

Repreneurs de PME : ne sous-estimez pas l'audit social !

Sonia BOUSSAGUET

Enseignant-chercheur Reims Management School

sonia.boussaguet@reims-ms.fr

Consultante Société INFINE Transactions

boussaguet@infinetransactions.com

« [...] Donc, parmi les spécialistes, il y en a un à qui je n'ai pas fait appel, c'est effectivement un spécialiste des ressources humaines. On a fait pourtant un audit social mais uniquement un audit social juridique : on a découvert qu'il n'y avait pas de contrats de travail, tout ça...donc je le savais que c'était un bordel innommable au point de vue juridique. Mais on n'a pas réalisé d'audit social au sens humain du terme et ça c'est une grosse erreur. Le seul à qui j'aurais du faire confiance, je n'ai pas fais appel à lui. Je ne l'ai pas fais par économie. Non, parce qu'il faut être clair d'abord, je n'y ai pas pensé. Mais si j'avais pensé, je pense que je ne l'aurais pas fait par économie» (Extrait d'un témoignage d'un repreneur de PME).

Introduction.

Après avoir sélectionné une entreprise cible dont les caractéristiques générales et le prix paraissent compatibles avec son souhait, le repreneur doit réaliser une étude globale de celle-ci ; c'est ce que l'on nomme l'« audit d'acquisition ». Cette étape consiste d'après Roullis (2005) « à passer de l'autre côté du miroir et à essayer de vérifier de l'intérieur si tout ce que l'on vous a dit sur cette entreprise est vrai et surtout à découvrir tout ce que l'on vous a caché ». Autrement dit, il s'agira pour le repreneur d'étudier sérieusement les aspects économiques et financiers de la reprise. Or, lorsque l'entreprise cible a des salariés, les aspects sociaux occupent tout naturellement une place très importante. Les porteurs de projets n'ont pas toujours conscience que lorsqu'ils reprennent une entreprise, ils reprennent avant tout l'ensemble de ses salariés ! C'est une obligation légale et, en dehors du cas des entreprises en procédure collective, il ne peut y être dérogé¹. C'est donc un point très important à étudier. Pourtant, l'audit social est considéré comme le « parent pauvre » de l'audit d'acquisition.

C'est pourquoi l'objectif de cette communication est de montrer que dans une reprise, il y a un *héritage* à appréhender qui devrait imposer systématiquement un audit social. Cet audit permettrait d'apprécier le niveau de risque et de sécurité dans l'organisation pour établir une représentation conforme de la réalité sociale de l'entreprise. Notre expérience nous a convaincu que l'audit social est capital tout particulièrement dans le cadre d'un rachat de PME, et nous savons bien pourquoi. En effet, dans la majorité des cas, les relations qu'entretient le repreneur avec les salariés contribuent pour beaucoup à la réussite de l'opération de reprise.

Aussi, dans une première partie, nous montrerons l'intérêt d'un travail d'investigation poussé, notamment pour détecter des risques sociaux latents. Puis, nous mettrons en évidence les

¹ La cession d'une entreprise entraîne obligatoirement le transfert du personnel. Le droit du travail impose en effet au repreneur de poursuivre les contrats de travail, avec tous les éléments qui les composent. Il s'agit d'une règle d'ordre public (article L122-12 al 2 du code du travail) à laquelle il est impossible de déroger.

difficultés de faisabilité d'un audit social. Enfin, nous tenterons dans une troisième et dernière partie de préconiser des solutions.

1. L'audit social lors d'une reprise de PME : intérêt d'un travail d'investigation poussé

Lors de la phase d'audit, la partie sociale de l'entreprise ne doit en aucun cas être négligée. Un travail d'investigation dans ce domaine est incontestablement utile. Aussi, le repreneur intéressé sérieusement par la cible doit-il examiner minutieusement l'application du droit de travail et mener une analyse poussée pour lui permettre d'avoir une photographie précise de la situation sociale ; autrement dit, mesurer si la situation présentée est vraiment proche de la réalité car des surprises désagréables peuvent l'attendre, tout particulièrement dans une PME.

1.1. De l'examen de critères objectifs...

L'application du droit de travail doit être vérifiée. Cela passe par un audit de la conformité des contrats de travail, l'application de la réglementation sur le temps de travail, le non recours au travail dissimulé... Des précautions sont donc à prendre ; même s'il s'agit d'une petite entreprise, il est primordial pour le repreneur, avant de s'engager, de vérifier des points spécifiques tels que :

- Û Évolution de l'effectif et de la masse salariale
- Û Politique salariale : quelle est la convention collective qui s'applique ?
- Û Existence des délégués du personnel ; procédures d'information du comité d'entreprise ;
- Û Salaires, types de contrat, compétences, ancienneté, âge ;
- Û Avantages particuliers (primes, voitures de fonction...); engagements envers le personnel, notamment en matière d'augmentation des salaires ;
- Û Pyramide des âges, provisionnement des indemnités de départ en retraite ;
- Û Respect des obligations en matière d'hygiène et de sécurité ;
- Û Difficulté éventuelle à embaucher ; problèmes de qualification du personnel ;
- Û Politique de formation ;
- Û Indices significatifs du climat social dans l'entreprise : taux d'accidents et d'arrêts de travail, taux d'absentéisme (maternité, maladie...), taux de turn-over des salariés (nombre de ruptures de contrats de travail dans l'année notamment), le nombre de jours de grève...

Plus précisément, il est indispensable que le repreneur examine le registre d'entrée et de sortie du personnel et ne se base pas uniquement sur les fiches de paye. Des salariés peuvent ne pas avoir de fiche de paye lorsqu'ils se trouvent en congé maladie de longue durée, en congé sabbatique, en congé parental d'éducation... Le repreneur doit donc connaître la situation exacte des effectifs pour ne pas avoir un jour la surprise de voir réapparaître un salarié qui avait été "oublié".

Le repreneur doit ensuite étudier les dossiers individuels des salariés incluant les CV, apprécier leurs compétences, expériences et aptitudes, pour vérifier qu'ils s'adapteront bien à son projet. L'ancienneté doit être également examinée à deux titres : un turn-over important est souvent un point faible pour un repreneur. A contrario, une forte ancienneté entraînera un passif social latent correspondant au minimum aux indemnités légales conventionnelles. Cependant, le coût de départ à la retraite de plusieurs membres du personnel dotés d'une

ancienneté peut constituer une somme importante. Si des départs sont programmés, le repreneur devra impérativement déterminer le coût de ces départs (indemnité de départ à la retraite, indemnité de licenciement) et en tenir compte dans le cadre de l'évaluation de l'entreprise. Si tel est le cas, il est important de s'assurer que les départs ne soient pas motivés par la création d'une activité venant amoindrir les perspectives de développement de l'entreprise. Par ailleurs, il peut être intéressant pour le repreneur de se renseigner sur l'état du marché du travail pour les profils qu'il envisage de recruter : le bassin d'emploi peut être insuffisant (le secteur du BTP en est une illustration).

L'analyse des contrats de toute nature avant une reprise est un impératif, avec le souci constant de veiller aux contrats conclus *intuitu personae* (contrat qu'il lie à la personne et non à l'entreprise). Par exemple, il s'agira d'examiner avec attention les contrats avec les commerciaux salariés car si le contrat n'est pas renouvelé avec le repreneur, l'entreprise peut perdre de la valeur. Si des parents du cédant sont employés dans l'entreprise, le repreneur devra leur accorder une attention particulière. Il est en effet important d'évaluer leur fonction réelle, leurs compétences et savoir faire, leur rémunération et surtout leur influence dans les processus de décision. Le repreneur doit s'interroger sur leurs aspirations par rapport à la cession (motivations, existence de projets de reprise ou de "recréation"). Dans la plupart des cas, il sera toutefois plus prudent de ne pas conserver les membres de la famille du cédant dans la mesure c'est le plus souvent une source de désagrément et de mésentente ultérieure (Tariant, 2002),

« Donc, quand je suis arrivé la dedans, j'avais en face de moi un bloc. Mais, j'ai conservé tous les membres de la famille du vendeur dans la société. C'était une grave erreur parce que même si cela était censé représenter de l'expérience et de la stabilité, ils ont représenté aussi du chantage. Quand, on est chef d'entreprise, si on a un pouvoir plus fort que le sien, cela peut gêner » (reprenneur de l'entreprise PT).

Souvent négligé par le repreneur, le domaine de la sécurité doit être étudié. Une attention particulière doit être portée sur les éventuels contentieux en vue d'obtenir réparation d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle, les arrêts de travail en cours (accident du travail et maladie professionnelle), les risques professionnels (bruit, amiante, ...) qui pourraient conduire au paiement d'indemnités dans le futur. Enfin, les usages, la convention collective, les accords d'entreprise s'imposent aussi au repreneur. C'est pourquoi il est souvent conseillé d'engager des négociations salariales quelques temps après la reprise afin de « remettre à plat » les pratiques et autres accords en vigueur.

Toutes ces vérifications sont nécessaires pour avoir une vue précise de l'effectif de l'entreprise, regarder de près les fonctions de chacun au sein de l'entreprise et la structure des rémunérations, s'assurer que l'entreprise respecte bien ses obligations légales et conventionnelles minimales vis à vis des salariés... Autrement dit, pour bien comprendre le fonctionnement réel de l'entreprise et surtout mieux cerner les potentialités internes afin de pouvoir envisager des éventuelles adaptations ou évolutions à apporter en termes de profils et d'effectifs.

1.2. A une attention particulière sur le « ressenti » pour une évaluation de risques latents

Au-delà de l'examen de critères objectifs, l'audit social peut être en mesure de déceler d'éventuelles difficultés à venir. En effet, dans certaines PME, on peut se retrouver face à des situations ahurissantes. Il est donc fort utile d'évaluer les risques sociaux latents, à

commencer par la prise en considération d'éléments concernant la direction de l'entreprise - soit le cédant - puis l'équipe en place.

1.2.1. La prise en considération d'éléments concernant la direction de l'entreprise

Premièrement, le repreneur doit bien cerner les motivations « réelles » du cédant, c'est-à-dire savoir s'il souhaite vraiment céder son entreprise, à quelle échéance et selon quelles modalités. Dans la pratique, les attentes avouées du vendeur sont rarement ses motivations authentiques. Il doit donc s'interroger sur les points suivants : y a-t-il eu des négociations antérieures échouées ? Que souhaite faire le vendeur après l'opération ? Est-il pressé de vendre ?... Deuxièmement, le repreneur doit identifier son rôle dans le fonctionnement actuel de l'entreprise et donc les risques liés à son départ. En effet, une omniprésence du précédent chef d'entreprise peut être une source de non valeur de l'entreprise. S'il est trop indispensable, que vaudra l'entreprise quand il ne sera plus là ? Le poids du cédant dans les performances de l'entreprise est toutefois difficile à appréhender : de quel(s) savoir-faire(s) dispose-t-il ? A-t-il une personnalité fortement affirmée et/ou des qualités relationnelles indispensables (« réseau »/carnet d'adresses) ? Si c'est le cas, il s'agira d'intégrer une clause de non concurrence dans le protocole d'accord final. En effet, une telle clause peut s'appliquer également au cédant en lui interdisant de se réinstaller dans un périmètre donné avec une activité similaire à celle de son ancienne entreprise. Cette clause lui interdira aussi le plus souvent d'aller travailler chez un concurrent direct. Ainsi, en fonction du style de management du cédant, de son charisme, le repreneur devra mettre en place des actions susceptible d'y remédier, en envisageant par exemple une transition progressive de la direction de l'entreprise.

1.2.1. La prise en considération d'éléments concernant l'équipe en place

Concernant l'équipe en place, on l'aura compris, l'audit social peut permettre de juger de l'état du climat social, de bien comprendre la qualité des relations formelles et informelles entre la direction et les salariés, de vérifier qu'il n'existe pas de conflit déclaré ou latent avec un ou plusieurs salariés, de comprendre comment est assuré le dialogue social au sein de l'entreprise... Il peut aussi permettre d'évaluer le professionnalisme des salariés en place, d'apprécier leur compétence et leur motivation ainsi que leur bonne adéquation avec l'orientation qu'il souhaite donner à l'entreprise. Ce n'est qu'ainsi que le repreneur pourra se faire une idée de ce qu'il va pouvoir apporter, supporter et changer. Mais, il devra garder à l'esprit que les salariés peuvent être « pavlovisés » par des habitudes forgées par plusieurs années d'ancienneté et surtout « se méfier » de l'encadrement vis-à-vis duquel il ne bénéficie d'aucune crédibilité. Dans ce contexte social, de nombreux risques peuvent donc surgir suite au rachat de l'entreprise : conflit de culture, différence de savoir-faire, non prise en compte du savoir être, réaction de rejet des cadres, démission des hommes clés (Deschamps & Paturel, 2001).

Aussi, le repreneur aura-t-il tout intérêt à prendre en compte l'attachement des salariés au cédant, surtout lorsque celui-ci est le fondateur. La priorité est de s'assurer de leur fidélité vis-à-vis de l'entreprise. Le repreneur doit être sûr de pouvoir les garder pour s'en faire des alliés qui vont le soutenir dans sa reprise, notamment les collaborateurs clés qui représentent la mémoire de l'organisation et participent au savoir-faire de l'entreprise. Il devra s'interroger sur leurs aspirations à brève échéance (évolution en interne / départ (retraite, création d'entreprise, ...)). Certains peuvent décider de quitter l'entreprise et risquer de passer à la concurrence. Or, on sait bien qu'avec leur départ, des connaissances stratégiques et un savoir-

faire exemplaire peuvent être littéralement perdus pour l'organisation. Cette fuite de compétences (notamment, en cas d'absence de clauses de non-concurrence dans les contrats de travail) peut se répercuter de façon désastreuse sur l'entreprise. De plus, le repreneur n'est jamais à l'abri d'un risque potentiel de conflit interne lié à la reprise de l'entreprise, Il s'agira donc d'anticiper d'éventuels conflits sociaux, parfois de les désamorcer avant même le rachat. Cette période correspond parfois à une période d'intense « lobbying » de la part des salariés.

Généralement, tout cela permet de savoir sur quoi il sera possible de négocier et surtout sur quoi la vente peut achopper.

1.3. La démarche à suivre

Les risques inhérents à la méconnaissance du domaine social sont réels, même si le repreneur cherche à les limiter au mieux par des garanties². Un audit social est donc fort utile. Mais il se préparera et se conduira avec méthode.

Pour mener cet audit, le repreneur consultera en priorité l'ensemble des documents disponibles dans l'entreprise. En fonction de l'importance de l'entreprise, il doit inspecter méthodologiquement les actes de nomination des dirigeants, le registre unique du personnel, le registre des observations et mises en demeure, le livre de paie, le règlement intérieur, les conventions et accords collectifs, les procès verbaux des réunions avec les représentants du personnel, le CE et les comptes rendus des réunions de CHSCT (s'il y en a une)... Il prendra également connaissances des contrats de travail, organigramme, fiches de poste, définitions de fonction, entretiens annuel d'évaluation... Au-delà de ces documents légaux et officiels, il devra mener des entretiens avec le dirigeant sortant. Il devra en effet se donner le temps de découvrir le cédant au travers de rencontres dans et hors de l'entreprise pour connaître ses vraies motivations. Il ne devra pas hésiter à parler avec les conseils du vendeur pour par exemple percer les mystères de cette cession. Ensuite, il devra essayer d'entrer en contact avec le personnel en place, notamment les membres clés afin de les sonder sur les forces et les faiblesses qu'il a cru percevoir au cours de ses entretiens avec le vendeur mais qui ont pu être atténuées ou amplifiées par celui-ci. C'est à travers les membres de l'organisation que le repreneur pourra glaner une part importante des informations et connaissances dont il a besoin. Eventuellement, il pourra compléter son information en rencontrant des clients, des concurrents de l'entreprise ... Bien que cela ne soit pas chose courante en pratique.

A l'issue de cette démarche, il sera en mesure de construire un bilan argumenté de la situation sociale de l'entreprise, d'envisager les éventuelles évolutions à apporter lors de la reprise effective de l'activité ainsi que leur coût. Dans les cas où des ajustements seraient nécessaires, il pourra tout à fait négocier avec le cédant pour déterminer qui assumera la régularisation de ce qui doit l'être. Or, cela n'est pas aussi simple que nous pourrions le penser ; bien au contraire ! C'est ce que nous allons expliquer dans le point suivant.

2. L'audit social lors d'une reprise de PME : difficultés de faisabilité

Les deux principaux freins à la réalisation d'un audit d'acquisition sont le temps et le budget. A cela s'ajoute le fait que la reprise s'accompagne de contraintes de confidentialités et tend à mettre le cédant en position de force, ce qui peut pénaliser l'acheteur dans sa démarche.

² Les risques sociaux doivent être couverts de façon impérative par la convention de garantie de passif lors des négociations.

2.1. Les principaux freins : budget et temps du repreneur

Dans la pratique, le repreneur est généralement pressé et dispose de moyens financiers limités ; ce qui limite considérablement l'étendue des vérifications. Bien que l'audit social lui permettrait d'éviter de faire face au moins d'imprévus et surprises possibles (prud'hommes en particuliers...), il préférera généralement « dépenser » dans des domaines qui lui paraissent plus importants (finance, juridique...)

« [...] C'est vrai qu'on est un peu pressé de boucler l'affaire et qu'on a peur de dépenser avant la reprise, et on a tort quand on sait combien les conséquences peuvent nous coûter, en termes d'argent, évidemment, mais aussi en perte de temps car la place de la Canourgue [Tribunal de Montpellier], maintenant je commence à la connaître » (Extrait d'un témoignage d'un repreneur de PME).

Or, le nouveau dirigeant ne peut ne pas prendre du temps pour conduire l'audit social. Cet audit peut en effet lui permettre non seulement de découvrir mais aussi de « s'approprier » la cible plutôt que de « boucler » l'affaire de manière précipitée, compte tenu des conséquences que cela peut entraîner pour la suite de l'opération. En règle générale, il est possible de procéder à un audit rapide qui consiste à recenser voire observer des points particuliers de non-conformité de la législation ou la réglementation ou à un audit approfondi qui mettra tout en lumière. Le temps nécessaire peut aller de deux heures à deux jours. Le budget peut être compris entre 300 et 3000 euros. Ce coût dépend de l'étendue de ce que le repreneur demande, donc est fonction du temps passé.

2.2. Les contraintes de confidentialité et la position de force du vendeur

Avant le rachat, le cédant transmet au candidat repreneur une image plus ou moins réaliste de son environnement interne. Or, dans les faits, comme le souligne d'ailleurs Duplat (2003), le cédant prépare rarement un dossier détaillé relatif à son affaire « soit par négligence, soit par crainte de donner trop de détails ou d'être jugé sur son action à la tête de l'entreprise ». C'est donc, dans la plupart des cas, le candidat repreneur qui effectue le travail de recherche d'information. Cependant, très souvent, les cédants ne souhaitent aucunement éveiller les soupçons et inquiéter les employés avec lesquels ils ont souvent bâti leur entreprise. La perspective d'une cession pourrait les traumatiser. Il est en effet très rare qu'on l'annonce dès le début, sauf peut-être quand le cédant arrive à l'âge de la retraite et que tout le monde sait qu'il s'y prépare. Dans la majorité des cas, celui-ci reste donc très discret avec son environnement tant que la transaction n'est pas faite.

De plus, il est rare que le cédant dise toute la vérité. En effet, selon la BDPME-Sofaris (1998), plus de 20 % des repreneurs interrogés affirment avoir manqué d'informations sur le fonctionnement interne de l'entreprise ou avoir reçu des informations inexactes de la part du vendeur. Le repreneur se retrouve souvent en situation d'infériorité vis-à-vis du cédant, « ce qui peut l'amener à accepter l'inacceptable » (Tariant, 2002). Nous pouvons donner comme exemples significatifs : la visite de l'entreprise, la nuit en dehors des périodes de fonctionnement, l'absence totale de contact avec le personnel, etc. Très souvent, le repreneur ignore « physiquement » l'entreprise avant de l'avoir effectivement acquise. Il ne peut se concerter avec les collaborateurs puisqu'il se heurte à une fin de non recevoir de la part du vendeur. Certains ont parfois l'autorisation de visiter l'entreprise mais de façon dissimulée. Le cédant devant alors trouver une explication crédible à la présence de l'acheteur.

« J'avais visité l'entreprise mais pas rencontré les salariés. Mon prédécesseur m'avait dit « je vais vous faire apercevoir le directeur technique » et on avait monté un scénario comme quoi j'étais un client... » (Extrait d'un témoignage d'un repreneur de PME).

Le problème réside dans le fait qu'aux yeux du cédant le repreneur risque « de se révéler, en cas d'échec des négociations, un concurrent redoutable d'autant qu'il aura été mieux informé ou un bavard maladroit » (Deschamps, 2000).

Pour palier ces difficultés de faisabilité de l'audit social, notre expérience montre que des solutions peuvent toutefois être envisagées.

3. L'audit social lors d'une reprise de PME : des solutions possibles ?

A ce stade de la reprise, pour mettre toute les chances de son côté, le repreneur pourrait exiger un « droit à l'information » ou une « obligation d'accès à la cible » pour réaliser au mieux l'audit social. De plus, la signature de lettres d'intentions et le recours à un conseil expert serait souhaitable pour lui assurer un maximum de garanties, et éviter des sanctions qu'elles soient financières car les infractions peuvent représenter des sommes importantes ou morales comme l'abus de confiance, une perte de légitimité... La possibilité de le faire sera cependant dépendante du climat dans lequel s'est engagée la négociation dès le départ et le souci de transparence plus ou moins affirmé du cédant.

3.1. Exiger un « droit à l'information » ou une « obligation d'accès à la cible »

On l'aura compris la diffusion d'informations et les demandes de renseignements s'opèrent avec parcimonie et progressivement. Pourtant, il est indispensable que le repreneur puisse appréhender avec un maximum de clarté l'entreprise cible. Lorsque les négociations sont bien avancées, au lieu de le laisser dans l'expectative, il semble préférable de « donner toutes les clés de la maison »³ au candidat-repreneur jugé intéressé afin qu'il puisse y « entrer » en connaissance de cause. Il est certain que plus il y aura d'informations, moins il y aura de malentendus, de représentations fausses et d'attentes insatisfaites. Aussi, le repreneur ne peut pas se satisfaire des documents « officiels » que le cédant lui remet durant la phase de transaction ; il doit aussi visiter l'entreprise et rencontrer le plus de personnes possible dans l'entreprise, interroger les collaborateurs clés en concertation avec le cédant qui aura pris soin au préalable de leur annoncer la cession⁴. Nous ne pouvons qu'insister sur le fait qu'il serait une erreur d'accepter les interdits du cédant et donc préférable de refuser d'aller plus avant dans la négociation.

« [...] Donc les erreurs que j'ai pu commettre, c'est de ne pas du tout faire confiance à un audit social humain. Ensuite, c'est d'avoir accepté les interdits de la part du cédant, interdits de parler aux salariés, aux clients, de visiter l'entreprise. J'aurais dû refuser. Il faut se méfier lorsque le cédant ne veut pas que vous veniez dans l'entreprise, vous présenter le personnel. » (Extrait d'un témoignage d'un repreneur de PME).

En effet, nous considérons qu'il est impossible d'acheter « les yeux fermés » mais surtout qu'il faut se méfier des cédants qui agissent de la sorte. En réalité, ce ne sont que des

³ Propos de Marcel Deruy, Directeur Réseau Sud-Est de la BDPME.

⁴ Bien qu'aucune disposition légale n'impose d'informer individuellement les salariés, le chef d'entreprise a l'obligation de notifier le changement aux instances représentatives préalablement au transfert de l'entreprise. Plus précisément, d'après Monassier (2003), le comité d'entreprise, le cas échéant les délégués du personnel, doivent être obligatoirement informés et consultés sur l'opération envisagée.

« curieux » (Tariant, 2002) ; pour certains des « velléitaires » (Lecointre, 2002) qui souhaitent uniquement connaître la valeur de leur entreprise sans avoir réellement l'intention de la transmettre. Autrement dit, ils « testent » le marché pour se rassurer. Bien entendu, le « faux » cédant n'est pas forcément de mauvaise foi ; il peut en effet se retirer de l'opération suite à des problèmes personnels. Face à ces faits observés, le repreneur doit rester vigilant et prudent quant à l'engagement du cédant dans le processus. Le danger est qu'à ce stade avancé, il peut se rétracter au dernier moment et ne pas signer... et le futur dirigeant perdre son temps en négociations stériles...

3.2. Signer des lettres d'intention

L'établissement de lettres d'intention mutuelle avant la signature du protocole final est rare ; elles permettent pourtant de sécuriser l'opération. Il est ainsi possible de convenir de rédiger automatiquement un compromis de vente ; c'est-à-dire une version courte du protocole d'accord sous conditions suspensives⁵. Cela n'engage pas le repreneur, mais fige son intention d'acheter la cible et garantit celle du vendeur de vouloir bien céder son entreprise à un instant donné. En contrepartie, celui-ci signera une lettre de confidentialité par laquelle il s'engagera à ne pas divulguer les différentes informations qui lui sont communiquées pendant la durée de la transaction.

« Il [le cédant] était réticent à me faire visiter l'entreprise et au fur et à mesure que je demandais des informations plus précises, je sentais un manque de volonté de sa part pour me les communiquer. D'un commun accord, on a décidé d'établir une lettre de confidentialité. Il a été de suite après moins réticent » (repreneur de l'entreprise). (Extrait d'un témoignage d'un repreneur de PME).

En pré-contractualisant leurs intentions, les deux parties en jeu - cédant et repreneur - s'engagent donc conjointement. Elles seront liées à partir du moment où elles auront signées ces lettres d'intention. Leur rédaction répond toutefois à un certain formalisme lequel exige de respecter une terminologie conforme aux usages en vigueur en la matière. De plus, il est conseillé de ne pas s'inspirer de modèles de lettre mais plutôt de faire du « sur mesure », d'apprécier chaque cas en fonction des situations qui se présentent. C'est pour cette raison qu'il vaut mieux se rallier à l'avis d'un professionnel habitué à cet exercice pour procéder à sa rédaction. Mais il ne faut pas croire que de tels documents aient une grande valeur juridique, leur impact réel est surtout psychologique. En effet, ce n'est que de cette manière que les craintes de non-respect de la confidentialité seront amoindries et que les incertitudes liées à la non transparence seront levées. Autrement dit, contre leur engagement de « bonne foi » de part et d'autre, le cédant ouvrira plus aisément son entreprise au repreneur et mettra plus facilement à sa disposition tous les documents nécessaires. De son côté, le repreneur pourra s'investir dans des frais d'études, en ayant réellement « libre accès » aux chiffres et au personnel de l'entreprise préalablement à la cession et consacrer du temps à la négociation.

3.3. Recourir à un conseil expert

Si les repreneurs font plus facilement appel à des spécialistes pour réaliser l'audit comptable, fiscal et juridique, ce n'est pas le cas lorsqu'il s'agit de déclencher l'audit social. Or, c'est sans aucun doute celui-ci qui devrait être prévu en priorité, avant toute chose. Dans le cas où l'acheteur en aurait clairement pris conscience, il aurait tout intérêt à faire intervenir un

⁵ Les conditions suspensives sont des clauses qui conditionnent la vente à la levée de ces conditions. Sans cette levée, la vente n'est ni parfaite ni définitive (Roulois, 2005). Bien sûr la réalisation d'un audit devant confirmer les affirmations du vendeur est un des cas les plus fréquents.

conseil à sa place pour lui assurer l'accès à un maximum d'informations auprès du dirigeant lui-même mais aussi des personnes qui sont dans l'entreprise. Généralement, le cédant ne quitte pas son acheteur lors des visites de l'entreprise et peut rechigner à lui laisser le libre accès à son entreprise. Le conseil aura donc plus facilement les mains libres pour mener ces investigations dans le respect de la confidentialité et du professionnalisme qui le caractérisent. Si cela passe, le repreneur aura beau rôle. Il n'est pas rare en effet d'assister dans cette phase de premiers contacts à des maladroites, des susceptibilités froissées, une trop grande intransigeance qui font échouer les discussions. Ou bien encore, à travers les questions que le repreneur va poser, la manière dont il va se comporter, il peut se mettre dans une situation où il lui sera ensuite difficile d'asseoir sa (future) fonction dans l'entreprise. En revanche, si le cédant refuse, le repreneur pourra lui opposer de ne pas croire en la « véracité » de ce dont il va hériter ; au risque s'il persiste, de rompre tout pour parler, pire encore bloquer toute négociation.

Compte tenu du degré de risque inhérent, il apparaît préférable - voire judicieux - de laisser au conseil le rôle du « méchant ». Sa présence apportera inmanquablement un confort au repreneur qui lui donne l'avantage, et dans le même temps, un réconfort au cédant. N'étant guère favorable à l'implication du repreneur dans son entreprise avant la reprise et n'étant pas habitué non plus à ce type de relation, ce dernier pourra plus facilement se prêter au jeu... à la condition que l'expert soit bien sûr capable d'instaurer un climat de confiance à son égard dès le départ pour l'inciter à se confier davantage. De fait, l'appel à un professionnel des ressources humaines ou un intermédiaire spécialisé en transmission/reprise d'entreprise se révèle indispensable mais peut représenter un certain coût qui peut toujours et encore rebuter le repreneur. Pourtant, celui-ci ne peut s'en passer... sous peine d'acheter une « coquille vide ».

Conclusion.

Nous devons en convenir l'audit social doit être en première ligne tout particulièrement lors d'un changement majeur tel que la cession d'une entreprise. En effet, un audit humain de l'entreprise a pour principaux objectifs de vérifier que le départ du ou des dirigeants actuels ne mettra pas en péril le fonctionnement à venir de l'organisation et de s'assurer que "la greffe" a de bonnes chances de réussir entre le repreneur et les salariés de l'entreprise. Or, pour des questions de temps et d'argent, les porteurs de projet peuvent préférer acheter l'entreprise sans l'avoir humainement étudiée. Cette attitude bien que compréhensive constitue pourtant un risque qui pourrait fort bien ressembler à la signature d'un « chèque en blanc » ! Ainsi, la réalisation d'un audit social permet de valider la réalité mais surtout de mettre en évidence les risques à caractères sociaux qui doivent être connus du repreneur et couverts par le cédant. Ce domaine peut en effet receler de véritables bombes à retardement qui exploseront après l'acquisition et dont l'effet peut être beaucoup plus brutal et tardif, en s'opposant au développement de l'entreprise. Ce qui peut bouleverser les plans du repreneur et le contraindre à modifier les mécanismes par lesquels il comptait créer un retour sur investissement, à l'extrême entraîner l'arrêt de l'activité...

Dans une reprise, l'audit social constitue donc un gage de sécurité et de réussite. Aussi, repreneurs : faites l'audit commercial, financier, de la production... Et ne sous-estimez pas, pire encore, n'oubliez pas l'audit social !

Bibliographie.

Boussagnet, S. (2005), *L'entrée dans l'entreprise du repreneur : un processus de socialisation reprenneuriale*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier1

Chabert, P. (2005), *Transmission d'entreprise : optimiser la prise de relais*, Paris, Pearson Education France

Deschamps, B. & Paturol, R. (2001), *Reprendre une entreprise... saine ou en difficulté*, Paris, Dunod, (réactualisation septembre 2005)

Duplat, C.A. (2003), *Reprendre ou céder une entreprise*, Collection Guid'Utile, Librairie Vuibert

Lambert J.C., Landic J., Lheure P. (2003), *Céder son entreprise : quand et comment ?*, Paris, Dunod

Lecointre G. (2002), *La transmission d'entreprise en pratique - 10 leçons pour réussir une cession de PME et 110 cas réels analysés*, Paris, Gualino éditeur (réactualisation février 2005)

Monassier, B. (2003), *Transmission d'entreprise*, édition Francis Lefebvre, 2^{ème} édition

Rollin, M. (2006), *Reprise/rachat d'entreprise : les 100 premiers jours. Comment les réussir ?*, Maxima, Paris

Roulois, T. (2005), *Achetez, vendez ou transmettez une entreprise*, Editions ESM Management & Société

Tariant, J.M. (2002), *Guide pour reprendre une entreprise - Validation du projet, montage juridique, fiscal et financier*, Paris, Editions d'Organisation (réactualisation novembre 2004)