plaisir à échanger sur les thèmes de l'audit social et de la transmission d'entreprise avec les acteurs concernés qui m'ont fait partager leurs connaissances et la passion de leur activité.

Alors bien sûr, il ne s'agit pas là de se livrer à un exercice d'auto satisfecit, mais je pense qu'au regard de ces quelques éléments, il est légitime d'éprouver un tel sentiment.

Enfin, qu'il me soit permis de remercier chaleureusement, en les citant, les différentes personnes m'ayant apporté leur soutien et leur aide dans mon travail de recherche et de collecte des informations et, sans qui, ce mémoire n'aurait pu voir le jour : Madame Andre Caroline pour son suivi tout au long de l'avancement de ce mémoire, Mesdames Combes-Joret Monique et Lethielleux Laetitia pour leurs conseils, , Mesdames Gaudefroy Ariane, Gentilhomme-Daubre Chantal, Mercade-Choquet Florence, Messieurs Bourion Bernard, Carre Jean, Lazzaroni Claude et Rakotonanahary Gianni pour leur participation aux entretiens et le temps qu'ils ont consacré pour répondre à mes diverses interrogations. Ces échanges furent une réelle source d'enrichissement personnel.

*« L'Université n'entend donner aucune approbation aux opinions émises dans ce mémoire.
Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur ».*

INTRODUCTION

Depuis quelques années, les spécialistes du monde l'entreprise s'accordent à dire que le macrocosme de la cession-reprise s'apprête à une évolution majeure. En effet, dans les dix années à venir, plus de la moitié des dirigeants actuellement en exercice seront amenés à quitter leurs fonctions pour cause de départ à la retraite.

Dans ces conditions, l'univers de la transmission d'entreprise est une cible d'attention particulière et au cœur des débats.

Comment relever le défi de la reprise d'entreprise ? Les dirigeants sont-ils préparés à céder leur entreprise ? Anticipent-ils leur retrait de la vie active ou leur changement de vie ? Ce sont autant de sujets qui sont au centre des préoccupations. Mais, en réalité, dans le contexte actuel, ce qui pose vraiment question est de savoir si les entreprises sont réellement attractives pour pouvoir trouver preneur ? En définitive, comment donner une situation de l'entreprise au plus proche de la réalité ?

Alors que l'on pense toujours à réaliser des diagnostics comptable et financier de l'entreprise à vendre, qu'en est-il de l'audit social, véritable indicateur de la situation sociale de l'entreprise ?

Il est manifeste que l'audit social, de manière générale, a fait l'objet de nombreuses études et de nombreux ouvrages de référence. Cependant, il est loin d'en être de même dans le cas de figure d'une reprise d'entreprise. Il m'a ainsi semblé intéressant d'analyser l'audit social de reprise et son enjeu dans la transmission d'entreprise pour ce mémoire de recherche.

Véritable démarche d'observation, d'analyse, d'évaluation, qui permet d'identifier les points forts et les risques de la Gestion des Ressources Humaines, selon la définition donnée par Sylvie Guerrero, l'audit social est une pratique permettant de distinguer les atouts d'une organisation mais aussi les problèmes qu'elle rencontre, de rechercher les pistes de solution et de déterminer le choix de stratégie et de management.

Dans le cas de figure d'une reprise, la dimension juridique est fondamentale dans la mesure où *le passif social de l'entreprise représente souvent l'un des principaux dangers pour le repreneur*, selon Olivier Meier et Guillaume Schier. Ainsi, un repreneur peut-il se dispenser

de commander un audit social alors qu'il résulte des termes de l'article L 1224-1 du Code du travail, que la reprise s'applique automatiquement à tous les contrats en cours au moment de la reprise ? N'encourait-il pas un, voire plusieurs risques majeurs sans diagnostiquer tous les indicateurs sociaux au sein de l'entreprise ?

Toutes ces questions ont ainsi présidé à la constitution de ma problématique de recherche : la reprise d'une entreprise s'avérant être un processus très complexe, l'audit social peut-il jouer un rôle primordial pour favoriser la transmission ?

Notre démonstration s'articulera autour de quatre grandes parties. Dans un premier temps, nous étudierons l'audit social dans son ensemble, son origine et ses définitions, sa démarche et ses outils. Dans une deuxième partie, nous dresserons un état des lieux du marché de la reprise d'entreprise. Viendront ensuite la troisième partie où nous présenterons la méthodologie de recherche retenue, et enfin, la quatrième et dernière partie où nous synthétiserons et analyserons les résultats obtenus.

Partie I/ L'Audit social : un concept qui intègre une démarche et des outils spécifiques

Dans cette première partie, je vais successivement présenter les auteurs sur lesquels je me suis appuyé au cours de mes recherches dans la revue de la littérature, aborder la question de l'origine de l'audit social et de ses définitions, puis expliquer la démarche de l'audit social et enfin évoquer ses outils.

Chapitre 1/ La revue de la littérature

Au cours de mes recherches documentaires, j'ai fondé mes connaissances théoriques sur un ensemble d'ouvrages, de travaux, d'articles ainsi que du cours magistral d'audit social qui nous a été dispensé dans le cadre du cursus de Master I Management Stratégique des Organisations, parcours Ressources Humaines, que je suis actuellement à l'Université de Reims Champagne-Ardenne. Leurs auteurs vont être présentés brièvement dans ce chapitre.

Caroline André, docteur en droit, enseignant-chercheur à l'Université de Reims Champagne-Ardenne et Reims Management School est spécialisée dans l'entrepreneuriat, le risque et la responsabilité. Elle est l'auteur de nombreux articles et ouvrages relatifs au droit social.

Sonia Boussaguet, docteur en sciences de gestion, enseignant-chercheur à Reims Management School est spécialisée dans l'entrepreneuriat et la reprise d'entreprise et est l'auteur de nombreux articles et ouvrages traitant de ces thématiques.

Pierre Candau, professeur émérite des Universités, Directeur de Fivinter Auditors est l'auteur de plusieurs ouvrages traitant de l'audit social.

Sylvie Guerrero, docteur en sciences de gestion et diplômée de l'Ecole Supérieure de Commerce de Toulouse, est professeur des universités à l'UQAM (Université du Québec à Montréal), mais aussi Paris 1 Sorbonne et Bordeaux IV. Ses travaux portent sur les thèmes liés à la Gestion des Ressources Humaines (GRH) et à l'audit social. Elle a, en outre, été

pendant plusieurs années auditeur social et consultante dans des entreprises françaises et canadiennes.

Jacques Igalens, docteur en sciences de gestion et diplômé de l'IEP Paris (Institut d'Etudes Politiques) et de l'ESSEC (Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales), est professeur des universités à l'IAE de Toulouse (Institut d'Administration des Entreprises). Il est également président d'honneur de l'IAS et de l'AGRH (Association de Gestion des Ressources Humaines). Il a par ailleurs écrit de nombreux ouvrages portant sur les thèmes de l'audit social, ou encore de la responsabilité sociale dans l'entreprise.

Laetitia Lethielleux, docteur en sciences de gestion et ancien élève de l'ENS de Cachan (Ecole Normale Supérieure) est enseignant-chercheur et maître de conférences en sciences de gestion à l'Université de Reims Champagne-Ardenne où elle dispense, entre autres, le cours magistral d'audit social.

Jean-Marie Peretti, docteur en sciences de gestion et diplômé de l'IEP Paris et de l'ESSEC, est professeur des universités à l'IAE de Corse et à l'ESSEC. Il est également président de l'IAS et est l'auteur de nombreux ouvrages et articles sur la GRH et l'audit social.

Raymond Vatier, fondateur et premier Président de l'IAS, ingénieur des Arts et Métiers a été l'auteur de nombreux ouvrages sur l'audit social et la formation.

Chapitre 2/ Origine et définitions de l'audit social

Pour effectuer une entrée en matière de l'audit social, il convient faire un rappel des dates historiques ayant marqué la création de l'audit appliqué au domaine social, et de préciser les définitions qui ont été apportées à cette notion.

A/ Origine de l'audit social

Etymologiquement, le terme d'audit vient du latin *audire*, qui signifie écouter. En anglais, le verbe « to audit » signifie quant à lui vérifier, contrôler.

Alors qu'originellement le terme d'audit était attribué au domaine comptable et financier, une évolution vers la démarche d'audit dans le domaine social s'est progressivement opérée. Nous retiendrons quelques dates significatives qui ont donné les premières lettres de noblesse à ce que constitue l'audit social aujourd'hui.

Tableau 1 – Aux origines de l'audit social, les dates importantes

Dates importantes
<ul style="list-style-type: none">➤ 1964 : la National First City Bank of New York a cherché à appliquer les principes de l'audit en suivi de la gestion humaine d'unités centralisées ou filialisées➤ 1973 : publication de l'ouvrage titré en anglais « <i>Social responsibility audit</i> », signifiant « <i>L'audit social au service d'un management de survie</i> » par John Humble➤ 1977 : loi instaurant l'obligation du bilan social pour les entreprises de plus de 300 salariés➤ 1982 : création de l'Institut International de l'Audit Social par Raymond Vatier dont il sera le premier président➤ 1983 : expérimentation de la méthode HURCOS (Human Resources Costs Management) par le groupe Hay à Philadelphie, aux fins d'analyse, de comparaison et d'évaluation des coûts liés aux ressources humaines

- **1983** : l'audit social est mis à l'ordre du jour du congrès de l'AEDP (Association Européenne pour la Direction du Personnel) à Copenhague
- **1984-1985** : publication des premiers ouvrages inhérents à l'audit social sous l'impulsion de Pierre Candau, Jean-Luc Vachette et Jean-Marie Peretti.

B/ Les définitions de l'audit social

Plusieurs définitions ont été données à l'audit social mais nous retiendrons ici les plus importantes.

Selon Raymond VATIER (1988), c'est « *à la fois un instrument de gestion et de direction et une démarche d'observation, qui, à l'instar de l'audit financier et comptable dans son domaine, tente à estimer la capacité d'une entreprise et organisation, à maîtriser les problèmes humains et sociaux que lui posent son environnement et à gérer ceux qu'elle suscite elle-même par l'emploi du personnel nécessaire à son activité* ».

Selon Pierre CANDAU (1985), c'est « *une démarche objective indépendante et inductive d'observation, d'analyse, d'évaluation, et de recommandation reposant sur une méthodologie et utilisant des techniques permettant, par rapport à des référentiels explicites, d'identifier, dans une première étape, les points forts, les problèmes induits par l'emploi du personnel, et les contraintes, sous formes de coûts et de risques. Ceci conduit à diagnostiquer les causes des problèmes décelés, et à en évaluer l'importance et enfin aboutir à la formulation de recommandations ou propositions d'action qui ne sont jamais mises en œuvre par l'auditeur* ».

Revenons sur ces deux premières définitions¹ très complètes.

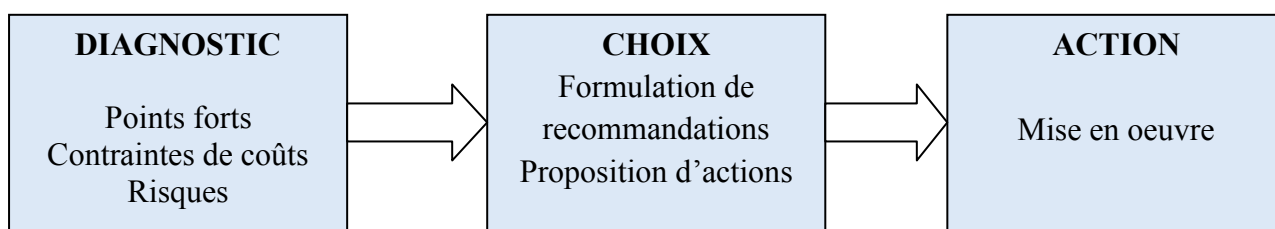
R.Vatier nous dit que l'audit social équivaut, dans sa démarche, aux audits financier et comptable, mais, traite des dimensions humaines et sociales dans son domaine particulier.

¹ Site internet de l'Institut International de l'Audit Social, www.auditsocial.net

C'est le premier point qui permet de bien différencier ces types d'audit distincts, qui n'ont pas la même finalité.

P.Candau, pour sa part, nous dit qu'il s'agit d'une démarche permettant d'identifier les atouts, les déficiences, les insuffisances, les complications, les risques engendrés par la GRH mise en place et conduisant à la mise en œuvre de recommandations finales. Nous pouvons résumer sa définition de l'audit social selon le schéma suivant :

Schéma 1 – L'audit social selon Candau (1985)



Enfin, Sylvie Guerrero (2008) a complété ces deux définitions en ajoutant que la démarche de l'audit social « *constitue un véritable outil de management pour les responsables des Ressources Humaines, puisqu'elle donne les moyens de comprendre les difficultés sociales qui surviennent dans une entreprise, et de prendre les mesures correctives nécessaires pour les résoudre* ».

On distingue trois paliers² de l'audit social dans la démarche d'observation, d'analyse et d'évaluation avancée par P.Candau dans sa définition de l'audit social :

- **L'audit de conformité** : il consiste à vérifier et contrôler la conformité et le respect des lois en matière de sécurité au travail ou de droit du travail, des dispositifs réglementaires et conventionnels. L'auditeur doit s'assurer l'entreprise étudiée n'est pas dans l'irrégularité au regard de ces critères et va contrôler tout ce qui est inhérent au droit social et aux normes internes à l'entreprise tels que le règlement intérieur, les

² LETHIELLEUX Laetitia, cours magistral d'audit social, Université de Reims Champagne-Ardenne, 2013

directives par exemple. C'est un audit qui suppose une connaissance et une maîtrise certaine dans le domaine juridique, pouvant faire apparaître certains points d'attention³ tels que :

- la vérification d'une clause de non-concurrence dans les contrats de travail ;
- le choix d'une clause de garantie d'emploi en cas de cession d'entreprise ;
- le cas des salariés en arrêt maladie depuis plusieurs mois et de leur éventuel licenciement ;
- le cas du repreneur qui rachète une entreprise dont le vendeur applique à tort une autre convention collective que celle normalement applicable compte tenu de l'activité de l'entreprise cédée.

➤ **L'audit stratégique ou audit de direction** (Guerrero, 2008). Celui-ci « *vise à traduire la stratégie de l'entreprise en objectifs sociaux, et à s'assurer de la convergence entre la Gestion des Ressources Humaines et la stratégie générale de l'entreprise. Les missions qui incluent une dimension stratégique peuvent porter sur la culture d'entreprise, les valeurs et l'éthique, la construction de compétences clés stratégiques, ou encore l'élaboration d'indicateurs de responsabilité sociale* ».

➤ **L'audit d'efficacité** : il vise à déterminer s'il existe des écarts entre les objectifs fixés, les prévisions, et les résultats effectifs, les réalisations. Cet audit prend en compte deux critères : la conformité des objectifs sociaux par rapport aux objectifs fixés et le coût engendré par les résultats sociaux obtenus.

L'audit d'efficacité consiste également à « *mettre en place des indicateurs de suivi des performances sociales au sein d'une organisation. Il suppose de chiffrer les coûts et les gains liés aux activités de Gestion des Ressources Humaines. Les coûts liés à la masse salariale, aux frais de personnel, aux accidents du travail, sont des exemples de coûts qui sont souvent étudiés. Les gains s'expriment en termes de productivité, d'efficacité, de compétences acquises, etc* » (Guerrero, 2008).

³ ANDRE et BOUSSAGUET, L'audit social dans le cadre d'une reprise de PME : appréciation de warnings juridiques, 2010

Chapitre 3/ La démarche de l'audit social

Pour expliquer la démarche de l'audit social, nous allons présenter, dans un premier temps, l'ensemble des indicateurs sociaux que l'auditeur peut être amené à analyser, contrôler et mesurer, puis nous étudierons quelles sont les différentes étapes de réalisation d'un audit social.

Il existe une multitude d'indicateurs sociaux portant sur des études de qualité (rémunération, recrutement, formation par exemple), ou des problèmes (accidents du travail, absentéisme entre autres) comme nous pouvons le voir dans le tableau suivant :

Tableau 2 – Les différentes catégories d'indicateurs sociaux (adapté de Naro et Voynnet Fourboul, 2006)

Catégories	Objectifs	Exemples
Indicateurs économiques et financiers	Mesurer la contribution économique des ressources humaines	Ratios de productivité Ratios de dépenses RH
Indicateurs structurels	Caractériser la structure des effectifs de l'organisation	Ratios de la pyramide des âges
Indicateurs de recrutement	Mesurer la performance des processus de recrutement de nouveaux salariés	Délai d'embauche Coût moyen de recrutement
Indicateurs de formation et de gestion des compétences	Mesurer la performance des processus de formation et de gestion des compétences	Somme consacrée à la formation Ratios de salariés formés et qui demandent à être formés
Indicateurs de rémunération	Contrôler les politiques de rémunération et la masse salariale	Ratio de rémunération moyenne Ratio d'accroissement des rémunérations Ratio d'heures supplémentaires payées

Indicateurs de climat	Mesurer le niveau du climat social se trouvant au sein de l'entreprise	Taux d'absentéisme Taux de démission Conflits internes
Indicateurs de mesure du risque professionnel	Mesurer les risques professionnels et la santé au travail	Taux d'accidents du travail Taux de gravité des accidents du travail

Ce tableau nous permet ainsi d'appréhender l'ensemble des missions que l'auditeur est amené à réaliser en tout ou partie lors d'un audit social, selon l'objectif visé : diagnostic portant sur un point précis ou diagnostic global de la dimension sociale de l'entreprise.

Pour mesurer et évaluer ces indicateurs, l'auditeur applique une démarche cadrée selon un référentiel de quatre étapes.

Tableau 3 – Les quatre étapes de l'audit social (Guerrero, 2008)

Etapes	
1	Pré-diagnostic
2	Recueil de l'information
3	Analyse de l'information
4	Rapport final, recommandations

Le pré-diagnostic vise à déterminer quelles sont les forces, quels sont les atouts de l'entreprise et les différents problèmes internes qu'elle rencontre au travers de toute une liste de documents et données à consulter⁴. Cette étape permet un premier aperçu des risques sociaux encourus.

⁴ Voir annexe p 96 : Les documents à demander

La seconde étape, le recueil de l'information, vise à enquêter en détail sur un ou plusieurs problèmes donnés. Pour cela, l'auditeur dispose de plusieurs outils que nous développerons dans le prochain chapitre.

La troisième étape consiste à « *comparer les résultats obtenus à des références externes et à étudier les tendances éventuelles* ». L'auditeur tente d'établir des causes à effet pour pouvoir déterminer les actions correctives nécessaires à apporter.

Enfin, la dernière étape est celle où l'auditeur donne ses recommandations dans un rapport final, en proposant des actions d'amélioration ou de modification. La mission de l'auditeur prend fin.

Chapitre 4/ Les outils de l'audit social

De nombreux outils existent pour réaliser un audit social mais doivent être distingués selon qu'ils sont utilisés en amont de la mission ou pendant la mission⁵.

A/ En amont de la mission

Le QPC : Questionnaire de Prise de Connaissance

Pourquoi ?

Préparer l'arrivée sur le site.

Comment ?

Collecter toutes les informations et les documents utiles afin d'avoir une vision d'ensemble pour pouvoir organiser et entamer l'audit :

Organigramme de la structure

Organisation interne

Contexte réglementaire, processus et procédures

⁵ IGALENS Jacques, PERETTI Jean-Marie, Audit social, 2008

Problèmes passés ou en cours

Système d'information : interne ? externe ?

Le QCI : Questionnaire de Contrôle Interne

Pourquoi ?

Orienter les travaux de l'auditeur vers les objectifs de la mission.

Comment ?

Cinq points de contrôle avec la mise en œuvre du QQQQCP :

Qui : niveaux hiérarchiques et fonctionnels, analyses de postes

Quoi : objet de l'audit

Où : lieu où se déroule l'audit

Quand : début, fin, durée, périodicité

Comment : description du mode opératoire

Pourquoi : ce qui a motivé l'audit, ce qui doit être identifié (atouts, problèmes, pistes de solution...)

Le sondage

Pourquoi ?

Lorsque le nombre d'éléments à étudier est suffisamment important en termes de salariés à interroger, de documents à analyser (bulletins de paie par exemple), de problèmes à étudier. On retient généralement la limite de 100 éléments au minimum.

Comment ?

Au moyen de deux techniques :

Le sondage aléatoire : on sépare chaque catégorie de l'échantillonnage (un échantillon de cadres, un échantillon de salariés par exemple) et on détermine la taille de l'échantillon, le nombre de personnes à sonder. On choisit ensuite au hasard le premier élément parmi les dix premiers éléments de l'échantillon, puis on prend l'élément qui se situe dix rangs plus loin, puis encore dix rangs plus loin etc.

Le sondage par choix raisonnés : c'est la méthode des quotas qui consiste à reproduire dans l'échantillon certaines caractéristiques jugées essentielles par l'auditeur

B/ Pendant la mission

Entretien et observation

Pourquoi ?

Obtenir des informations précises sur des données, des process, des habitudes de travail, des perceptions, des opinions etc.

Comment ?

Entretien individuel : il permet aux personnes interrogées de répondre selon un ordre de priorités qu'ils établissent eux-mêmes, et d'obtenir une collecte d'informations détaillées

Entretien de groupe : cela permet de susciter la créativité et de confronter les points de vue de chacun.

Observation directe et indirecte des conditions de travail, du climat social, du respect des règles de droit du travail par exemple. Cela permet de vivre en quelque sorte le travail à la place du salarié lui-même et de réduire ce que l'on appelle en psychologie du travail, l'effet Hawthorne.

Effet Hawthorne ou effet placebo :

Mis en évidence par Elton MAYO dans une usine de fabrication de téléphones située à Hawthorne, aux Etats-Unis.

L'expérience a reposé sur l'isolation d'un groupe d'opératrices de production pour apporter des changements sur les conditions de travail en vue d'accroître la productivité du groupe. Il a ainsi été constaté que, quelles que soient les conditions de travail, la productivité augmentait, contrairement à ce qui était pensé de prime abord.

Ceci s'est expliqué par le fait que « lorsque l'individu est placé dans une situation qualifiée d'anormale ou d'expérimentale, il modifie son comportement en positif ou négatif ».

Ainsi, par exemple, des personnes interrogées lors d'un audit de restructuration pourraient protéger leur emploi et pour ce faire, donner une image de surcharge de travail, même si ce n'est pas le cas.

Dans son ouvrage « Les outils de l'audit social » (2008), Sylvie Guerrero a mis en évidence quatre critères de satisfaction pour réaliser un questionnaire de qualité :

Le nombre de questions : il est préférable de poser plusieurs questions sur une même idée car cela permet d'avoir une vision plus juste et précise qu'avec une seule question qui appelle, *de facto*, une seule réponse.

Le libellé des questions : pour pouvoir permettre à chaque personne que l'on va interroger de comprendre sans difficulté le sens des questions posées, celles-ci doivent être, dans la mesure du possible, simple, courtes, brèves, concises et précises, avec des mots simples d'accès (pas de langage scientifique par exemple). Il faut également veiller à ne pas formuler de questions relatives à deux idées car les avis du répondant peuvent être contraires sur ces deux-idées, et cela conduit à un manque de clarté et de précision dans la réponse.

Les échelles de mesure : elles permettent de nuancer l'opinion des répondants. On distingue les échelles dites qualitatives et les échelles dites quantitatives.

Les échelles qualitatives peuvent être de type nominales, portant « *sur des thèmes sans qu'aucun ordre ou classement de valeur existe d'un thème à l'autre* », ou ordinales, présentant « *un ordre de grandeur, mais l'écart qui sépare un énoncé à l'autre n'est pas équidistant* ». Sylvie Guerrero considère par ailleurs que « *les échelles qualitatives sont incontournables dans tout questionnaire d'audit social, ne serait-ce que pour renseigner les éléments sociodémographiques des répondants* ».

Les échelles quantitatives peuvent être, quant à elles, de type intervalles, consistant à « *identifier des variations d'un phénomène dont les intervalles sont constants, c'est-à-dire que la distance entre les choix de réponse est constante* », ou de type rapport. Deux formes d'échelles théorisées sont communément utilisées pour construire des questionnaires quantitatifs : l'échelle d'Osgood et l'échelle de Lickert.

L'échelle d'Osgood : elle consiste à opposer deux adjectifs antonymes tels que bon/mauvais, lent/rapide, grand/petit etc., et inscrits à chaque extrémité d'un même axe. Sur cet axe, plusieurs niveaux intermédiaires sont insérés afin de permettre à la personne interrogée de choisir le degré qui lui correspond le mieux

Exemple (forme adaptée de Guerrero, 2008):

Voici une liste d'adjectifs qui portent sur ce que vous pensez de ... Positionnez-vous sur l'échelle en fonction de ce qui correspond le mieux à votre opinion.

BON	—							MAUVAIS
LENT	—							RAPIDE
GRAND	—							PETIT

L'échelle de Lickert : construite dans les années 1930, elle sert à mesurer les attitudes du répondant en « *accumulant des informations qui permettent de caractériser ce qu'il pense vraiment sur un thème donné* » (Guerrero, 2008).

Exemple (forme adaptée de Guerrero, 2008):

Quel est votre niveau de satisfaction vis-à-vis ... ?

1 Très insatisfait 2 Insatisfait 3 Ni satisfait, ni insatisfait 4 Satisfait 5 Très satisfait					
	1	2	3	4	5
De votre environnement de travail					
De l'aménagement de votre lieu de travail					
De votre poste actuel					

L'ordre des questions : bien souvent, quand les questions appartenant à un même thème se suivent, la personne interrogée est tentée de répondre par automatisme ou penser que la question est proche d'une autre précédemment posée dans le même thème. Varier l'ordre des questions en ne faisant pas nécessairement suivre les questions d'un même thème de l'une à l'autre, permet de maintenir l'attention et la concentration du répondant.

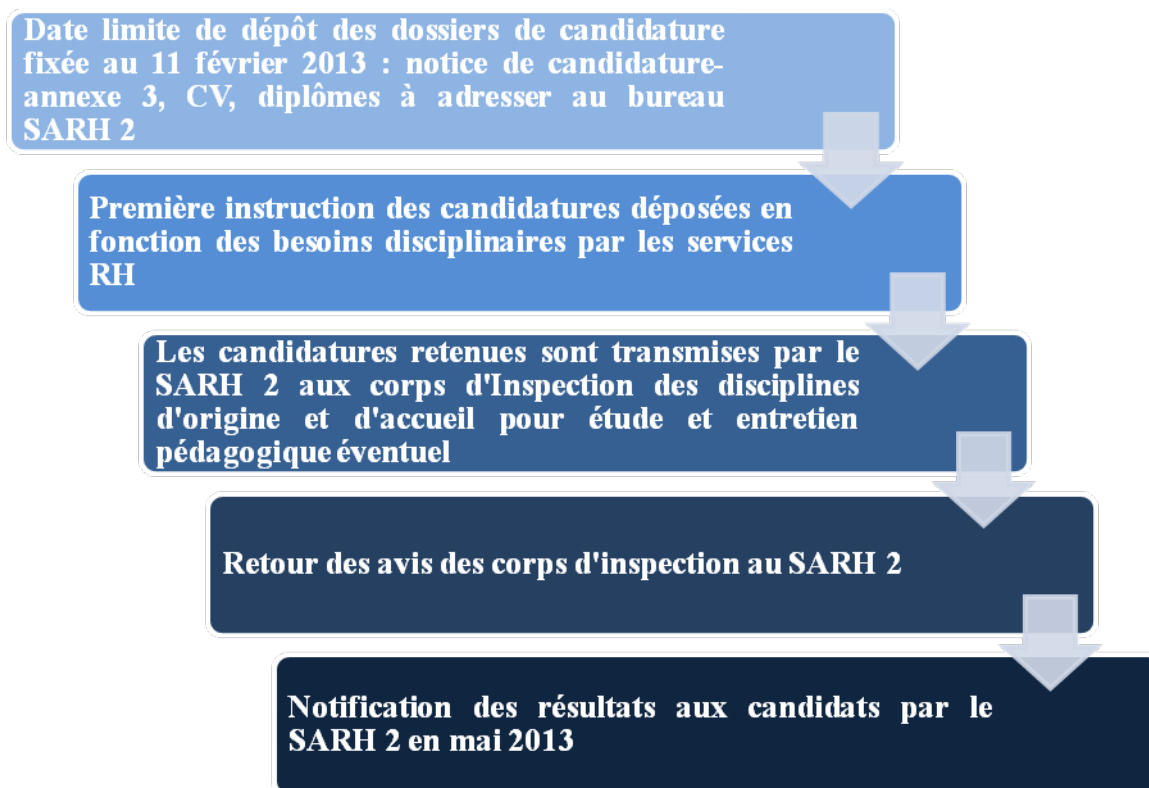
Flow chart : diagramme de circulation des documents ou d'un process

Pourquoi ?

Visualiser le flux de traitement de l'information et de documents.

Pour bien comprendre l'intérêt de cet outil, il me semble utile de représenter schématiquement deux exemples permettant de visualiser le flux de traitement de l'information et les différentes étapes qui sont liées dans un process.

Schéma 2 - Exemple du circuit de demande d'évolution de carrière : le cas de l'académie de Bordeaux⁶

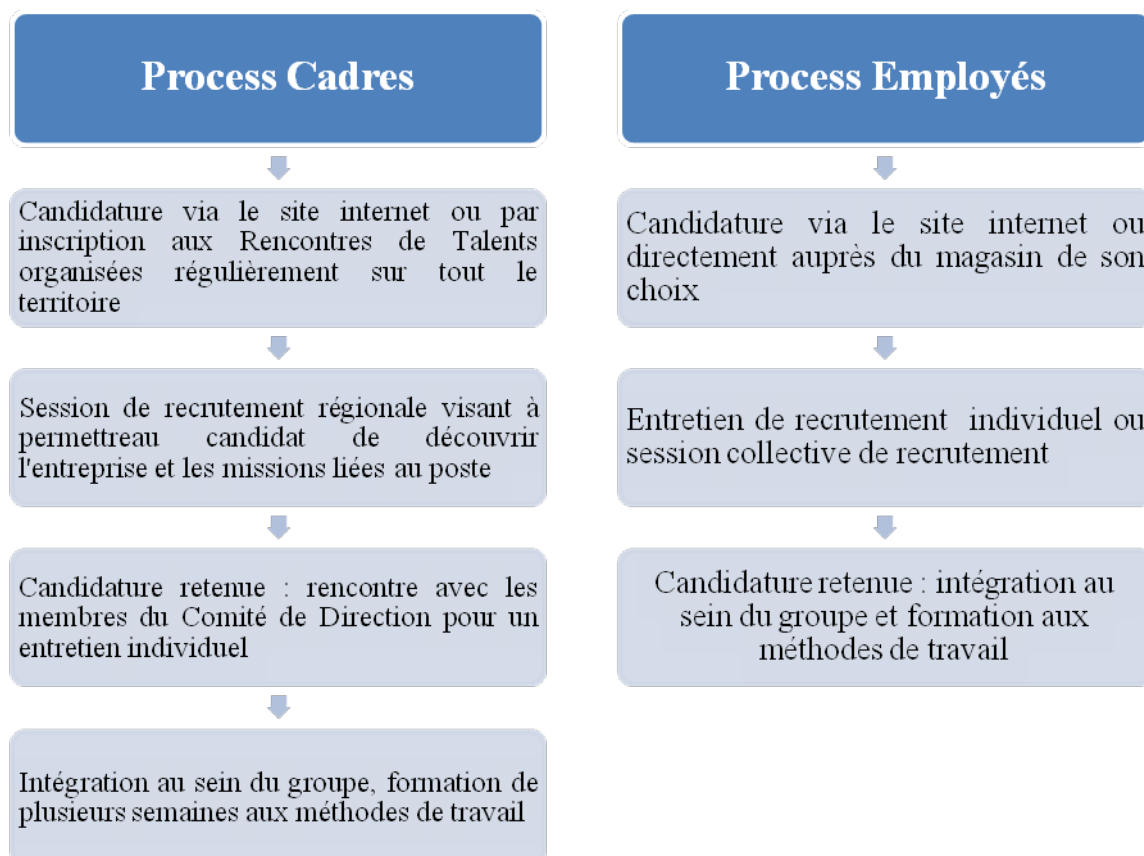


Commentaire

Cet exemple montre toute l'utilité d'un tel diagramme de circulation des informations. En effet, il permet à l'auditeur de cibler les différents niveaux hiérarchiques et de validation dans ce process de ce cas (services RH, corps d'Inspection), les termes spécifiques employés et documents et formulaires internes à l'organisation (SARH 2, notice de candidature-annexe 3) mais aussi d'apprécier le temps que prend un process (de février à mai 2013), de son début jusqu'à la fin.

⁶ A partir des données contenues sur le site internet de l'académie de Bordeaux : www.formation.ac-bordeaux.fr/pedagogie/evol_car/index.html

Schéma 3 – Exemples croisés de process différenciés : le cas du recrutement de cadres et d’employés au sein du groupe Auchan⁷



⁷ A partir des données contenues sur le site internet du groupe Auchan dédié au recrutement : www.talent.auchan.fr/projetsrh/process-de-recrutement/

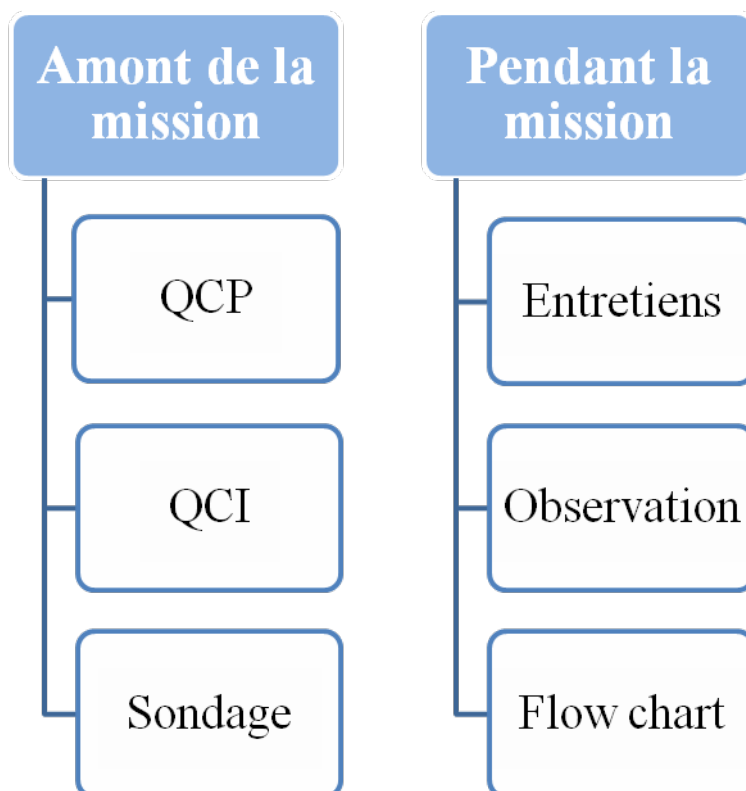
Commentaire

Un simple coup d'œil permet de se rendre compte que le process de recrutement d'un cadre nécessite une étape supplémentaire. Un tel schéma permet à l'auditeur, en outre, de cerner immédiatement les différences de process de recrutement selon les cadres ou les employés. On constate qu'à la première étape, les possibilités de candidature ne sont pas les mêmes : bien qu'il soit possible dans les deux process de postuler à une offre sur le site internet du groupe, les candidats au poste de cadre se voient offrir une opportunité supplémentaire et non accessible aux autres candidats avec des sessions de rencontres décentralisées. L'étape suivante consiste, pour le cadre, à une sélection régionale, pour l'employé, à un entretien de recrutement. C'est seulement à la troisième étape du process que le candidat cadre, si sa candidature est retenue, se voit reçu en entretien de recrutement au Comité de Direction, faisant appel à une hiérarchie plus élevée au sein du groupe que pour un candidat employé qui, à cette même étape, et s'il est retenu, se voit déjà intégrer le groupe et formé. C'est à l'issue de cette troisième étape que le candidat cadre intègre le groupe dans le cas où son entretien de recrutement a été probant.

Cela permet donc à l'auditeur d'accéder à l'ensemble des informations importantes concernant les process, et de prendre en compte chaque étape pour identifier une éventuelle anomalie.

Pour résumer schématiquement les outils de l'audit social :

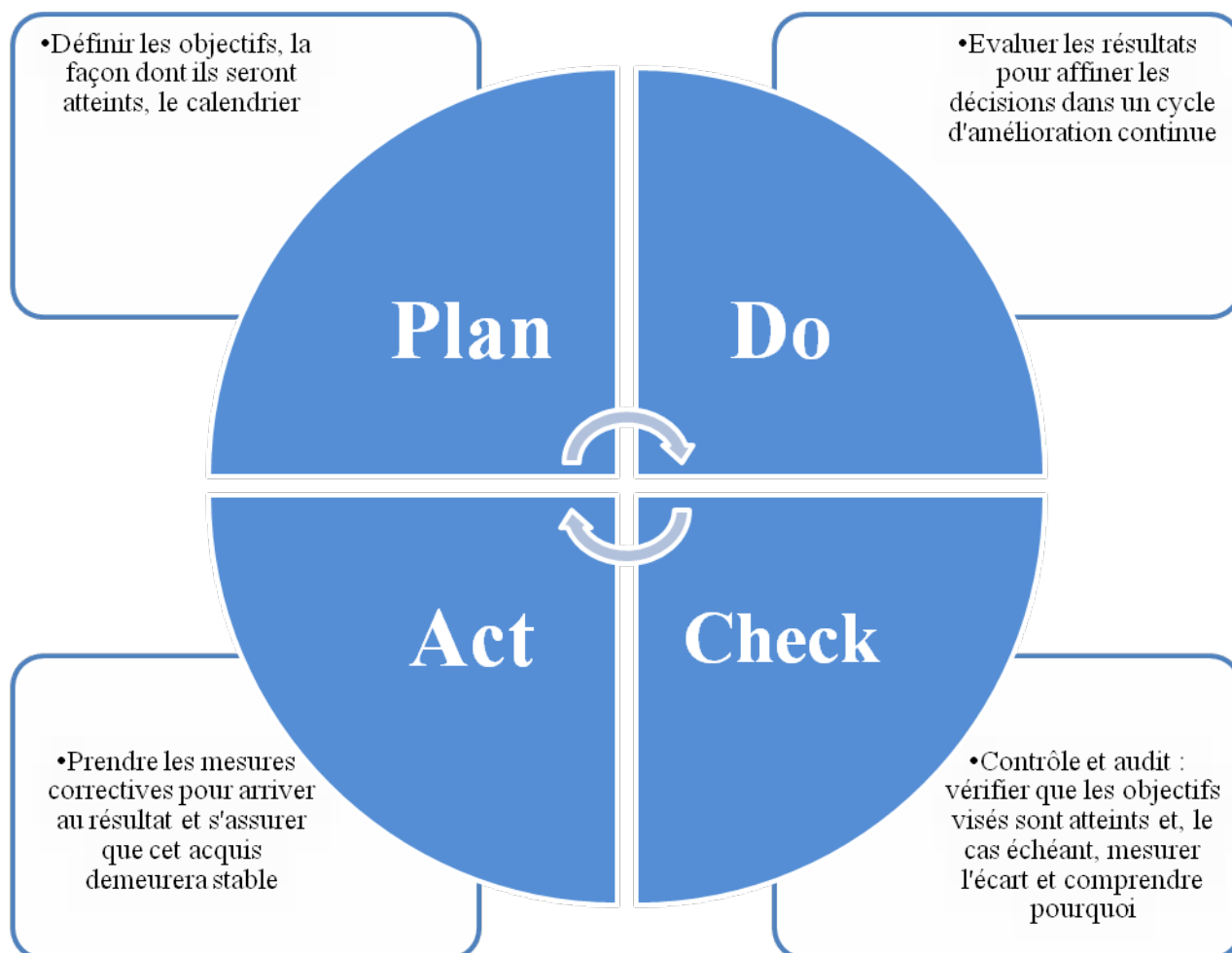
Schéma 4 – Les outils de l'audit social en amont et pendant la mission (adapté de Igalens, Peretti, 2008)



Par ailleurs, deux autres outils sont à prendre en considération, similaires aux outils utilisés dans une démarche qualité (Lethielleux, 2013) :

- ISO 19011 : audit du système de management de la qualité et de l'environnement. Cette norme fournit des conseils sur les principes de l'audit, le management des programmes d'audit, la réalisation d'audit et sur les compétences des auditeurs. Elle peut s'appliquer à toutes les formes d'audit dès lors qu'on a identifié les compétences requises pour les membres de l'équipe.
- Le PDCA (Plan DO CHECK ACT) : permet de montrer quelle procédure on peut mettre en place dans la partie préconisations.

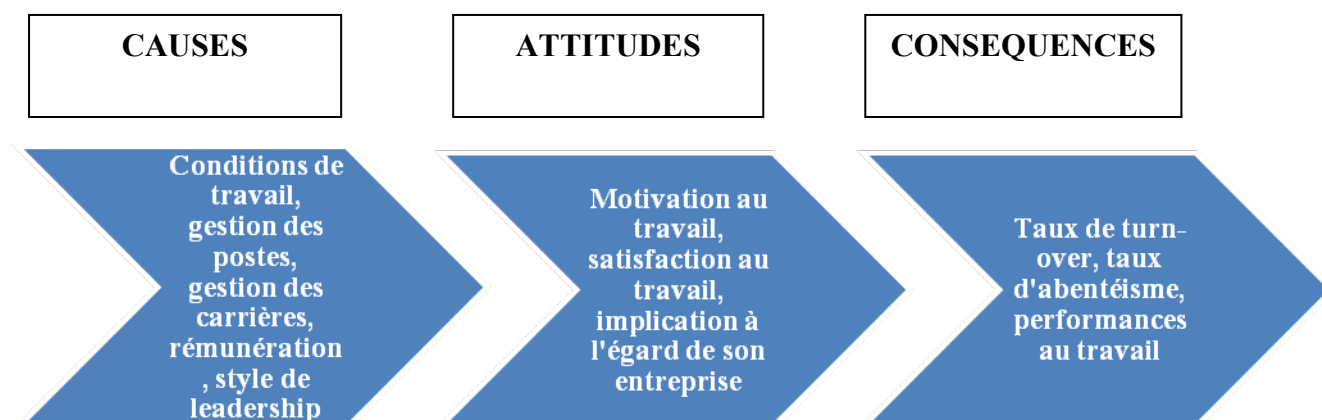
Schéma 5 – La roue de Deming⁸



Enfin, lors de l'étape de l'analyse de l'information, l'auditeur peut utiliser l'outil nommé arbre des causes. Cet outil permet de visualiser les pratiques sur lesquelles il faut agir en identifiant trois niveaux : les causes, les attitudes et les conséquences. Un schéma permettra de mieux comprendre cet outil :

⁸ Adapté de VOYNNET-FOURBOUL Catherine, *Quelles représentations de l'audit social ?*, IAS, 2005

Schéma 6 – L’arbre des causes (réadapté de Guerrero, 2008)



Aux fins de réalisation d’un audit social, l’auditeur dispose donc d’une palette d’outils aussi bien traditionnels – en termes d’audit j’entends – que spécifiques. En effet, la spécialisation relative de l’auditeur à « *la gestion sociale le conduit généralement à être familiarisé avec les outils de la GRH, tant il est vrai qu’il semble impossible d’auditer une fonction ou des opérations si l’on ne maîtrise pas les techniques de gestion qui la composent* » (Igalens, Peretti, 2008). Ce qui signifie que, non seulement les outils mis à disposition de l’auditeur sont spécifiques en fonction du diagnostic à réaliser (audit juridique, audit administratif, audit de la GRH, audit de RSE ...), mais aussi que cela suppose une professionnalisation de l’auditeur. En écrivant cela, Jacques Igalens et Jean-Marie Peretti abordent un sujet central, au cœur des préoccupations dans le milieu de l’audit social, l’idée d’une professionnalisation à développer pour favoriser la gratitude à l’égard des auditeurs sociaux. Leurs compétences, la qualité de leurs pratiques, le sérieux de leurs diagnostics stratégiques, leur contribution à l’accroissement de la performance de l’entreprise sont autant d’atouts qui permettent de garantir leur professionnalisation - au-delà de la certification - auprès des différents partenaires (industriels, entrepreneurs) afin de créer les conditions d’une adéquation entre l’offre et la demande d’audit social.

Partie II/ Etat des lieux : le marché de la reprise d'entreprise

Dans cette deuxième partie, nous allons évoquer le thème de la transmission d'entreprise et fournir un état des lieux du marché de la reprise d'entreprise afin de pouvoir appréhender le contexte de mon étude.

Chapitre 1/ A chaque entreprise un lieu unique et différent des autres

Avant d'évoquer le marché de la reprise d'entreprise de manière globale, il convient de préciser que le candidat repreneur doit avoir à l'esprit une dimension fondamentale : chaque entreprise est différente d'une autre, même dans un secteur d'activités similaire ou identique.

L'histoire : le passé et toutes les évolutions ayant marqué l'entreprise qui entrent dans l'élaboration d'une fiche de présentation générale, telles que la date de création, la forme juridique, le capital, le nombre d'associés, les possibles cessions de parts entre autres. Le repreneur doit connaître toutes les grandes étapes de l'évolution de l'entreprise ;

L'environnement : les facteurs socio-économiques, politiques et/ou réglementaires qui pourraient impacter la rentabilité de l'entreprise, l'état du secteur d'activité correspondant (croissance ou plutôt décroissance) ;

Les marchés et la clientèle : local, régional, national, international, la part de marché de l'entreprise et si elle exporte, la part que cela représente, le réseau de vente, le circuit de distribution ;

Les matières ou services produits et la technologie : leur place dans le processus de fabrication et du produit fini, leur fabrication (par l'entreprise, sous-traités, pièces fabriquées dans un pays étranger puis assemblées dans un autre pays), les caractéristiques des produits, brevets et/ou licences existants, niveau de la R&D.

Ce sont autant de paramètres qui font de chaque entreprise un lieu unique et différent des autres. Le repreneur doit donc être en mesure de comprendre et de connaître tous ces paramètres afin d'être certain de pouvoir – et vouloir – diriger ce type d'organisation.

Bien évidemment, le repreneur ne pourra tout savoir au sujet de l'entreprise qu'il envisage de racheter, il subsiste toujours des éléments pas nécessairement visibles ou décelables de prime abord. Le repreneur cherchera toutefois à limiter au maximum ces « zones d'ombres » en explorant de manière rigoureuse le fonctionnement de l'entreprise.

Chapitre 2/ Les chiffres du marché de la reprise d'entreprise

Dans ce chapitre, nous allons étudier les principaux chiffres, les principales statistiques du marché de la reprise d'entreprise afin de pouvoir en appréhender le contexte de manière globale, et plus ciblée en Île-de-France.

A/ Les chiffres généraux

Selon les chiffres de l'INSEE⁹ en 2009 – cet organisme n'a pas réalisé de nouvelle enquête depuis cette date –, on dénombre à peine 1% des entreprises avec plus de 50 salariés, tandis que 90% des entreprises ayant des salariés ont moins de 10 salariés (les entreprises n'ayant pas d'effectif salarié ne sont pas prises en compte dans ces pourcentages, ndlr). Sur un total de 3,6 millions d'entreprises en France, 60% n'ont pas de salariés. Ces chiffres sont très importants pour une entrée en matière du marché de la reprise, ils permettent de mettre en exergue le fait que la composition de nos entreprises influence la nature des affaires à reprendre.

L'an dernier, il y avait en France quelques 700 000 établissements enregistrés et répertoriés par OSEO¹⁰, dont 228 000 présentaient un effectif salarié compris entre 5 et 100 personnes.

Il est souvent avancé le chiffre de 60 000 transmissions d'entreprises par an, un chiffre que j'ai d'ailleurs retrouvé à de nombreuses reprises dans des ouvrages traitant de la reprise

⁹ Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques

¹⁰ Entreprise publique d'aide au financement des PME

d'entreprise. Ce chiffre est néanmoins à prendre sous un angle différent car il tient compte des fonds de commerce et de l'artisanat qui représente plus de 75% des entreprises répertoriées par l'INSEE. Ce chiffre régulièrement avancé fournit donc une statistique trompeuse qu'il convenait de préciser pour bien cibler l'état du marché de la reprise d'entreprise.

La transmission des TPE et PME de 5 à 100 salariés représente entre 6000 et 7000 établissements par an.¹¹

Tableau 4 – Les chiffres de la transmission des TPE-PME en 2012 (adapté de l'étude menée par l'Observatoire CRA Cédants & Repreneurs d'Affaires)

Chiffres de la transmission d'entreprise

- **34 %** d'entre elles sont **cédées en interne** ;
- **22 % disparaissent ou n'apparaissent pas sur le marché** (faillite, fusion, absorption) ;
- **44 % sont cédées en externe** ;
- **46 ans** : l'âge moyen des repreneurs (moyenne établie sur un échantillon de 1266 repreneurs) ;
- **6,2 %** des repreneurs **sont des femmes** ;
- **95 %** des repreneurs **ont une formation de type supérieur** : 33 % sont des ingénieurs, 26 % sont diplômés d'une école de commerce, 25 % ont obtenu un autre diplôme équivalent à BAC +5 et les 11 % restants concernent des repreneurs diplômés à BAC +3 ;

¹¹ Observatoire CRA de la transmission des TPE-PME

- **46 %** des repreneurs affirment disposer d'un **apport personnel compris entre 100 000€ et 300 000€** ;
- **6 à 24 mois sont nécessaires pour reprendre une affaire.** La durée moyenne est de 13 mois, dont 6 à 8 mois consacrés à la recherche de l'entreprise et 6 à 8 mois pour les négociations de rachat avec le cédant ;
- **Sur un échantillon de 1047 repreneurs** : 8 % ont abandonné leurs recherches, 12 % ont créé leur propre entreprise, 18 % ont repris un poste salarié, 60,5 % ont repris une entreprise et 1,5 % étaient en cours de négociation ;
- **63 % des affaires cédées ont plus de 20 ans d'ancienneté** et seulement 9 % ont moins de 10 ans d'ancienneté ;
- **58 %** des entreprises à reprendre étaient des **PME de production et bâtiment** ;
- **28 %** : l'augmentation de la valeur moyenne demandée, passant de 609 000€ en 1995 à 780 000€ en 2012 ;
- **Chiffre d'affaire moyen des TPE-PME en baisse** : 1 824 000€ en 1995 contre 1 644 000€ en 2012 ;
- **Effectif moyen en baisse** nette sur une période de 17 ans : il passe de 18 à 11 personnes ;
- **Sur 102 entreprises** : 50 % des repreneurs ont repris dans leur département, 27 % hors de leur département mais dans leur région et 23 % ont repris hors de leur région.

Une majorité des entreprises cédées ont une ancienneté supérieure à vingt années. Ce chiffre illustre la stabilité et la pérennité de ces entreprises, mais leur cession peut s'expliquer toutefois par un départ en retraite du dirigeant qui avait créé sa propre entreprise très tôt, ou encore par le fait que ces entreprises n'ont pas réussi à s'adapter aux nouvelles demandes du marché, la crise aggravant la perte de parts de marché.

L'effectif moyen est en baisse nette de 7 salariés, traduisant la difficulté pour les dirigeants de TPE-PME à embaucher eu égard aux lourdes charges qui pèsent sur l'emploi. C'est d'ailleurs un sujet d'actualité, à l'heure où le chômage est en constante augmentation, on parle de plus en plus de cette impérieuse nécessité de baisse du coût du travail. Pour 2013, seulement 7% des PME estiment qu'elles seront en mesure d'embaucher, illustrant le malaise omniprésent chez les entrepreneurs.

On constate enfin que l'ancrage, l'attachement au territoire est important avec un repreneur sur deux qui reprend une entreprise dans son département. Il est en effet plus aisé et judicieux pour un repreneur de racheter un établissement dans son département, là où il sera plus enclin à connaître les marchés, la clientèle. Ces derniers diffèrent dans les autres départements car ils ne sont pas forcément soumis aux mêmes problématiques dans le bassin d'emploi et de vie. Cela permet d'éviter tout risque de décalage géographique.

B/ Les chiffres en Île-de-France

Tableau 5 – Panorama de la cession-reprise d'entreprises en Île-de-France en 2012 (adapté de l'étude menée par le CROCIS-CCIP¹²)

Chiffres de la cession-reprise en Île-de-France

- **1 entreprise sur 3** est dirigée par un chef d'entreprise âgé de 55 ans ou plus, soit l'équivalent de 223 000 établissements ;
- **88 000** d'entre eux **emploient au moins un salarié** ;
- **Effectif salarié** : aucun pour 63,2 % des entreprises, 25,8 % ont entre 1 et 5 salariés, 5,9 % sont des TPE de 10 à 19 salariés, 2,3 % sont des PME entre 20 et 49 salariés ;
- La majorité des entreprises recherchées par les repreneurs sont des **TPE ayant au moins 5 salariés** ;
- Au moins **30 000 transactions/an** concernent des commerces de détail et des cafés, hôtels et restaurants.

La région Champagne-Ardenne n'a pas fait l'objet d'une étude réactualisée depuis 2009. Les chiffres ne pouvant être jugés totalement réalistes 4 ans plus tard, la conjoncture économique a évolué et n'est plus exactement la même notamment avec la crise économique et financière, j'ai considéré qu'un aperçu des chiffres de la cession-reprise en Île-de-France serait bien plus important et évocateur de la situation du marché de la reprise étant donné que le bassin

¹² Centre Régional d'Observation du Commerce de l'Industrie et des Services – Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, mars 2012

d'emploi y est plus important. Par ailleurs, la pertinence de ce choix s'explique aussi par le nombre de repreneurs par affaires : alors qu'on dénombre un seul repreneur par affaire en Champagne-Ardenne, ce chiffre est de quatre repreneurs par affaire en Île-de-France. Il est indéniable qu'en termes d'attractivité, la région Île-de-France est bien mieux placée que la région Champagne-Ardenne, qui, soit dit en passant, est la seule région de France amenée à perdre des habitants dans les vingt prochaines années selon l'INSEE. Ce qui n'incite pas les repreneurs à s'installer dans la région pour reprendre une entreprise, la pérennité des emplois étant remise en cause par cette évolution démographique.

Un chiffre présent dans ce tableau est toutefois à reconsidérer : si effectivement près de 64 % des entreprises franciliennes n'ont aucun salarié, cela s'explique par le fait que pour beaucoup, elles correspondent à une activité exercée de manière indépendante par le travailleur et servent en réalité de base juridique et administrative. Beaucoup de ces travailleurs indépendants exercent leur activité directement chez eux, avec très peu de matériel. Internet, par exemple, a favorisé la création de ces entreprises unipersonnelles, de travailleurs indépendants aux moyens fortement limités. On ne pourra donc parler réellement de cession d'entreprise lorsque le dirigeant décidera d'interrompre son activité puisqu'il n'aura pas grand-chose à transmettre.

Tableau 6 – Répartition des entreprises franciliennes par tranche de salariés susceptibles d'être cédées dans les dix années à venir

	0	1 à 5	6 à 9	10 à 19	20 à 49	Total
Industrie	50,7 %	27,2 %	8,4 %	7,4 %	6,2 %	100 %
Construction	51,7 %	34,4 %	6,9 %	4,0 %	3,0 %	100 %
Commerce de détail	59,1 %	31,7 %	5,3 %	2,8 %	1,2 %	100 %
Commerce de gros	60,0 %	25,9 %	5,9 %	4,8 %	3,3 %	100 %
Commerce automobile	37,0 %	36,9 %	13,2 %	8,1 %	4,9 %	100 %
Cafés, hôtels, restaurants	38,5 %	38,4 %	11,3 %	8,1 %	3,8 %	100 %
Autres services	70,6 %	21,4 %	3,7 %	2,6 %	1,7 %	100 %
Tous secteurs	63,2 %	25,8 %	5,2 %	3,6 %	2,3 %	100 %

Source : CROCIS-CCIP, mars 2012

Plusieurs enseignements peuvent ainsi être tirés des chiffres contenus dans ce tableau.

Ce qui saute aux yeux au premier coup d'œil, c'est la disparité flagrante entre les différents secteurs d'activités n'employant aucun salarié. Bien que les activités d'industrie (50,7 %) et de construction (51,7 %) correspondent à une part semblable, on constate un décalage certain parmi les activités de commerce : le commerce de détail (59,1 %) et le commerce de gros (60,0 %) font jeu égal contre le commerce automobile (37 %). De la même manière, on note un contraste dans les activités de services : les cafés, hôtels et restaurants représentent 38,5 % alors que pour les autres services, ce chiffre est de 70,6 %.

Ces chiffres donnent un aperçu clair des entreprises susceptibles d'être transmises dans les dix prochaines années. Il y aura une fois et demie moins d'entreprises de commerce automobile que d'entreprises de commerce de détail et de gros. La montée en puissance des commerces de proximité et de centre-ville depuis une dizaine d'années explique cette nette différence. De la même manière, il y aura deux fois moins de cafés, hôtels et restaurants susceptibles d'être cédés que d'entreprises exerçant d'autres services.

La part des entreprises exerçant d'autres services que les cafés, hôtels et restaurants est cependant à nuancer étant donné que les auto-entreprises sont comptabilisées. En effet, le statut d'auto-entrepreneur ayant été créé très récemment, en 2008¹³, les chiffres d'affaires des auto-entreprises se trouve, *de facto*, restreint. Cet aspect rend donc ces entreprises peu ou pas cessibles et augmente le nombre d'entreprises de services sans salariés à céder dans les 10 années à venir.

Ces différents tableaux permettant d'analyser le marché de la reprise mettent en évidence un fonctionnement hétérogène selon les activités exercées au sein des entreprises.

Par exemple, si peu de repreneurs montrent un intérêt pour les activités de commerce et d'artisanat, à l'inverse, ceux-ci s'intéressent fortement aux entreprises ayant plus de 5 salariés dans leur effectif. Cette situation crée une disparité axiomatique : les activités de commerce et d'artisanat souffrent d'un manque d'importance accordé par les repreneurs et, dans le même temps, ceux-ci se précipitent sur les TPE et PME de plus de 5 salariés.

¹³ Créé dans le cadre de la loi de modernisation de l'économie votée le 4 août 2008

En réalité, reprendre une TPE ou PME artisanale s'avère très compliqué pour un repreneur, quand bien même il aurait des capacités certaines en gestion¹⁴. La reprise d'une TPE ou PME artisanale repose essentiellement sur la congruence des compétences car cela suppose d'être doté de qualités manuelles et de maîtriser certaines techniques propres à l'artisanat exercé, ce qui dissuade des repreneurs potentiels. Le savoir-faire est si particulier qu'ils jugent l'entreprise non conforme à leur volonté de réaliser une plus-value en la rachetant.

Enfin, pour terminer cet état des lieux du marché de la reprise, il me semble opportun d'évoquer l'accès à l'information pour un repreneur potentiel.

Reprendre une entreprise implique d'accéder en premier lieu aux bonnes informations et de savoir où les chercher. Il existe ainsi un certain nombre d'organismes en lien direct avec le marché de la reprise pour aider le repreneur dans ses recherches.

Chapitre 3/ L'accès aux sources d'information relatives au marché

Dans ce chapitre, nous allons tout d'abord présenter les deux types de marché de la reprise qui existent, puis nous exposerons quelles sont les sources d'informations disponibles pour faire savoir que l'on vend son entreprise ou pour rechercher une entreprise à vendre.

A/ Le marché ouvert et le marché « caché »

On distingue deux types de marché¹⁵ :

- Le marché dit « ouvert » qui est accessible via des sites internet spécialisés, des bourses d'opportunités, organismes consulaires, cabinets d'intermédiation privés, syndicats et fédérations professionnelles
- Le marché dit « caché » où le repreneur doit faire appel à ses réseaux aussi bien personnels que professionnels en contact régulier ou occasionnel avec des TPE-PME, ou à des prestataires privés qui effectueront les recherches spécifiques pour son compte. Ce marché « caché » s'explique en grande partie par un souci de

¹⁴ Cf : Tableau 1 p 1 : 95% des repreneurs ont une formation de type supérieur

¹⁵ Selon la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris

confidentialité, le cédant ne souhaitant pas faire part publiquement de son projet pour ne pas inquiéter les salariés et les clients

Le marché de la reprise d'entreprise est difficile d'accès et nécessite donc de bien identifier toutes les opportunités qui peuvent constituer des sources d'information pour un repreneur potentiel.

B/ Les sources d'informations

Pour pouvoir identifier l'ensemble des sources d'informations qui sont offertes aux cédants et repreneurs, il me semble judicieux de les rassembler dans un tableau.

Tableau 7 – Tableau récapitulatif des sources d'information pour un repreneur

Sources d'information
<ul style="list-style-type: none">➤ Ministère du Redressement Productif➤ Ministère Délégué aux Petites et Moyennes Entreprises➤ Chambre de Commerce et d'industrie➤ Chambre des Métiers et de l'Artisanat➤ Fédérations professionnelles➤ Cabinets de conseil en fusion-acquisition➤ Banques➤ Notaires➤ Experts-comptables➤ Associations de commerçants➤ Service d'action économique de la mairie➤ Revues et sites internet spécialisés (attention toutefois à l'authenticité des informations se trouvant sur internet)

- Greffes des tribunaux de commerce
- Juges commissaires
- Administrateurs judiciaires
- Mandataires liquidateurs
- Le « bouche-à-oreille »

A travers ces deux parties, la première portant spécifiquement sur l'audit social, et la seconde sur le marché de la reprise d'entreprise, nous avons pu réaliser l'impérieuse nécessité d'une étude de la revue de la littérature et des différentes données, permettant de situer le contexte du sujet de ce mémoire.

Nous allons désormais aborder dans la partie suivante la méthodologie de recherche pour bien cerner quelle a été la démarche de recherche entreprise.

Partie III/ Méthodologie de recherche

Nous allons successivement présenter dans cette partie quelle a été la démarche de recherche, la constitution de l'échantillonnage, et enfin présenter les hypothèses de recherche.

Chapitre 1/ Démarche de recherche qualitative : entretiens semi-directifs

Selon Blaug (1982), « *une proposition est soit analytique, soit synthétique, soit vraie en vertu de la définition de ses propres termes, soit vraie, si c'est bien le cas, en vertu d'une expérience pratique ; ce principe conclut alors qu'une proposition synthétique n'a de sens que si et seulement si elle est susceptible d'être vérifiée empiriquement* ».

C'était donc là tout l'enjeu de ma démarche de recherche, pouvoir fonder une proposition synthétique en m'appuyant sur des éléments empiriques.

J'ai ainsi fait le choix d'axer ma recherche sur un aspect qualitatif. Plusieurs raisons ont présidé à ce choix de recherche qualitative :

- Le fait de travailler sur un sujet qui m'était totalement inconnu auparavant m'a amené à considérer qu'à tout moment, je pouvais être soumis à une certaine impondérabilité et être amené à modifier le cap dans ma recherche. Au contraire d'une démarche de recherche quantitative, bien plus figée, une approche qualitative permet plus de flexibilité dans ses travaux.
- Une démarche de recherche quantitative nécessite un calendrier de travaux précis, ne serait-ce que pour la préparation de l'échantillon, des enquêtes, et ce, bien avant de procéder au recueil des données. Ces étapes préparatoires induisent un temps à consacrer beaucoup plus important que dans une démarche de recherche qualitative. En outre, la date limite imposée pour rendre ce mémoire - un délai assez court pour effectuer une vraie recherche approfondie - ne permettait pas d'élaborer un calendrier *stricto sensu* d'étapes préparatoires. Seule une démarche qualitative permettait d'entrer dans le vif du sujet.

En management, les recherches sont effectuées sur le contenu ou sur le processus¹⁶. Ainsi, pour réaliser ce mémoire, j'ai effectué une recherche sur le processus : le processus de reprise d'entreprise. Mon intérêt était de chercher à expliquer quel est le lien qu'il peut y avoir entre la réalisation d'un audit social et une transmission d'entreprise. En définitive, si l'on considérait l'audit social comme une variable nommée X et la transmission d'entreprise une variable nommée Y , je cherchais à comprendre et expliquer dans quelle mesure l'utilisation de la variable X serait reliée et influencerait sur la variable Y .

Pour la collecte des données primaires, j'ai choisi l'entretien individuel sous forme semi-directive avec des professionnels de l'audit social, de la reprise d'entreprise et des chefs d'entreprise.

L'entretien semi-directif consiste à, après avoir préalablement défini les thèmes portant sur la recherche et réalisé un guide d'entretien prévu à cet effet, poser des questions à son interlocuteur et le laisser s'exprimer en adoptant une attitude d'écoute active. C'est-à-dire qu'au fur et à mesure que les questions sont abordées au fil de l'entretien, il faut veiller à clarifier des réponses incomplètes, approfondir certains sujets abordés de manière peut-être trop succincte ou pas assez explorés, relancer son interlocuteur en reformulant ses propos pour l'inviter à confirmer ceux-ci et les préciser lorsqu'ils sont flous par exemple.

Chapitre 2/ Echantillonnage

Dans ce chapitre, nous allons présenter quelle a été la méthode de sélection de l'échantillonnage, nous dresserons ensuite un tableau récapitulatif de l'échantillon selon l'âge, le sexe, la profession et la ville, et enfin nous expliquerons quelle a été la méthode de collecte des données.

¹⁶ THIETART Raymond-Alain et coll., Méthodes de recherche en management, 2007

A/ Méthode de sélection

Mes recherches étant axées sur l'audit social dans le cas de figure d'une reprise d'entreprise, idéalement, mon échantillon devait être composé soit de cédants, soit de repreneurs. Ce qui compliquait quelque peu mes démarches dans la mesure où il ne me fallait pas des « simples » chefs d'entreprises ou des investisseurs mais bien des personnes confrontées à une situation de reprise d'entreprise, limitant mes opportunités.

Après avoir entamé de multiples démarches auprès de différents acteurs étant dans une situation de cédant ou de repreneur, tous ou presque n'ont pas répondu à mes sollicitations malgré mes multiples relances. Il est apparu par la suite, qu'en réalité, beaucoup ne répondent pas car ils sont « harcelés » de demandes concernant leur opération de reprise, notamment pour les cédants, et étant focalisés sur cette dernière, ils se désintéressent totalement d'une requête comme la mienne, privilégiant les contacts sérieux. Le manque de temps est aussi un élément expliquant leur absence de réponse.

J'ai ainsi opté pour l'application de la méthode Delphi. *« Conçue en 1950 par Olaf Helmer à la Rand Corporation (Okoli & Pawlowski, 2004), la méthode Delphi a pour but de mettre en évidence des convergences d'opinions et de dégager certains consensus sur des sujets précis, grâce à la consultation d'experts à travers un ensemble de questionnaires (Dalkey & Helmer, 1963). Le choix de ces experts doit tenir compte de leur connaissance du sujet visé, de leur légitimité par rapport au panel d'experts qu'ils pourraient représenter, de leur disponibilité durant le processus de l'enquête Delphi¹⁷ ».*

J'ai donc entamé des recherches pour identifier quels sont les experts dans le domaine de l'audit social et de la cession-reprise. Cela m'a amené à entrer en contact avec des avocats spécialistes, réalisant des audits sociaux, et des conseillers transmission appartenant à plusieurs délégations régionales ou départementales du réseau CRA notamment.

B/ Récapitulatif selon l'âge, le sexe, la profession et la ville

Mon échantillonnage a été le suivant :

¹⁷ BOOTO EKIONEA, BERNARD & PLAISENT, « Consensus par la méthode Delphi sur les concepts clés des capacités organisationnelles spécifiques de la gestion des connaissances », *RECHERCHES QUALITATIVES*, 2011, Vol. 29, pp. 168-192

Tableau 8 – Récapitulatif de l'échantillonnage selon l'âge, le sexe, la profession et la ville

	Personne A	Personne B	Personne C	Personne D	Personne E	Personne F	Personne G
Âge	37	33	64	66	65	52	61
Sexe	H	F	F	H	H	F	H
Profession/ Fonctions	Dirigeant associé d'une PME de services à la personne	Journaliste spécialisée des questions d'entrepreneuriat	Délégué Régional CRA Champagne-Ardenne/Auditeur et Conseiller transmission	Délégué Départemental CRA Meurthe-et-Moselle/Conseiller transmission	Ancien repreneur et Conseiller transmission	Avocate spécialisée en droit social et droit commercial/Auditeur	Délégué Régional CRA Aquitaine/Conseiller transmission
Ville	Paris	Paris	Reims	Nancy	Besançon	Versailles	Bordeaux

C/Méthode de collecte des données

J'ai réalisé deux guides d'entretien sensiblement différents étant donné la diversité des personnes que j'ai interrogées au cours de mes recherches comme mis en exergue dans le tableau précédent, portant sur mon échantillonnage. Cependant, mêmes si deux ou trois questions pouvaient différer selon la personne interrogée, ces questions étaient toutes liées selon le thème auxquelles elles correspondaient.

Par exemple, lorsque j'ai interrogé la journaliste du groupe Les Echos, la question « Avez-vous été amené(e) à réaliser ou commander un audit social » ne s'imposait pas puisque je recherchais surtout dans cet entretien sa connaissance du monde de l'entrepreneuriat. Et son métier me donnait évidemment *de facto* réponse à cette question.

Un entretien se déroulant rarement comme imaginé auparavant sur le papier, j'ai été amené à modifier l'ordre des questions prévues initialement sur les guides dans la mesure où la dynamique des entretiens abordait d'elle-même les thèmes prévus. Il est arrivé, par exemple, que personnes répondaient à deux questions dans leur réponse. Dans ce cas, soit je les réorientais vers l'objet précis de ma question, soit je les laissais répondre de manière globale lorsque ça ne créait pas de confusion comme pour les deux premières questions du thème I. Nous étions ainsi en plein dans le cœur de sujet que j'avais prévu d'évoquer avec les différents thèmes.

Chaque entretien a fait l'objet d'une retranscription fidèle des propos tenus – verbatim - par les personnes que j'ai interrogées¹⁸.

Pour la collecte des données secondaires, je me suis appuyé sur des livres, rapports, des études, des documents officiels, des manuels, des articles de presse comme décrit dans les deux premières parties de ce mémoire et dont les sources sont citées dans la bibliographie¹⁹.

L'ensemble de ces données secondaires m'a permis de m'accoutumer avec un domaine que je ne connaissais pas avant la réalisation de ce mémoire, et cela passait par une nécessaire documentation et recherche d'informations.

¹⁸ Cf : partie IV/ Chapitre 1/ Principaux résultats recueillis, p 53

¹⁹ Voir p 97

Tableau 9 – Ensemble des questions posées aux personnes interrogées, classées par thèmes

Thèmes	Questions	Précisions
Profil de la personne interrogée	Nom, prénom, profession, fonction, âge, ville	Questions nécessaires à la constitution du tableau récapitulatif de l'échantillon
Thème I : Généralités sur l'Audit social	Si je vous parle d'Audit social, spontanément, qu'est-ce que cela évoque pour vous ?	Cette question a été posée à l'ensemble des personnes interrogées pour pouvoir évaluer dès le début de l'entretien leur degré de connaissance sur l'Audit social. Cette question faisait appel à une réponse très brève, formée sur quelques mots-clés gravitant autour de la notion d'Audit social.
	Plus largement, comment définiriez-vous l'Audit social ?	Cette question a également été posée à l'ensemble de l'échantillon, et visait à recueillir des informations plus complètes sur l'Audit social. Il est toutefois arrivé de la « sauter » dans la mesure où certaines

		personnes y répondaient déjà dès la question précédente.
	Comment se déroule un Audit social ?	Cette question a été posée plus spécifiquement aux spécialistes, avocat et conseillers transmission.
	Quels sont les points à contrôler lors d'un Audit social ?	Cette question a été posée à l'ensemble de l'échantillon.

Thème II : Actualités de l'Audit social	Estimez-vous que la demande d'Audit social par les dirigeants est satisfaisante ? Pourquoi ?	Ces deux questions ont été posées à l'ensemble de l'échantillon pour déterminer leur vision de l'actualité de l'audit social.
	La professionnalisation des auditeurs sociaux permet-elle un regain d'intérêt pour l'utilisation de l'Audit social ?	

Thème III : L'intérêt de l'Audit social	Dans la conduite du changement, en quoi l'Audit social pourrait être considéré comme un besoin ?	Ces deux questions ont été posées à l'ensemble de l'échantillon pour déterminer comment est perçu l'intérêt de l'audit social.
	Selon vous, qu'est-ce qui pousse un dirigeant à commander un	

	Audit social ?	
	Vous avez écrit un article de presse proposant « 6 étapes pour réussir sa transmission d'entreprise » et évoquant des analyses comptables, financières, juridiques et fonctionnelles, ce qui est clairement l'Audit social. Quelle est la pertinence de ces analyses selon vous ?	<p>Cette question n'a été posée qu'à une seule personne de mon échantillon, une journaliste spécialisée dans les questions d'entrepreneuriat.</p> <p>Dans la phase de préparation de l'entretien, j'avais pris connaissance et analysé les différents articles de cette journaliste</p> <p>Cette question faisait référence à un article de presse publié par celle-ci et visait à obtenir des précisions.</p>

Thème IV : L'utilisation de l'Audit social	Avez-vous été amené(e) à réaliser ou commander un Audit social ? Dans quel contexte ?	Cette question a été posée à l'ensemble de mon échantillon, hormis la journaliste. Sa profession justifiant le fait de ne pas lui poser inutilement cette question.
---	---	---

	Si oui, considérez-vous que cet Audit social était indispensable ?	Ces deux questions ont été posées uniquement aux personnes ayant répondu favorablement à la question précédente.
	A-t-il été bénéfique ?	

Thème V : La reprise d'entreprise	Avez-vous été confronté à une situation de reprise d'entreprise, soit en tant que cédant, soit en tant que repreneur, soit en tant que conseil ?	Ces deux questions ont été posées à l'ensemble de mon échantillon, hormis la journaliste.
	Avez-vous rencontré des difficultés dans cette opération de reprise d'entreprise ?	

Thème VI : L'audit social de reprise	Avez-vous pensé à l'utilisation de l'outil d'Audit social ?	Cette question a été posée à l'ensemble de mon échantillon, hormis la journaliste.
	Si oui, pensez-vous que cet outil a été pertinent pour l'opération de reprise d'entreprise ? Pourquoi ?	Cette question a été posées aux personne ayant répondu par l'affirmative à la question précédente.

Thème VII : Les modes de transmission	Avez-vous songé à la reprise interne (famille ou salarié) ?	Cette question a été posée au chef d'entreprise cédant afin de chercher à savoir s'il connaissait cette possibilité ou simplement si elle avait été envisagée.
	Pensez-vous qu'il est plus aisé de céder son entreprise de manière interne ou à investisseur externe ? Pourquoi ?	Cette question a été posée à l'ensemble de mon échantillon.
Thème VIII : Actualités du marché de la reprise	Estimez-vous que le marché de la reprise d'entreprise est amené à se développer ou plutôt à stagner dans les années à venir ?	Ces questions ont été posées à l'ensemble de mon échantillon.
	Pour quelles raisons un dirigeant peut être amené à céder son entreprise ?	
Thème IX : Facteurs d'échec et de succès d'une transmission	Si vous aviez trois facteurs conduisant à l'échec d'une transmission d'entreprise, lesquels donneriez-vous ?	Ces questions ont été posées à l'ensemble de mon échantillon pour tenter de déterminer s'il y a des facteurs récurrents d'échec ou de succès dans une opération de cession
	A l'inverse, si vous deviez donner trois facteurs contribuant au	

	succès d'une transmission d'entreprise, lesquels seraient-ils ?	d'entreprise.
--	---	---------------

Thème X : Les relations cédant- repreneur	Quelles sont les relations cédant-repreneur ?	Ces questions ont été posées à l'ensemble de mon échantillon.
	Selon vous, quelle serait l'attitude à adopter pour favoriser le passage de relais entre le cédant et le repreneur ?	

Chapitre 3/ Hypothèses de recherche

Dans ce chapitre, nous allons mettre en avant les différentes hypothèses de recherche correspondant aux thèmes abordés dans les entretiens.

Un thème ou un groupe de thèmes étaient reliés à une hypothèse de recherche précise, ainsi que plusieurs sous-hypothèses, dont voici le détail.

H 1 : La notion d'Audit social et son utilisation renvoient à des concepts clairement définis (thèmes I, II et III)

Sous-hypothèses H 1 :

- H 1-1 : L'audit social est défini et délimité de manière précise
- H 1-2 : L'audit social est une pratique incontournable dans la conduite du changement
- H 1-3 : La professionnalisation de l'offre d'audit social est une nécessité

H 2 : L'audit social est sous-utilisé lors de transmission d'entreprises (thèmes IV, V et VI)

Sous-hypothèses H 2 :

- H 2-1 : Les entrepreneurs négligent cet aspect lors d'un processus de reprise
- H 2-2 : Les entrepreneurs ne comprennent pas l'intérêt de l'audit social
- H 2-3 : Les entrepreneurs n'ont pas nécessairement besoin de l'audit social

H 3 : La reprise interne favorise la transmission d'entreprise (thème VII)

Sous-hypothèses H 3 :

- H 3-1 : Il est plus aisé de trouver un repreneur par ce biais là
- H 3-2 : Le contexte actuel de crise amène les dirigeants à céder leur entreprise en interne
- H 3-3 : C'est une solution plus simple et plus sécurisante aux yeux du cédant

H 4 : L'absence d'audit social complique l'opération de transmission d'entreprise (thèmes VIII, IX et X)

Sous-hypothèses H 4 :

- H 4-1 : Les cédants et repreneurs ne sont pas fixés sur les mêmes bases de négociation
- H 4-2 : Les repreneurs n'ont pas une vision réaliste des aspects sociaux de l'entreprise

Après avoir étudié l'ensemble de la méthodologie de recherche pour ce mémoire, nous allons aborder la dernière partie qui concerne la synthèse et l'analyse des résultats obtenus.

Partie IV/ Synthèse et analyse des résultats

Dans cette partie, nous allons analyser les résultats recueillis, nous mettrons en valeur les convergences et les différences qui émanent de ces résultats de recherche, et enfin, nous confronterons ces résultats aux hypothèses de départ.

Chapitre 1/ Principaux résultats recueillis

Dans ce chapitre, nous allons présenter les principaux résultats recueillis sous forme de tableau à partir de la page suivante, classés par thème et par répondant.

Tableau 10 – Principaux résultats recueillis, classés par thèmes et par répondant

Thèmes	Questions	Personne A	Personne B	Personne C	Personne D	Personne E	Personne F	Personne G
Thème I : Généralités sur l'Audit social	Si je vous parle d'Audit social, spontanément, qu'est-ce que cela évoque pour vous ?	« Toutes les formes d'audit mais là c'est spécifique au domaine social où l'on va faire un diagnostic de la situation sociale de l'entreprise »	« C'est un peu comme quand on fait un audit comptable, sauf que là c'est dans le domaine social, plus axé sur les salariés en fait »	« Zoom sur la Gestion des Ressources Humaines et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) »	« C'est l'ambiance de travail, la formation des personnels, les mises à niveau »	« C'est le savoir-faire et la compétence de la société. Quand on parle d'audit social, on parle du personnel »	« Diagnostics, contrôles, analyses, actions correctives »	« Audit pour avoir une meilleure vision sur tous les aspects sociaux de l'entreprise »
	Plus largement, comment définiriez-vous l'Audit social ?	« Moyen de déterminer le mode de fonctionnement de l'entreprise, et ensuite, dire si ça fonctionne bien ou mal et essayer de déterminer pour	« Prendre en compte les rémunérations, les conditions de travail, le niveau de compétences par exemple »	« Analyse des fonctionnements /dysfonctionnements des personnes et des équipes, gestion des compétences et projection dans l'avenir »	« Analyse des conditions de travail, des compétences propres à chacun »	« Le pouvoir de la société à travers son savoir, son savoir-faire dans les ateliers »	« C'est l'analyse des risques, en droit du travail, en hygiène et sécurité pour anticiper les risques existants et corriger ce qui	« Analyse de la situation de l'ensemble du personnel de l'entreprise »

		quelles raisons »					est corrigéable »	
	Comment se déroule un Audit social ?	////////////////////	////////////////////	« Un premier diagnostic où on consulte tout un ensemble de documents au préalable puis on se rend dans l'entreprise pour poser des questions aux salariés, sur des choses qu'on ne peut pas forcément voir sur les documents qu'on a consulté pour le premier diagnostic »	« Deux manières : il y a les documents qui nous sont remis, et au sein de l'entreprise en rencontrant le personnel, on interroge et on voit à travers leurs réponses et leurs comportements comment déterminer l'ambiance et quelles sont les conditions de travail »	« On demande la convention collective, puis un listing avec les nom, prénom, naissance, date d'entrée, qualifications, poste, salaire annuel, fixe ou variable, avantages avec une voiture de fonction par exemple, et particularités de contrat. Ce n'est pas exhaustif bien évidemment. Ensuite, on vient dans	« J'envoie une liste d'une trentaine de documents dont j'ai besoin au cédant, et ensuite je viens sur place et j'essaie de trouver quelles sont les problématiques qui peuvent exister »	////////////////////

						l'entreprise »		
Quels sont les points à contrôler lors d'un Audit social ?	« Les compétences des uns et des autres pour voir si ils sont positionnés à des postes qui sont à la hauteur de leurs compétences »	« Les contrats qui sont en cours, CDD, CDI, contrats avec la clientèle et les fournisseurs, contrat de franchise par exemple »	« Adéquation des compétences, motivations, implication par rapport aux postes, contrats de travail et tous documents et règles liés aux salaires et organismes de retraites et de prévoyance, outils et méthodes de management »	« Les aspects professionnels, c'est-à-dire âge des personnes, formation des personnes, le poste qu'ils occupent »	« Caisses de retraite, régimes de prévoyance, santé, s'il y a eu des contrôles Urssaf, contrats de participation et d'intéressement »	« Dossiers personnels des salariés, contrats de travail, règlement intérieur, accords d'entreprise, entrées et sorties du personnel, bulletins de salaire, courriers avec l'Inspection du Travail, la Médecine du Travail, rémunérations, conventions collectives »	« Statuts, avantages octroyés ou non, politique salariale, de promotion, et de recrutement ».	

Thème II : Actualités de l'Audit social	Estimez-vous que la demande d'Audit social par les dirigeants est satisfaisante ? Pourquoi ?	« Non, car les chefs d'entreprises vont consacrer plus de temps à la communication parce c'est ce qui va rapporter de l'argent de façon immédiate »	« Oui, à chaque session il y a un audit qui est fait »	« Oui, à condition que la demande soit motivée par une volonté de progrès et qu'un retour à minima soit donné aux collaborateurs »	« Non, sur les TPE-PME, on ne peut pas dire que l'on effectue des audits sociaux très approfondis, cela prend 48H maximum »	« Non, car le dirigeant risque de jeter de la méfiance à son égard de la part de son personnel qui va se poser des questions »	« Non, mes clients ne demandent pas un audit social global de la boîte en question »	« Non, pour des raisons d'extrême confidentialité, beaucoup de cédants cachent leur projet »
	La professionnalisation des auditeurs sociaux permet-elle un regain d'intérêt pour l'utilisation de l'Audit social ?	« Oui, faire appel à un professionnel de l'extérieur permet d'avoir un regard neutre, aussi un regard nouveau et donc d'apporter des solutions non partisans »	« Oui, ça ne peut être fait que par des professionnels »	« Oui, cela paraît évident, le professionnalisme est impératif dans ce domaine, le contraire cause des dégâts »	« Oui, il faut connaître son sujet, on ne demande pas à n'importe qui de faire un audit »	« Oui, mais attention tout de même à la particularité que je viens de vous évoquer »	« Absolument, on pratique régulièrement des audits sociaux, ce qui nous donne une légitimité certaine »	« Pas forcément, ce qui entraîne l'absence de ce type d'audit, c'est le coût que cela engendre »

Thème III : L'intérêt de l'Audit social	Dans la conduite du changement, en quoi l'Audit social pourrait être considéré comme un besoin ?	« Oui, pour changer de stratégie ou la renforcer, il est nécessaire en amont de faire un audit »	« Oui, les salariés ne sont pas forcément adaptés au changement et, s'ils partent, partent avec tout le savoir-faire de l'entreprise »	« Oui, c'est une photo à l'instant T de la situation pour identifier les ressources sur lesquelles compter pour construire le changement et celles qui doivent s'ajouter »	« Non, dans les TPE-PME, les dirigeants ne se posent pas ce type de question. Au départ, il sont obligés de s'appuyer sur ce qui existe pour développer de la marge »	« Ce peut être en besoin pour une réaffectation de poste ou de la formation »	« Non, un grand principe de base, c'est lorsqu'on reprend une entreprise, on ne révolutionne rien »	« Probablement que c'est un besoin, mais beaucoup de chefs d'entreprise font une croix sur l'audit social »
	Selon vous, qu'est-ce qui pousse un dirigeant à commander un Audit social ?	« Améliorer les performances je suppose »	« Négocier le prix d'achat de l'entreprise »	« Envie de progresser, nécessité de comprendre ce qui ne fonctionne pas »	« Pour le repreneur, savoir s'il pourra rembourser les dettes de l'entreprise »	« Son incompétence, un dirigeant de TPE-PME doit connaître sur le bout des doigts son entreprise »	« Les cédants ne demandent jamais d'audit social, ce sont les repreneurs »	« Amélioration de la productivité, connaître les points à améliorer ou à développer »

	<p>Vous avez écrit un article « 6 étapes pour réussir sa transmission d'entreprise » évoquant des analyses comptables, juridiques et fonctionnelles. Quelle est la pertinence de ces analyses ?</p>	<p>////////////////////</p>	<p>« C'est la base, c'est difficile de s'abstenir de faire une quelconque analyse de l'entreprise que l'on souhaite reprendre, il faut comprendre comment elle fonctionne »</p>	<p>////////////////////</p>	<p>////////////////////</p>	<p>////////////////////</p>	<p>////////////////////</p>	<p>////////////////////</p>
--	--	-----------------------------	---	-----------------------------	-----------------------------	-----------------------------	-----------------------------	-----------------------------

Thème IV : L'utilisation de l'Audit social	Avez-vous été amené(e) à réaliser ou commander un Audit Social ? Dans quel contexte ?	« Non, pour raisons financières, ce n'était pas opportun »	////////////////////	« Oui, conduite du changement, pour mon départ à la retraite »	« Oui, en tant que conseiller transmission au CRA »	« J'ai commandé plusieurs audits mais ça n'a pas été jusqu'à l'entretien individuel »	« Oui, c'est une partie principale de mon activité d'avocate spécialisée »	« Non, je ne fais que du conseil et de l'accompagnement en cession-transmission »
	Si oui, considérez-vous que cet Audit Social était indispensable ?	////////////////////	////////////////////	« Oui »	« Dans une certaine mesure, oui, mais encore une fois, le repreneur est plus focalisé sur les marges qu'il pourra développer »	« Oui, mais ce n'était pas des vrais audits, plutôt des diagnostics »	« Oui, pour négocier le prix et pour recadrer un certain nombre de points »	////////////////////
	A-t-il été bénéfique ?	////////////////////	////////////////////	« Oui, ne serait-ce que pour communiquer avec les collaborateurs afin qu'ils n'apprennent pas sur le tard les	« Oui, car il donné une vision globale de l'entreprise au repreneur »	« C'est toujours bénéfique oui, mais tout dépend de ce que l'on contrôle »	« Il faut partir du principe qu'on doit supprimer les risques avant l'acquisition donc, oui, l'audit est	////////////////////

				projets à ce sujet »			bénéfique »	
--	--	--	--	----------------------	--	--	-------------	--

Thème V : La reprise d'entreprise	Avez-vous été confronté à une situation de reprise d'entreprise, soit en tant que cédant, soit en tant que repreneur, soit en tant que conseil ?	« Oui, tout à fait, en tant que cédant et c'est encore le cas aujourd'hui »	////////////////////	« Oui en tant que cédant et en tant que conseiller transmission »	« Oui, j'accompagne des cédants et repreneurs dans leur processus de reprise »	« En tant que repreneur oui, dans des PME, et maintenant en tant que conseiller transmission »	« Oui, en tant qu'avocate-conseil en cession-reprise »	« Oui, au CRA Aquitaine dont je suis le Délégué Régional »
	Avez-vous rencontré des difficultés dans cette opération	« Oui, réussir à faire savoir que je veux céder mon affaire, et le fait de ne pas être préparé à la	////////////////////	« Non, c'était une opération de cession en ce qui me concerne »	« Oui, il y a souvent des difficultés avec une surévaluation de l'entreprise par	« Non, car derrière nous, nous avons toute une infrastructure, l'entreprise est	« Oui, dans les négociations sur le montant de la garantie d'actif-passif, des	« Oui, dans la discussion sur le prix. Le cédant veut vendre le plus cher possible et

	de reprise d'entreprise ?	cession, la valorisation de l'entreprise, et enfin, bien qu'on veuille céder, on est dans l'obligation de continuer à faire vivre l'entreprise »			le cédant »	déjà existante »	négociations de la fixation du prix, le rédactionnel où on n'est pas d'accord sur des clauses, des particularités, la négociation de la clause de non-concurrence »	le repreneur acheter le moins cher possible »
--	----------------------------------	--	--	--	-------------	------------------	---	---

Thème VI: L'audit social de reprise	Avez-vous pensé à l'utilisation de l'outil d'Audit social ?	« Non, car une fois de plus, c'est le coût qui freine, je préférerais mettre 10 000€ dans la communication plutôt que commander un audit pour	////////////////////	« Dans le cadre de la cession de mon entreprise, oui, d'autant plus que c'était une entreprise de GRH donc c'était tout à fait naturel pour moi »	« Oui, régulièrement je suis amené à conseiller l'audit social »	« Oui, je n'ai jamais écarté cette possibilité ».	« Non, puisque ce sont les clients qui font appel à moi pour réaliser l'audit social »	« Oui bien sûr puisqu'il permet de voir l'ensemble de la société et de dire si le prix de vente est sous-évalué ou surévalué ».
--	--	---	----------------------	---	--	---	--	---

		revendre la société »						
	Si oui, pensez-vous que cet outil a été pertinent pour l'opération de reprise d'entreprise ? Pourquoi ?	////////////////////	////////////////////	« Oui, comme je vous l'ai dit, pour moi c'était naturel de faire une communication et une étude interne dans le cadre de cette cession. On le faisait pour des clients, on avait les outils donc autant le faire chez nous »	« C'est certain, on commande justement un audit social pour y voir plus clair donc oui, c'est pertinent »	« L'audit, s'il est appliqué, est pertinent oui, car il permet de découvrir la société par l'intermédiaire du domaine social »	« Oui, car cela a servi à régler des vrais problèmes, par exemple en hygiène et sécurité, et surtout pour recadrer des documents avant la cession sur lesquels seul le cédant peut avoir la main dessus »	« Oui bien évidemment, mais il ne faut pas oublier que le premier élément déterminant dans une cession est la rentabilité de l'entreprise »

Les modes de transmission	Avez-vous songé à la reprise interne (famille ou	« Non, il faut faire attention à la cession interne, il faut être sûr que la personne à qui	////////////////////	« Oui, mais cette option n'a pas été concluante »	« Très généralement, les cédants envisagent en premier la reprise interne,	« Oui, j'y ai déjà songé parce que tout au cours de ma carrière, j'ai fait des	////////////////////	« En général, quand un cédant s'adresse à nous, c'est qu'il a déjà
----------------------------------	---	---	----------------------	---	--	--	----------------------	--

salarié) ?	on cède l'entreprise connaisse bien le secteur d'activités et soit apte à diriger, sinon c'est donner la mort de la société. Je ne l'imagine pas du tout »			soit par des salariés, soit par un membre de leur famille. Mais s'ils viennent nous voir au CRA, c'est que cette option n'a pas été réalisable »	propositions de reprise dans les différentes entreprises que j'ai rachetées »		pensé à cette possibilité. Souvent, ils cherchent une solution familiale ou dans le personnel existant mais quand ils considèrent qu'il n'y a pas de solution par ces deux canaux, ils envisagent une reprise externe »
Pensez-vous qu'il est plus aisé de céder son entreprise de manière	« Céder de manière interne suppose déjà d'avoir dans son entourage des personnes qui sont dans le	« En général, un dirigeant qui cherche à céder sa boîte va d'abord chercher dans son cercle premier, dans ses	« Tout dépend de la ressource liée à un potentiel futur dirigeant dans l'entreprise »	« Dans un premier temps, tout cédant envisage une reprise interne. Mais quand le personnel n'est	« Non, je pense qu'il faut avoir un bon compromis gagnant-gagnant, il faut que ça se passe	« Si on cède à un salarié de l'entreprise, le salarié étant dedans, il aura une meilleur visibilité donc	« On pourrait penser comme ça que c'est plus facile de vendre en interne, sauf que dans une

	interne ou à investisseur externe ? Pourquoi ?	business et dans le même secteur d'activité, ou qui le connaissent. Je vois donc plus quelqu'un du milieu, bien implanté, pour racheter la société, plutôt qu'un proche »	relations ou ses enfants, et, s'il ne trouve pas au-delà de ce cercle il va essayer de trouver quelqu'un d'autre »		pas qualifié, n'a pas les compétences pour diriger, ou que personne n'est en mesure de faire un apport personnel pour le rachat, ça limite les possibilités de transmission interne »	de manière correcte et professionnelle, quelque soit le mode de transmission, interne ou externe »	il y aura certainement moins de contraintes, globalement il sait où il met les pieds »	TPE-PME, le rôle du chef d'entreprise est tellement important, assurant à la fois le commercial, le technique et le management, que c'est quasiment impossible »
--	---	---	--	--	---	--	--	--

Thème VIII : Actualités du marché de la reprise	Estimez-vous que le marché de la reprise d'entreprise est amené à se développer ?	« On rentre de plus en plus dans un environnement instable, les entreprises qui tenaient 4 ou 5 ans minimum seront en difficulté plus	« Il y a eu beaucoup d'attente avec les élections récentes, beaucoup de cédants ont attendu de voir un peu quels seraient les	« Il devrait se développer si les règles du financement de la reprise devenaient plus logiquement en adéquation avec le développement	« Les petites structures ont de plus en plus de mal à vivre, les PME vivent mieux. Mais il faut voir quel est le secteur correspondant,	« Pour moi, il va stagner, après avoir connu un gros développement. Ces créateurs de sociétés après-guerre issus du papy-boom sont	« Logiquement et statistiquement, oui, cela fait des années qu'on dit que c'est un marché qui doit se développer. Surtout compte	« Oui, pour des raisons de pyramide des âges, on va avoir un certain nombre de chefs d'entreprise qui vont atteindre l'âge de la
--	--	---	---	---	---	--	--	--

		<p>vite. A partir de là, il va y avoir des cessions qui se feront de plus en plus »</p>	<p>décisions prises au niveau de la fiscalité. Il y a beaucoup de TPE et PME à reprendre, mais pas de grosse PME dont tout le monde rêve en fait.</p> <p>On a pensé qu'il y aurait une reprise en 2010-2011 et finalement ça s'est essoufflé très vite. C'est évidemment lié aux politiques, au niveau de l'Etat, aucune dynamique n'est insufflée »</p>	<p>« durable »</p>	<p>car d'un secteur à l'autre, les entreprises sur le marché de la transmission ne représentent pas la même part »</p>	<p>partis à la retraite au début des années 2000. Le marché a augmenté dans la décennie 1990-2000, maintenant on arrive dans la période de « croisière » »</p>	<p>tenu du vieillissement de la population. Economiquement, la donne n'est pas la même avec la crise où des tas de dirigeants ont eu de très mauvais bilans et ont donc retiré leur boîte du marché pour remonter leur bilan et les vendre à un meilleur prix un peu plus tard »</p>	<p>retraite et qui vont probablement chercher à céder leur affaire »</p>
--	--	---	--	--------------------	--	--	--	--

<p>Pour quelles raisons un dirigeant peut être amené à céder son entreprise ?</p>	<p>« La lassitude ! Puis le fait que lorsqu'on crée une société, on part sur un objectif particulier, des attentes particulières et, dès lors qu'il n'y a pas de rencontre sur le moyen terme, entre ce à quoi on aspire ou on aspirait en tant que créateur d'entreprise. Ensuite, la législation mise en place, des réformes néfastes comme le relèvement du taux de TVA. Cette pression fiscale exercée</p>	<p>« Par difficultés financières, pour un départ à la retraite ou tout simplement un changement d'activité »</p>	<p>« Retraite, maladie, envie de partir sur un autre projet »</p>	<p>« La retraite, c'est ce qui revient le plus souvent. Ensuite, pour des raisons de réorientation professionnelle, En ce moment, on ne rencontre que des chefs d'entreprises qui en ont marre, à cause des charges »</p>	<p>« Retraite, maladie, changement de métier »</p>	<p>« Retraite, maladie, changement de vie professionnelle ou personnelle, où parce que le cédant considère que c'est le moment où il pourra se faire le plus d'argent »</p>	<p>« Retraite, raisons de santé ou familiales, changement d'activité »</p>
--	--	--	---	---	--	---	--

		sur les chefs d'entreprises et leur clientèle est fortement décourageante »						
--	--	---	--	--	--	--	--	--

Thème IX : Facteurs d'échec et de succès d'une transmission	Si vous aviez trois facteurs conduisant à l'échec d'une transmission d'entreprise, lesquels donneriez-vous ?	« Le prix de vente : on m'a proposé 1€ symbolique ! Ensuite, le repreneur n'a pas envie de négocier avec l'Urssaf pour les charges patronales qui n'ont pas été payées. Dans mon cas, c'est vraiment ce qui a dissuadé un repreneur. Enfin,	« Tout ce qui est lié à l'affect car ce n'est pas parce qu'un dirigeant dit vouloir céder son entreprise qu'il le veut réellement. Souvent, ils ont du mal à lâcher prise. Le repreneur n'arrive pas à reprendre les rênes de l'entreprise, à	« Facteurs psychologiques (cédant/repreneur/collaborateurs). Le repreneur n'est pas fait pour cela ou pas assez entrepreneur. Mauvaise appréciation du potentiel de l'entreprise dans un des domaines : humain, commercial,	« L'affaire n'est pas rentable, c'est-à-dire qu'elle ne dégage pas de marge. Prix de vente trop cher imposé par le cédant. Relations de complaisances ou amicales avec le personnel, un fournisseur ou un acheteur et qui sont cachées	« Mauvais pédagogue (ne pas le dire à ses salariés par exemple) Mauvaise intégration du repreneur dans la société. Mauvais recul du cédant par rapport à un tel changement (manque d'anticipation de sa vie après la cession) »	« Un repreneur qui n'est pas du tout du secteur d'activité. Racheter une entreprise qui n'a pas de fonds propres. Ne pas en avoir soi-même à réinjecter pour refaire partir la société »	« Gérer l'entreprise à racheter comme on gérait son centre de profit dans une grande entreprise. Ne pas être financier et ne pas arriver à gérer la trésorerie au quotidien. Le relationnel avec le
--	---	--	--	---	--	---	---	---

	<p>quand une personne souhaite reprendre une entreprise, elle n'a plus du tout la garantie d'obtenir les fonds nécessaires, les banques ne prêtent plus »</p>	<p>s'affirmer en tant que dirigeant.</p> <p>Le départ à la retraite est un facteur qui empire les choses car souvent le départ n'est pas préparé, rien n'est prévu ensuite, et du coup, souvent, ils préfèrent se rétracter »</p>	<p>technique, gestion et juridique »</p>	<p>au repreneur »</p>			<p>repreneur qui peut être mal accepté »</p>
<p>A l'inverse, si vous deviez donner trois facteurs contribuant</p>	<p>« Le secteur : par exemple, le secteur des entreprises innovantes marche très bien. Un réseau de</p>	<p>« L'accompagne ment par le cédant.</p> <p>Ne pas rester dans son bureau et aller à la rencontre des</p>	<p>« Partage de valeurs avec son repreneur.</p> <p>Communiquer avec ses collaborateurs avant la cession.</p>	<p>« Le cédant vend son entreprise à un bon niveau et l'entreprise est rentable : la reprise va se faire sans</p>	<p>« Et bien tout simplement l'inverse de ce que je viens de vous dire »</p>	<p>« Ca va être un peu l'inverse de ce que je viens de dire, c'est avoir les compétences humaines et</p>	<p>« Sur le plan financier, avoir un apport suffisant et permettant d'avoir des marges de manœuvre pour</p>

<p>t au succès d'une transmission d'entreprise, lesquels seraient-ils ?</p>	<p>personnes capables de vendre la société.</p> <p>Le temps dont on dispose : si on n'est pas pressé de vendre, il n'y a pas de problème.</p> <p>Essayer de vendre dans l'urgence, c'est plus délicat pour une entreprise et ça se sent »</p>	<p>employés.</p> <p>Savoir gérer en déléguant »</p>	<p>Affirmer la confiance que le cédant a en son repreneur pour permettre une bonne cohésion entre eux »</p>	<p>difficulté.</p> <p>Le repreneur a racheté dans de bonnes conditions, il reprend l'affaire en douceur.</p> <p>L'acheteur a la compétence professionnelle en management et en gestion car je vous le redis, le premier outil, ce sont les hommes »</p>		<p>techniques.</p> <p>Etre innovant, dynamique, d'arriver à avoir une vision et d'entraîner les équipes.</p> <p>Avoir les reins solides sur le plan financier »</p>	<p>faire face aux impondérables.</p> <p>Avoir bien compris ce qu'est une PME et les enjeux qui y sont liés dans sa gestion au quotidien.</p> <p>Être sur des produits d'avenir et non des produits en perte de vitesse »</p>	
--	---	---	---	---	--	---	--	--

<p>relations cédant-repreneur</p>	<p>Quelles sont les relations cédant-repreneur ?</p>	<p>« Quand il s'agissait de parler du projet en lui-même, les différents repreneurs</p>	<p>« Je ne sais pas si vous en avez entendu parler de la possibilité pour le cédant de rester encore 1</p>	<p>« Tout dépend des personnes et de leur objectifs, la relation peut être très bonne comme</p>	<p>« Les cédants et les repreneurs sont deux caractères, on a un peu de tout : des cédants avec</p>	<p>« Ce sont des relations d'affaires, chacun a un intérêt particulier à</p>	<p>« Dans la majorité des cas, au bout de 3 mois après la vente de la société clés en</p>	<p>« En général, sur des petites affaires, les relations ne durent pas longtemps, ça</p>
--	---	---	--	---	---	--	---	--

	<p>intéressés me félicitaient d'avoir eu une idée aussi géniale. Après, quand il s'agissait du prix de vente, des conditions de la transmission du bien, là on sentait qu'ils se mettaient directement en position de force.</p> <p>On ne sait pas à combien le repreneur est prêt à racheter ta boîte, de combien d'argent il dispose réellement alors que lui, sait dans</p>	<p>ou 2 mois au sein de l'entreprise. En général, on essaie de faire en sorte que ça ne dure pas trop longtemps, je pense que 3 mois c'est vraiment le maximum à partir de la signature, à partir du moment où le repreneur a les clés. Au-delà, il n'y a plus de relations entre cédant et repreneur, et c'est mieux ainsi »</p>	<p>complexe »</p>	<p>qui ça se passe très bien avec les repreneurs, et il y en a d'autres qui veulent toujours imposer leur point de vue. Alors forcément, ça se passe mal avec le repreneur. De manière générale, on constate qu'il ne faut pas que le cédant et le repreneur restent trop longtemps ensemble, que le processus de négociations de reprise ne s'éternise pas »</p>	<p>faire valoir »</p>	<p>main pour le repreneur, il n'y a plus de relations avec le cédant.</p> <p>Pendant l'opération de reprise, en général ça se passe toujours bien. Moi, je dis toujours à mes clients qu'eux ce sont les gentils, et moi la méchante car c'est moi qui doit trouver ce qui ne va pas, qui doit attaquer les problèmes. Il faut que le repreneur garde le contact et</p>	<p>s'arrête au bout de 3 mois. Mais il peut tout de même y avoir des chefs d'entreprise qui demandent à ce que ça se fasse progressivement ou à se faire accompagner »</p>
--	--	---	-------------------	---	-----------------------	---	--

		quelle situation tu es. Il a tous les éléments, ce qui crée un climat de méfiance »					entretienne de bonnes relations avec le cédant, toujours, car il en aura besoin après sur le contact clients-fournisseurs »	
Selon vous, quelle serait l'attitude à adopter pour favoriser le passage de relais entre le cédant et le repreneur ?	« Faire appel à un intermédiaire, une entreprise spécialisée dans la cession-reprise pour accompagner le cédant et le repreneur dans leur processus de négociations »	« Bien suivre les étapes cruciales dans le processus, des diagnostics à la prise de pouvoir qui est une opération délicate. Se faire accompagner est important »	« Nécessité d'un partage de valeurs et d'une confiance réciproque »	« Avant de céder, donner le maximum d'informations mais c'est très difficile à vérifier car le cédant cache toujours des informations : stocks surévalués, bilans trafiqués, pour la plupart des informations	« La franchise et l'honnêteté, ce sont les deux valeurs essentielles à mon sens »	« Il faut qu'ils créent un lien de respect et de confiance entre eux. Le cédant, il choisit son successeur, donc une fois qu'il l'a choisi, il faut qu'il lui fasse confiance et qu'il l'aide dans la passation de pouvoir, ce qui n'est jamais	« Il faut laisser de l'autonomie au repreneur »	

					<p>comptables.</p> <p>Il peut aussi arriver que le repreneur demande une période d'accompagnement mais je ne conseille pas de rester en relations directe. Une fois l'affaire conclue, il faut que le changement de direction s'opère rapidement »</p>		<p>facile »</p>	
--	--	--	--	--	--	--	-----------------	--

Chapitre 2/ Mise en valeur des convergences et divergences selon les personnes interrogées

Nous venons de présenter les principales données récoltées lors de l'étude, et, de ce tableau, ressort un certain nombre de points communs ou de différences selon les répondants.

L'objet de ce chapitre portera sur la mise en valeur des convergences et des différences pour chaque thème abordé avec les personnes interrogées. Un code couleur sera appliqué dans un tableau pour mieux visualiser les convergences et divergences, après les avoir expliquées.

Thème I : Généralités sur l'Audit social

A la question portant sur l'idée que se font les répondants de l'audit social, les personnes A, B et G ont une même vision et répondent d'emblée que cela s'applique au domaine social.

Les autres répondants donnent des aspects plus développés en évoquant des diagnostics à travers la formation, les compétences, le savoir-faire.

La question suivante qui visait à leur demander de développer ce qu'est l'audit social à leur sens, et a permis de mettre en valeur une représentation commune d'ensemble. On voit que, pour chaque répondant, il s'agit d'une analyse correspondant à plusieurs indicateurs sociaux telles que les rémunérations, les conditions de travail, les compétences. Les répondants C et F vont plus loin en évoquant une analyse des fonctionnements/dysfonctionnement et des risques.

A la troisième question concernant le déroulé d'une mission d'audit social, où seules les personnes C, D, E et F ne pouvaient répondre eu égard à leur activité comme présenté dans le tableau récapitulatif de l'échantillon, la réponse est commune. Tous quatre parlent d'une analyse de documents, un pré-diagnostic donc, puis d'une étude au sein de l'entreprise.

Enfin, à la quatrième et dernière question de ce thème, les personnes interrogées ont toutes donné des avis plus ou moins développés, que l'on peut séparer en deux parties. D'un côté, nous avons les répondants A et D qui considèrent que les points à contrôler sont basés essentiellement sur des aspects professionnels tels que les compétences, le poste occupé. De l'autre, nous avons les répondants B, C, E, F et G qui placent les points à contrôler dans le

domaine juridique avec les contrats de travail, les caisses de retraite et de prévoyance, l'Urssaf, le règlement intérieur, la politique salariale etc.

En réalité, l'audit social concerne bien évidemment tous ces aspects mais il est intéressant de voir que, selon les répondants, les points à contrôler sont hiérarchisés selon un aspect précis, soit professionnel, soit juridique. Nous avons là une première divergence de point de vue.

A	B	C	D	E	F	G
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

Aspects professionnels	Aspects juridiques
-------------------------------	---------------------------

Thème II : Actualités de l'Audit social

La première question de ce thème portait sur la demande d'audit social par les dirigeants, à savoir si elle est satisfaisante ou non. Les réponses ont été partagées, avec une majorité de « non » pour cinq répondants, et deux « oui » pour deux autres répondants.

Pour les réponses négatives, trois aspects ont été abordés : financier, temps, et confidentialité.

A	B	C	D	E	F	G
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

OUI	NON
------------	------------

A la deuxième question, tous les avis convergent positivement, hormis le répondant G qui a un avis plus nuancé justifié par le coût engendré par la commande d'un audit social. On peut donc voir que, de manière générale, la professionnalisation des auditeurs sociaux est perçue comme une nécessité, pourquoi ne pas dire un impératif.

Thème III : L'intérêt de l'Audit social

La première question de ce thème portait sur la conduite du changement. A la question de savoir si l'audit social pourrait être considéré comme un besoin, les avis ont été dissemblables. Les personnes A, B, C et E répondaient par l'affirmative, les répondants D et F par la négative, tandis que le répondant G donnait encore une fois une position plus neutre en évoquant la probabilité du besoin, tout en expliquant que beaucoup de dirigeants ne commandent pas d'audit social dans ce cas.

Pour les réponses positives, trois aspects ont été développés : renforcement ou changement de stratégie, adaptation des salariés à un changement de direction, identification des ressources sur lesquelles on peut compter et celles qui devront s'ajouter.

Pour les réponses négatives, deux aspects ont été avancés : les dirigeants sont animés par une logique financière en reprenant une entreprise et rien n'est changé dans l'entreprise rachetée. L'audit social dans la conduite du changement n'est donc pas un besoin selon ces réponses.

A	B	C	D	E	F	G
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

OUI	NON	NEUTRE
------------	------------	---------------

La question suivante qui portait sur les raisons qui amènent un dirigeant à commander un audit social, a donné lieu à des réponses hétérogènes.

Certains répondants considèrent que l'amélioration des performances, de la productivité et l'envie de progresser incitent le dirigeant à commander un audit social (Répondants A, C et G). C'est le seul point commun que l'on peut établir entre plusieurs répondants, les autres ont tous des avis différents : négocier le prix d'achat de l'entreprise, rembourser les dettes ou encore une position plus forte, l'incompétence du dirigeant sont autant d'éléments qui justifient la commande d'un audit social par les dirigeants (Répondants B, D et E). Enfin, une position plus tranchée a été avancée par le répondant F, arguant que le dirigeant ne commande jamais d'audit social, ce sont uniquement les repreneurs.

Enfin, la dernière question de ce thème n'ayant été posée qu'à une seule personne (Répondant B, journaliste), il n'est pas opportun de commenter la réponse dans ce chapitre étant donné qu'aucune convergence ou différence avec les autres répondants ne pourra être relevée. Nous reviendrons à cette réponse dans le chapitre suivant.

Thème IV : L'utilisation de l'Audit social

Dans ce thème, la première question a été de savoir si les répondants avaient été amenés à réaliser ou commander un audit social et, si oui, dans quel contexte.

Les réponses sont plus ou moins équilibrées avec quatre avis positifs (personnes C, D, E et F) et trois négatifs (personnes A, B et G). Néanmoins, les situations étant toutes indépendantes les unes des autres, nous ne pouvons faire de lien entre les répondants. Cette question visait simplement à déterminer si les répondants connaissaient l'audit social en théorie, et/ou en pratique.

Les deux questions suivantes avaient pour but de déterminer si les personnes ayant répondu par l'affirmative à la question que nous venons de présenter, ont considéré que l'audit social a été indispensable et bénéfique. Les personnes interrogées ont été unanimes pour répondre « oui » à ces deux questions et ont développé plusieurs points :

- Indispensable pour recadrer un certain nombre de points ;
- Bénéfique pour communiquer avec les collaborateurs, pour donner une vision globale de l'entreprise, pour supprimer les risques.

Thème V : La reprise d'entreprise

Dans ce thème, la première question a porté sur le fait de savoir si les personnes interrogées ont été confrontées à une situation de reprise. Nous n'aurons donc pas de convergences ou de différences à évoquer sur cette question là.

En revanche, la question suivante reposait sur les difficultés qu'ont pu rencontrer les personnes ayant répondu positivement à la question précédente (confrontées ou non à une situation reprise d'entreprise).

Pour quatre répondants (A, D, F et G), la ou les opérations de reprise à laquelle ils ont été liés en tant que cédant, repreneur ou conseil en cession-reprise s'est traduite par des difficultés.

Plusieurs points ont ainsi été décrits : la valorisation de l'entreprise, les négociations juridiques portant sur des clauses et la garantie d'actif-passif, faire savoir que l'on veut céder son entreprise (garantie de la situation de l'entreprise au jour de la signature de vente), ou encore le fait de devoir continuer à faire fonctionner l'entreprise en même temps que la recherche d'un repreneur et qui demande beaucoup de temps.

Pour deux autres répondants (C et E), l'opération de transmission d'entreprise s'est réalisée sans difficultés.

A	C	D	E	F	G
----------	----------	----------	----------	----------	----------

OUI	NON
------------	------------

Thème VI : L'Audit social de reprise

La première question de ce thème visait à déterminer si, parmi les personnes interrogées ayant été confrontées à une situation de transmission d'entreprise, celles-ci avaient pensé à l'utilisation de l'audit social.

Quatre personnes (C, D, E et G) ont répondu « oui » affirmant notamment pour l'une que c'était tout à fait naturel d'y penser, tandis que deux autres (A et F) répondaient « non ». Pour le répondant A, chef d'entreprise cherchant à céder son affaire, le coût de l'audit social est un frein et considère plus judicieux d'investir dans la communication de sa société.

C'est un élément important car il sous-entend que la commande d'un audit social est une perte d'argent, ou que cela ne rapportera pas des bénéfices de manière immédiate, au contraire d'un

investissement dans la communication. Pour ce chef d'entreprise, cela nécessite de faire un choix budgétaire, et c'est la communication qui l'emporte sur l'audit social.

A	C	D	E	F	G
----------	----------	----------	----------	----------	----------

OUI	NON
------------	------------

La deuxième question de ce thème portait sur la pertinence de l'utilisation d'un audit social de reprise. Sur ce sujet, tous les répondants (C, D, E et F) ont été unanimes pour répondre positivement, à l'exception de la personne G qui a émis un avis nuancé. Cette personne a en effet approuvé la pertinence de l'audit social de reprise mais précisé que l'élément déterminant dans une opération de cession d'entreprise, à son sens, est la rentabilité de l'entreprise. La logique comptable et financière prévaut plus que la logique sociale dans une transmission selon lui.

On peut voir que les autres répondants ont mis en avant des éléments intéressants pour justifier la pertinence de l'audit social de reprise : il permet d'y voir plus clair sur la situation sociale de l'entreprise, il permet de découvrir la société par l'intermédiaire du domaine social, il a servi à régler des problèmes et surtout à recadrer des documents avant la cession sur lesquels seul le cédant peut avoir la main dessus. Ce dernier aspect interpelle car il met clairement en exergue le fait que, sans un audit social de reprise, le repreneur pourrait se retrouver avec des documents juridiques, comme des contrats par exemple, présentant un risque. On voit bien que sans l'audit social de reprise, dans ce cas très précis, le repreneur ne peut avoir accès à certains documents qui doivent être absolument contrôlés.

C	D	E	F	G
----------	----------	----------	----------	----------

OUI	NEUTRE
------------	---------------

Thème VII : Les modes de transmission

Les réponses à la première question de ce thème, sur le fait de savoir si les répondants ont pensé à la reprise interne, ou à la conseiller, ont été très disparates mais ont tout de même illustré une tendance : le cédant cherche en priorité à céder de manière interne, que ce soit avec des salariés, des membres de la famille ou des proches, et ensuite se tourne vers des personnes externes pour céder s'il n'a pas réussi à trouver par son cercle premier.

Hormis la personne A, tous les répondants s'accordent à dire que, soit ils ont pensé à céder leur entreprise en interne, soit ils accompagnent des cédants ayant déjà épuisé cette possibilité.

Cette tendance a ainsi influencé la question suivante, est-il plus aisé de céder son entreprise en interne ou en externe et pourquoi.

Sur les sept personnes interrogées, quatre d'entre elles (personnes A, B, D et G) considèrent qu'il est difficile de céder en interne et avancent plusieurs raisons à cela :

- Avoir des personnes dans son entourage qui sont du même secteur d'activité ou qui le connaissent
- Le réseau interne : limité aux enfants, salariés et relations proches
- Personnel non qualifié, sans compétences pour diriger
- Impossibilité de faire un apport personnel pour le rachat
- Rôle du chef d'entreprise dans une PME trop important, il assure à la fois le commercial, le management, le technique. Ce qui suppose de trouver une personne expérimentée.

Ce sont autant d'éléments qui, selon les répondants, limitent les possibilités de transmission interne.

Ensuite, nous remarquons que deux personnes (C et E) ont un avis partagé. Pour l'une, la transmission dépend de la ressource liée à un potentiel futur dirigeant, c'est-à-dire qu'il faut avoir une personne ayant les compétences requises pour diriger. Pour l'autre, les deux solutions sont envisageables, quelque soit le mode de transmission, il faut un compromis

gagnant-gagnant. C'est-à-dire que les deux parties doivent s'y retrouver, animées par un esprit professionnel, dans le processus de cession interne ou externe. Notons cependant que ce dernier aspect est difficilement réalisable dans le cas d'une cession interne dans la mesure où le cédant, ayant des liens particuliers avec le repreneur, aura une relation moins professionnelle qu'avec un repreneur externe. Ce qui est logique, lorsqu'on connaît bien la personne, il y a beaucoup moins de distance dans les relations.

Enfin, le répondant F considère que la reprise interne est une bonne solution car le repreneur, s'il est un salarié, aura une meilleure visibilité et connaît déjà la société. Il n'y aura donc pas toute la démarche de découverte globale de la société.

A	B	C	D	E	F	G
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

FAVORABLE CESSION INTERNE	FAVORABLE CESSION EXTERNE	NEUTRE
--------------------------------------	--------------------------------------	---------------

Globalement, une cession en externe est donc plus favorable qu'en interne et cela peut s'expliquer pour une raison très simple : le repreneur externe, lorsqu'il a dirigé la filiale d'un groupe, une unité de production ou même déjà redressé des entreprises en difficulté (certains repreneurs sont spécialisés dans le rachat d'entreprises en difficulté et les revendent une fois remises sur pieds), il n'aura pas toute la phase d'apprentissage du métier de dirigeant qui incombera au repreneur interne. Céder en interne n'étant pas sécurisant pour la pérennité de l'entreprise, la cession externe est privilégiée.

Thème VIII : Actualités du marché de la reprise

Dans ce thème, une première question a concerné le possible développement du marché de la reprise.

Cette question a amené les personnes interrogées à fournir des réponses développées comme on peut le voir. Comme je le disais en introduction, l'évolution du marché de la transmission est au cœur des débats et on voit clairement que les réponses sont inégales à ce sujet.

Deux personnes ont répondu « oui » (A et G), pour deux raisons principales : la pyramide des âges avec un certain nombre de dirigeants qui vont atteindre l'âge de la retraite, et la difficulté des TPE-PME à résister face à la crise et à l'instabilité économique. Démographiquement et statistiquement, il est en effet montré que dans les dix années à venir, le marché de la reprise devrait subir un boom eu égard à l'arrivée massive d'entreprise dont les dirigeants partent à la retraite. Mais cette idée est remise en question, et une personne (E) parmi les répondants a apporté un nouvel élément d'appréciation.

En effet, selon ce répondant, le marché de la reprise a connu un gros développement sous l'impulsion des créateurs de sociétés après-guerre issus du papy-boom. Ces derniers sont partis à la retraite au début des années 2000 et ont donc augmenté considérablement le nombre d'entreprises à céder. Maintenant, nous serions dans une période ralentissement, le boom justement prévu dans les dix années à venir serait déjà passé.

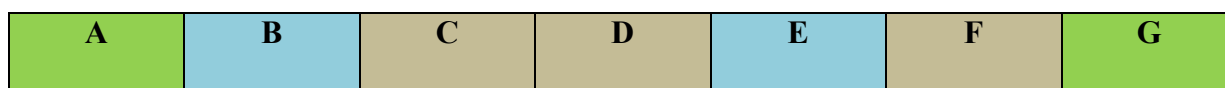
La personne B considère également que le marché de la reprise ne va pas se développer, expliquant qu'avec les élections récentes, il y a eu beaucoup d'attente de la part des dirigeants en termes de fiscalité des entreprises. Il ne faut pas oublier que pour beaucoup de dirigeants, la vente de leur entreprise est ce qui va leur assurer leur retraite. Ils ont en quelque sorte tout misé dessus, et c'est leur future retraite puisqu'un entrepreneur n'en a pas. C'est le prix de la vente de son entreprise qui va lui donner l'argent pour subvenir à ses besoins pendant la retraite. Donc forcément, en termes de fiscalité, si la vente est trop taxée, cela dissuade les dirigeants de céder leur entreprise. Ce qui explique, *de facto*, que le développement du marché de la reprise puisse se retrouver bloqué.

Enfin, les trois autres répondants (C, D et F) ont une position plus neutre.

Un répondant considère que le marché de la reprise devrait se développer mais émet toutefois une condition : si les règles du financement de la reprise devenaient plus logiquement en adéquation avec le développement durable. Arrêtons-nous un instant sur cette conception, cela fait appel à la RSE, Responsabilité Sociale des Entreprises, qui est un concept volontaire « dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales et économiques à leurs activités commerciales et dans leurs interactions avec les parties prenantes. C'est une forme de philosophie « agir local, penser global » selon René Dubos²⁰ ». Il est intéressant qu'un répondant ait abordé cette question dans la mesure où ce concept s'inscrit dans un débat sur la mondialisation et, *in fine*, la compétitivité des entreprises.

Les deux autres répondants adoptant une position neutre considèrent, quant à eux, que même si statistiquement le marché de la reprise doit être amené à se développer, il faut articuler cette donnée avec la situation économique. En effet, la crise économique ayant fait perdre beaucoup de parts de marché aux entreprises, leurs dirigeants sont dissuadés de les céder et préfèrent consolider le bilan en tentant de faire un meilleur chiffre d'affaires pour vendre à un meilleur prix. Enfin, il faut regarder quelle est la part des entreprises à céder selon le secteur d'activité correspondant. Comme nous l'avons vu dans la partie II, en fonction du secteur d'activité, la part des entreprises à céder ou qui seront amenées à être cédées n'est pas la même. Il faut donc regarder le secteur d'activité correspondant.

La tendance générale qui se dégage, donc, est que le marché va stagner. Cela s'explique en grande partie par les multiples incertitudes qui règnent, notamment au sujet de la fiscalité qui pèse sur les entreprises et la conjoncture économique.



²⁰ LETHIELLEUX Laetitia, cours magistral de Gestion des Ressources Humaines, Université de Reims Champagne-Ardenne, 2012

La deuxième question de ce thème concernait les raisons pour lesquelles un dirigeant peut être amené à céder son entreprise, où, globalement, l'ensemble des réponses est similaire.

Dans six réponses sur sept, le départ à la retraite a été évoqué comme raison principale corroborant la statistique selon laquelle plus de la moitié des dirigeants seront amenés à céder leur entreprise dans les dix années à venir pour cause de départ à la retraite.

Ensuite, vient le changement d'activité ou la réorientation professionnelle. Certaines personnes interrogées ont justifié cela par un certain ras-le-bol ressenti par les dirigeants. D'une part, un phénomène de lassitude où les attentes originelles à la création de l'entreprise ne correspondent pas à ce qui est vécu. Cela s'explique par le fait qu'en créant leur entreprise, les dirigeants ont un projet précis, et le fait de ne pas réussir à l'atteindre dans les quelques années qui suivent encouragent le sentiment de lassitude évoqué par le répondant A. D'autre part, les charges qui pèsent sur les entreprises dissuadent également les dirigeants de poursuivre leur activité. Ce dernier aspect est directement en lien avec une autre raison poussant les dirigeants à céder leur société, les difficultés financières. La crise économique et financière a créé encore plus de difficultés pour les entrepreneurs, perdant des parts de marché, ayant moins de clients, ne pouvant plus investir. Beaucoup d'entreprises n'ont pas réussi à s'adapter aux nouveaux modes de consommation liés à la crise, notamment la consommation par internet.

Enfin, un départ pour raison de santé, maladie justifie le départ de certains dirigeants.

On remarque donc qu'en grande majorité, deux raisons sont liées au départ d'un dirigeant : une raison d'ordre démographique et une raison d'ordre économique

Thème IX : Facteurs d'échec et de succès d'une transmission

La première question visait à obtenir trois facteurs d'échec d'une transmission d'entreprise, la seconde, trois facteurs de succès.

Nous constatons d'emblée que l'ensemble des répondants a pu donner trois facteurs d'échec, ce qui illustre bien la difficulté que représente une opération de cession d'entreprise.

Les facteurs d'échec :

- **Le prix de vente :** le cédant et le repreneur ont chacun un intérêt, vendre le plus cher possible et acheter le moins cher possible (le répondant A a indiqué avoir reçu une proposition d'achat de son entreprise à hauteur d'1€ symbolique). C'est le libre jeu du commerce et des transactions, mais on observe toutefois, en majorité, que les cédants surévaluent leur entreprise. Et lorsqu'ils ne veulent rien entendre, le processus de négociations avec un repreneur potentiel se cristallise et prend fin ;
- **Le manque de fonds propres ou l'absence de prêt bancaire :** il y a bien moins d'aides à la reprise d'une entreprise que pour une création, et, avec la crise, les banques prêtent peu ou plus, les fonds d'investissement sont à l'arrêt. Cela crée ainsi une situation dans laquelle le repreneur doit disposer de fonds propres suffisamment élevés pour pouvoir prétendre à la reprise d'une entreprise et investir dans la structure ;
- **Mauvaise appréciation du potentiel de l'entreprise :** cela peut être dû notamment au fait que le cédant ait caché ou modifié certaines données comptables et financières, ou par l'absence de signature de garantie d'actif-passif entre les deux parties. ;
- **Le relationnel entre le repreneur et les salariés :** la prise de pouvoir est un passage délicat pour le repreneur et il arrive que celui-ci soit mal accepté par les salariés. Cette situation peut être aggravée lorsque le cédant a caché son projet de cession à ses salariés jusqu'à la vente.
- **L'affect et les relations informelles cachées au repreneur :** quand le cédant a créé son entreprise, l'a fait grandir, il est attaché affectivement à sa structure et encore plus lorsque l'entreprise porte son nom. Ensuite, il peut exister des relations de complaisance ou amicales avec le personnel, un fournisseur ou un acheteur par exemple, et qui sont cachées au repreneur. Lorsque le cédant va quitter l'entreprise, certains clients et/ou fournisseurs peuvent en profiter aussi pour aller ailleurs.

De manière générale, quand le dirigeant change, ça change beaucoup de choses au sein de l'entreprise. Certaines personnes peuvent se trouver à des postes clés qu'elles n'auraient peut-être pas la légitimité de prétendre en temps normal. Ces personnes ne sont pas forcément au bon poste du fait de ces précédentes relations en fait. En réalité,

il est apparu qu'il y a beaucoup de tabous, ça peut être un ami, un fils ou même une ancienne maîtresse qui reste au sein de l'entreprise et ce genre de personnages sont clé car ils connaissent parfaitement la politique de l'entreprise et sont capable de faire basculer beaucoup de choses ;

- **Le passif de l'entreprise :** certains repreneurs refusent de reprendre le passif de l'entreprise avec les dettes de recouvrement telles que l'Urssaf, les dettes de fournisseurs par exemple ;
- **Mauvaise gestion :** lorsque le repreneur n'est pas fait pour diriger une société, n'arrive pas à gérer la trésorerie. Souvent certains anciens cadres de grandes sociétés s'imaginent pouvoir gérer une TPE-PME. Même si leurs compétences en management sont importantes pour prétendre diriger une entreprise, ils ne savent pas comment gérer au quotidien car la dimension n'est pas la même.

Les facteurs de succès :

- **Communication du projet de cession aux salariés :** annoncer le projet de vente aux salariés et leur indiquer, une fois le repreneur trouvé, toute la confiance que le cédant a en lui, pour assurer la cohésion. Ne pas parler du projet crée inévitablement au sein de l'entreprise un sentiment de trahison et de méfiance à l'égard du repreneur. Il est donc nécessaire d'être pédagogue car le premier outil de l'entreprise, ce sont les hommes ;
- **Le secteur d'activité :** si l'entreprise se trouve dans un secteur innovant comme les biotechnologies par exemple, la transmission d'entreprise est favorisée par l'attrait de ce secteur et des opportunités qui s'offrent. Cela signifie également qu'une reprise d'entreprise est favorisée lorsque la société est sur des produits d'avenir plutôt que des produits en perte de vitesse ;
- **Les compétences professionnelles en management et en gestion :** diriger une entreprise ne s'improvise pas, le repreneur doit posséder ces qualités et entraîner ses équipes vers une vision commune. Savoir gérer au quotidien en déléguant, aller à la rencontre de ses salariés sont des facteurs de réussite dans la transmission ;

- **Partage de valeurs entre le cédant et le repreneur** : c'est un élément capital, il faut que les deux parties soit mues par des valeurs communes, non seulement dans leur transaction, mais surtout au niveau de l'objet de leur transaction, c'est-à-dire l'entreprise. En cédant son entreprise, le dirigeant cède tout le passif, mais aussi ce qui fait l'unicité de celle-ci, sa culture. Il faut que le repreneur connaisse et intègre la culture d'entreprise de la société qu'il veut racheter ;

Thème X : Les relations cédant-repreneur

Dans ce dernier thème, nous abordons la question des relations entre cédant et repreneur.

Le premier élément qui ressort, c'est le fait que le cédant et le repreneur ont chacun des intérêts particuliers à faire valoir. Le cédant cherche un repreneur qui pourra pérenniser l'entreprise, qui lui assurera un prix d'achat qu'il juge conforme à ses volontés futures et à la valorisation de son entreprise. Le repreneur cherche une entreprise dans laquelle il pourra dégager de la marge, une entreprise plus ou moins rentable, sans dettes excessives, dans laquelle il fera repartir l'activité. Pour synthétiser, le cédant est dans la logique du vendeur, et détermine le prix de son bien en fonction d'une certaine valeur affective, notamment en termes d'efforts, ce qui l'amène souvent à surévaluer. Le repreneur, lui, est dans la logique du vendeur et détermine le prix du bien en fonction de ce qu'il projette d'en faire.

Le second élément, c'est que les relations entre le cédant et le repreneur sont très courtes une fois la cession actée. La majorité des répondants évoquent un accompagnement possible du repreneur par le cédant, mais précisent que cela ne doit pas dépasser trois mois. Pour certains, plus tôt les relations entre les deux disparaissent, mieux c'est.

Il apparait clairement que la prise de pouvoir par le repreneur revêt une importance particulière. En effet, même si l'accompagnement est une bonne chose en soi – et la loi Jacob-Dutreil de 2005 offrant une prime de 1000 euros à tout repreneur choisissant d'accompagner son successeur abonde dans ce sens²¹ - , il faut que le repreneur puisse reprendre les rênes rapidement de l'entreprise rachetée. A défaut, les salariés sont plongés dans une situation floue où ils ne savent plus très bien qui est leur dirigeant. Les experts préconisent à ce titre une prise des emblèmes du pouvoir, c'est-à-dire le bureau du dirigeant, la voiture de fonction

²¹ Source : site internet Les Echos de la Franchise www.lesechosdelafranchise.com/dossiers

s'il y en a une. Ce sont des éléments qui vont permettre de symboliser le changement de main du pouvoir.

La dernière question de ce thème et de cet entretien sollicitait l'avis des personnes interrogées sur l'attitude favorisant le passage de relais entre cédant et repreneur. Plusieurs positions ont été avancées, que nous pouvons regrouper en trois catégories :

- Se faire accompagner, conseiller (personnes A et B)
- Confiance réciproque basée sur la franchise et l'honnêteté (personnes C, E et F)
- Donner le maximum d'informations au repreneur (personne D)

Nous venons ainsi d'analyser les différents points de vue évoqués par les répondants, qu'ils soient convergents, divergents ou neutres selon les questions posées. Nous allons maintenant confronter ces résultats avec les hypothèses de départ.

Chapitre 3/ Confrontation des résultats avec les hypothèses de départ

Le dernier chapitre de cette partie vise à déterminer, en fonction des résultats obtenus, si les hypothèses sont vérifiées.

La première hypothèse concerne exclusivement l'audit social. Elle est formulée comme suit :

H 1 : La notion d'Audit social et son utilisation renvoient à des concepts clairement définis (thèmes I, II et III)

A cette hypothèse sont rattachées trois sous-hypothèses H 1 :

- *H1-1 : L'audit social est défini et délimité de manière précise*
- *H 1-2 : L'audit social est une pratique incontournable dans la conduite du changement*
- *H 1-3 : La professionnalisation de l'offre d'audit social est une nécessité*

Au regard des résultats obtenus, présentés et analysés dans les deux chapitres précédents :

La sous-hypothèse H 1-1 est vérifiée, on retrouve les différents indicateurs sociaux, les aspects professionnels et juridiques à vérifier, propres à l'audit social.

La sous-hypothèse H 1-2 est vérifiée, l'audit social est considéré comme une indispensable analyse pour identifier les ressources disponibles et celles qui doivent s'ajouter ou encore pour des réaffectations de postes entre autres afin de construire le changement.

La sous-hypothèse H 1-3 est vérifiée, la professionnalisation des auditeurs apparaît comme un impératif. Pour pouvoir effectuer des diagnostics, des analyses d'informations recueillies, des analyses de fonctionnements/dysfonctionnements, établir des relations de cause à effet, proposer des actions correctives et des recommandations dans un rapport final, il faut faire appel à des professionnels de l'audit social. S'essayer à cette démarche d'expertise ou la confier à un tiers n'ayant pas les qualités requises, notamment dans le domaine juridique, causerait des dégâts considérables.

En conclusion, l'hypothèse H 1 est donc vérifiée.

La deuxième hypothèse concerne l'audit social de reprise. Elle est formulée comme suit :

H 2 : L'audit social est sous-utilisé lors de transmission d'entreprises (thèmes IV, V et VI)

A cette hypothèse sont rattachées trois sous-hypothèses H 2 :

- *H 2-1 : Les entrepreneurs négligent cet aspect lors d'un processus de reprise*
- *H 2-2 : Les entrepreneurs ne comprennent pas l'intérêt de l'audit social*
- *H 2-3 : Les entrepreneurs n'ont pas nécessairement besoin de l'audit social*

Au regard des résultats obtenus, présentés et analysés dans les deux chapitres précédents :

La sous-hypothèse H 2-1 est vérifiée, le coût que représente un audit social incite les entrepreneurs à éluder cet outil et à réaliser des analyses minimales plus axées sur le domaine comptable et financier.

La sous-hypothèse H 2-2 est vérifiée, les entrepreneurs ne saisissent pas l'intérêt d'un audit social complet. Leur intérêt se porte plus sur les marges qu'ils pourront être amenés à développer et sur des investissements dont ils considèrent que les effets se feront ressentir à court terme.

La sous-hypothèse H 2-3 n'est pas vérifiée, bien que l'utilisation de l'audit social de reprise soit négligé pour des raisons que nous avons déjà évoquées, il correspond à un besoin pour supprimer les risques existants avant la vente de l'entreprise, pour donner une vision globale de celle-ci ou encore pour négocier le prix d'achat.

En conclusion, l'hypothèse H 2 est donc vérifiée.

La troisième hypothèse concerne la reprise interne. Elle est formulée comme suit :

H 3 : La reprise interne favorise la transmission d'entreprise (thème VII)

A cette hypothèse sont rattachées trois sous-hypothèses H 3 :

- *H 3-1 : Il est plus aisé de trouver un repreneur par ce biais là*
- *H 3-2 : Le contexte actuel de crise amène les dirigeants à céder leur entreprise en interne*
- *H 3-3 : C'est une solution plus simple et plus sécurisante aux yeux du cédant*

Au regard des résultats obtenus, présentés et analysés dans les deux chapitres précédents :

La sous-hypothèse H 3-1 n'est pas vérifiée, si effectivement les cédants cherchent en priorité un repreneur en interne, cette solution n'est pas concluante et ceux-ci se tournent majoritairement vers des investisseurs externes.

La sous-hypothèse H 3-2 n'est pas vérifiée, pour céder en interne, cela suppose au repreneur de disposer des fonds nécessaires. La crise amenant les banques à ne plus prêter ou presque, et les fonds d'investissement étant à l'arrêt, les dirigeants optent pour un repreneur externe ayant des disponibilités suffisantes afin que les difficultés financières ne soient pas un obstacle à la vente.

La sous-hypothèse H 3-3 n'est pas vérifiée, les dirigeants vont plutôt préférer céder en externe à un repreneur ayant des qualifications en gestion et en management plutôt qu'en interne où se pose la question des compétences d'un salarié ou d'un proche pour diriger.

En conclusion, l'hypothèse H 3 n'est donc pas vérifiée.

La quatrième et dernière hypothèse concerne les complications rencontrées lors d'une opération de cession d'entreprise. Elle est formulée comme suit :

H 4 : L'absence d'audit social complique l'opération de transmission d'entreprise (thèmes VIII, IX et X)

A cette hypothèse sont rattachées deux sous-hypothèses H 4 :

- *H 4-1 : Les cédants et repreneurs ne sont pas fixés sur les mêmes bases de négociation*
- *H 4-2 : Les repreneurs n'ont pas une vision réaliste des aspects sociaux de l'entreprise*

Au regard des résultats obtenus, présentés et analysés dans les deux chapitres précédents :

La sous-hypothèse H 4-1 est vérifiée, alors que le repreneur cherche une affaire rentable afin de dégager de la marge, tout en voulant faire baisser le prix d'achat au plus bas, le cédant cherche, lui, à vendre sa société au prix le plus fort pour pouvoir assurer sa retraite (c'est le motif de cession revenant le plus souvent, devant la réorientation professionnelle et les raisons d'ordre médical). Il apparaît, d'autre part, que le prix de vente est souvent surévalué de la part du cédant, compliquant les négociations lorsque les deux parties restent sur leurs positions et sur le prix qu'elles sont prêtes à convenir pour la vente.

La sous-hypothèse H 4-2 est vérifiée, un certain nombre d'éléments importants ne sont pas portés à la connaissance du repreneur conduisant à une mauvaise appréciation du potentiel de l'entreprise.

En conclusion, l'hypothèse H 4 est vérifiée.

CONCLUSION

A travers ce mémoire de recherche, nous avons vu que la transmission d'une entreprise est une étape aussi complexe que difficile, à laquelle sont liés un certain nombre d'éléments conduisant à son échec.

La valorisation de l'entreprise par exemple. Cela ne relève pas du hasard, une somme de critères est à prendre en considération, aussi bien économiques, financiers, que sociaux pour déterminer le prix le plus réaliste. Le prix du marché dépendant de l'offre et de la demande n'est pas suffisant pour créer une situation de compromis entre le cédant et le repreneur.

Pour un repreneur, la volonté à elle seule de racheter une entreprise ne saurait être suffisante pour prétendre justement à cette reprise. Il y a tout un ensemble de paramètres à maîtriser pour connaître et comprendre comment fonctionne l'entreprise.

Dans ce contexte, nous pouvons dire sans détour que faire appel à un expert, véritable partenaire stratégique pour réaliser un audit social, s'avère capital.

C'est clairement un outil qui permet au cédant de mieux évaluer la valeur de sa société et au repreneur d'avoir à sa disposition toutes les informations indispensables à la poursuite de son projet d'acquisition. Il donne une vision fiable et réaliste de la situation sociale de la société en vente.

C'est aussi, on l'a montré, un indicateur qui permet d'identifier et de corriger les éléments sujets à risque juridique lorsque le repreneur récupère tout le passif de l'entreprise, notamment sur les contrats de travail.

L'audit social est, en définitive, un instrument d'aide à la décision dans le processus de cession d'entreprise et contribue à la performance de l'entreprise.

Ma recherche portait sur la question suivante : la reprise d'une entreprise s'avérant être un processus très complexe, l'audit social peut-il jouer un rôle primordial pour favoriser la transmission ? Nous pouvons affirmer que, non seulement l'audit social peut favoriser la transmission, mais qu'il doit aussi devenir un réflexe de bon sens pour qu'une opération de cession-reprise se déroule dans les meilleures conditions.

Mais alors que la loi du 12 juillet 1977 a posé le principe d'obligation de bilan social pour les entreprises de plus de 300 salariés, ne devrait-on pas abaisser cette limite minimale pour pallier au réel déficit d'utilisation de l'audit social dans les PME ?

Une question reste également en suspens, les politiques publiques prennent-elle conscience de la nécessité d'un audit social de reprise ? La fiscalité pesant sur les entreprises au moment de la transmission étant souvent remise en cause et le coût d'un audit social étant élevé, ne pourrait-on pas imaginer un dispositif d'exonérations de charges ou de prime comme c'est le cas pour l'accompagnement du repreneur, pour tout cédant qui accepte de commander un audit social dès le début de son projet de vente ?

Il est manifeste que l'audit social de reprise est le parent pauvre de l'entrepreneuriat. Pourtant, la survie de nos PME sur le marché de la reprise, véritables réserves d'emploi pour notre pays, en dépend pour ne pas les vouer à disparaître avec tous les salariés, faute de repreneurs.

TABLE DES ABREVIATIONS

CRA	Cédants & Repreneurs d'Affaires
DRH	Directeur des Ressources Humaines
IAE	Institut d'Administration des Entreprises
IAS	Institut International de l'Audit Social
IEP	Institut d'Etudes Politiques
ESSEC	Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales
PME	Petites et Moyennes Entreprises de 20 à 249 salariés
R&D	Recherche et Développement
TPE	Très Petites Entreprises de 1 à 19 salariés
URSSAF	Union de Recouvrement des cotisations de Sécurité Sociale et d'Allocations Familiales

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Schéma 1 – L’audit social selon Candau (1985)	13
Schéma 2 - Exemple du circuit de demande d’évolution de carrière : le cas de l’académie de Bordeaux	23
Schéma 3 – Exemples croisés de process différenciés : le cas du recrutement de cadres et d’employés au sein du groupe Auchan	24
Schéma 4 – Les outils de l’audit social en amont et pendant la mission (adapté de Igalens, Peretti, 2008)	26
Schéma 5 – La roue de Deming	27
Schéma 6 – L’arbre des causes	28
Tableau 1 – Aux origines de l’audit social, les dates importantes	11
Tableau 2 – Les différentes catégories d’indicateurs sociaux (adapté de Naro et Voynnet Fourboul, 2006)	15
Tableau 3 – Les cinq étapes de l’audit social (Guerrero, 2008)	16
Tableau 4 – Les chiffres de la transmission des TPE-PME en 2012 (adapté de l’étude menée par l’Observatoire CRA Cédants & Repreneurs d’Affaires)	31
Tableau 5 – Panorama de la cession-reprise d’entreprises en Île-de-France en 2012 (adapté de l’étude menée par le CROCIS-CCIP)	34
Tableau 6 – Répartition des entreprises franciliennes par tranche de salariés susceptibles d’être cédées dans les dix années à venir	35
Tableau 7 – Tableau récapitulatif des sources d’information pour un repreneur	38
Tableau 8 – Récapitulatif de l’échantillonnage selon l’âge, le sexe, la profession et la ville	43
Tableau 9 – Ensemble des questions posées aux personnes interrogées, classées par thèmes	45
Tableau 10 – Principaux résultats recueillis, classés par thèmes et par répondant	54

ANNEXE 1

Les documents à demander (André et Boussaguet, 2010)

Nature des documents	Documents à demander
Documents sociaux généraux	<ul style="list-style-type: none"> - Convention collective applicable et accords collectifs - Règlement intérieur - Déclarations DAS des derniers exercices - PV des réunions avec les représentants du personnel du CE et des réunions du CHSCT, s'il y en existe un - Preuve de règlement des créances dues aux URSSAF - Dates et dossiers des derniers contrôles URSSAF - Liste des litiges en cours ou potentiels avec l'URSSAF - Liste des représentants du personnel
Documents relatifs aux contrats de travail ou équivalents et aux avantages et coûts associés	<ul style="list-style-type: none"> - Actes de nomination des dirigeants - Registre unique du personnel - Registre des observations et mises en demeure - Livre de paie - Organigramme, fiches de poste, définitions de fonction - Comptes rendus des entretiens annuels d'évaluation - Nombre total de salariés employés (équivalent temps plein) - Contrat de travail type et avantages associés (retraite/prévoyance) - Liste des procès passés, en cours ou éventuels avec des salariés - Liste de plans et systèmes de participation, d'intéressement, de stocks options - Liste des personnes les mieux rémunérées (+ avantages associés) - Liste des accords particuliers concernant les départs à la retraite

BIBLIOGRAPHIE

ANDRE Caroline et **BOUSSAGUET** Sonia, « L'audit social dans le cadre d'une reprise de PME : appréciation de warnings juridiques »

BLAUG Mark, « La Méthodologie économique », *Economica*, 1982

BOUSSAGUET Sonia et **ESTEVE** Jean-Marie, « La responsabilité sociale dans une transmission/reprise d'entreprise : une prise de conscience nécessaire », 8^{ème} université de printemps de l'audit social, Dakar, Sénégal, 2006

BURFIN Yves, « Panorama 2012 de la cession-reprise d'entreprises en Île-de-France », *CROCIS-CCIP*, mars 2012

« Panorama 2011 de la cession-reprise d'entreprises en Île-de-France », *CROCIS-CCIP*, mai 2011

CANDAU Pierre, « Audit social », *Vuibert Gestion*, 1985

COHEN-HAEGEL Annick, « Toute la fonction Ressources Humaines », *Dunod*, 2^{ème} édition, 2010

COMBEMALE Martine et **IGALENS** Jacques, « L'audit social », *Que sais-je ?*, 2005

GAUDEFROY Ariane, « La transmission d'entreprise, un défi à relever », *Les Echos Entrepreneur*, 18 juillet 2012

GUERRERO Sylvie, « Les Outils des RH », *Dunod*, 3^{ème} édition, 2009

« Les Outils de l'audit social », *Dunod*, 2008

IGALENS Jacques et **PERETTI** Jean-Marie, « Audit social », *Eyrolles*, Collection Ressources Humaines, 2008

LE BRUN François, « Transmission d'Entreprise : ce qui bloque en France », *Les Echos*, n°21130 du 23 février 2012

LECOINTRE Gilles, « La PME, l'ENTREPRISE de l'AVENIR », Gualino éditeur, 2006

MARTORY Bernard, « Audit social », *Revue française de gestion*, 6/2003, n°147, p 235-246

THIETART Raymond-Alain et coll., « Méthodes de recherche en management », *Dunod*, 3^{ème} édition, 2007

Manuel « Créer ou REPRENDRE une entreprise », *Eyrolles*, 2013, 26^{ème} édition

Cahier « Audit social et qualité de vie au travail, *Management & Avenir* », 2010/8, n°38

Cahier « Quelles évolutions dans la transmission-reprise des PME ? », *Entreprendre & Innover*, 2012/2, n°14

WEBOGRAPHIE

MOUSLI Marc, « La transmission des entreprises, au-delà des statistiques », *Alternatives Économiques*, Dossier Web n°055, avril 2013 : www.alternatives-economiques.fr/la-transmission-des-entreprises--au-dela-des-statistiques_fr_art_1182__61878.html

NARO Gérard, « Les indicateurs sociaux : du contrôle de gestion aux développements récents du pilotage et du reporting », *Portail national des professionnels de l'éducation*, 2006 : www.eduscol.education.fr/cid46096/les-indicateurs-sociaux%C2%A0-du-controle-de-gestion-aux-developpements-recents-du-pilotage-et-du-reporting.html

Site internet du CAIRN : www.cairn.info/

Site internet du CROCIS-CCIP : www.crocis.cci-paris-idf.fr

Site internet de l'IAS : www.auditsocial.net

Site internet du groupe Les Echos : www.leschosdelafranchise.com

TABLE DES MATIERES

Avant-propos	p 5	
Introduction	p 7	
 Partie I/ L’Audit social : un concept qui intègre une démarche et des outils spécifiques		
.....	p 9	
Chapitre 1/ La revue de la littérature	p 9	
Chapitre 2/ Origine et définitions de l’audit social	p 10	
A/ Origine de l’audit social	p 11	
B/ Définitions de l’audit social	p 12	
Chapitre 3/ La démarche de l’audit social	p 15	
Chapitre 4/ Les outils de l’audit social	p 17	
A/ En amont de la mission	p 17	
B) Pendant la mission	p 19	
 Partie II/ Etat des lieux : le marché de la reprise d’entreprise		p 29
Chapitre 1/ A chaque entreprise un lieu unique et différent des autres	p 29	
Chapitre 2/ Les chiffres du marché de la reprise d’entreprise	p 30	
A/ Les chiffres généraux	p 30	
B/ Les chiffres en Île-de-France	p 34	
Chapitre 3/ L’accès aux sources d’informations relatives au marché	p 37	
A/ Le marché ouvert et le marché « caché »	p 37	

B/ Les sources d'information	p 38
Partie III/ Méthodologie de recherche	p 40
Chapitre 1/ Démarche de recherche qualitative : entretiens semi-directifs	p 40
Chapitre 2/ Echantillonnage	p 41
A/ Méthode de sélection	p 42
B/ Récapitulatif selon l'âge, le sexe, la profession et la ville	p 42
C/ Méthode de collecte des données	p 44
Chapitre 3/ Hypothèses de recherche	p 51
Partie IV/ Synthèse et analyse des résultats	p 53
Chapitre 1/ Principaux résultats recueillis	p 53
Chapitre 2/ Mise en valeur des convergences et divergences selon les personnes interrogées	p 74
Chapitre 3/ Confrontation des résultats avec les hypothèses de départ	p 88
Conclusion	p 92
Table des abréviations	p 94
Table des illustrations	p 95
Annexe	p 96
Bibliographie et Webographie	p 97-99

RESUME

Depuis quelques années, les spécialistes du monde l'entreprise s'accordent à dire que le macrocosme de la cession-reprise s'apprête à une évolution majeure. En effet, dans les dix années à venir, plus de la moitié des dirigeants actuellement en exercice seront amenés à quitter leurs fonctions pour cause de départ à la retraite.

Alors que l'on pense toujours à réaliser des diagnostics comptable et financier de l'entreprise à vendre, qu'en est-il de l'audit social, véritable indicateur de la situation sociale de l'entreprise ?

Ce mémoire de recherche propose une analyse de l'audit social de reprise et vise à déterminer s'il peut jouer un rôle primordial pour favoriser la transmission d'entreprise.

Mots-clés : audit social, transmission d'entreprise, reprise d'entreprise

ABSTRACT

Since a few years, specialists now agree that the macrocosm of the sale and recovery of companies gets ready for a major evolution. Indeed, in the next ten years, more than half of the managers currently in office will be brought to leave their functions because of retirement.

While we always think to make accounting and financial diagnostics of the company for sale, what about the social audit, a true indicator of the social situation of the company?

This research paper offers an analysis of the social audit recovery and aims to determine whether it can play a key role in promoting the transfer of companies.

Key words : social audit, transfer of company, recovery of company