



Le diagnostic « Ressources Humaines »

La richesse d'une entreprise repose sur la force de travail de ses salariés. Il appartient au futur manager de s'entourer des meilleurs collaborateurs, de les motiver... et de les garder.

Dans le cadre de la reprise, il est nécessaire de bien comprendre le fonctionnement de l'entreprise, de s'approprier son organisation pour préparer la suite, mais aussi de s'assurer que toutes les zones de risque sont identifiées afin d'assurer la continuité de l'entreprise, éviter tout échec et favoriser le bon accueil du projet par les salariés.

Attention !

La loi prévoit qu'en cas de vente de l'entreprise, y compris par voie de cession du fonds de commerce, tous les contrats de travail en cours sont automatiquement transférés au repreneur. Il reprend alors obligatoirement les salariés avec leur ancienneté et doit poursuivre l'exécution du contrat de travail.

Au terme du diagnostic des ressources humaines, le repreneur pourra mesurer à l'aide de son conseil, l'organisation du travail et ses zones d'amélioration éventuelles, le climat social de l'entreprise, son incidence éventuelle sur la pérennité, la capacité d'adaptation des équipes aux mutations à venir et les risques pour l'entreprise.

Identifier les principaux risques de conflits sociaux qui pourraient survenir dans l'entreprise

Les risques sociaux sont souvent sous-estimés alors qu'ils peuvent survenir postérieurement à l'acquisition de l'entreprise, puisque le repreneur est par principe responsable de ses nouveaux salariés.

Ils incluent bien entendu les cas de non-respect de la réglementation sociale et du droit du travail.

Il conviendra donc de procéder aux contrôles suivants :

- ✓ Se renseigner sur les éventuels conflits collectifs passés et présents, et s'en faire expliquer les causes.
- ✓ Analyser les contentieux passés et en cours.
- ✓ Vérifier les éventuelles alertes, observations ou mises en demeure de l'administration du travail et les réponses apportées.
- ✓ S'informer précisément sur les relations collectives de travail existantes dans l'entreprise : accords et conventions collectives applicables à l'entreprise, mais également usages et engagements unilatéraux fait aux salariés qui ont potentiellement vocation à continuer de s'appliquer après la reprise.

- ✓ S'informer sur l'existence d'instances représentatives du personnel (DP, CE, CHSCT, éventuellement délégués syndicaux...), et sur la qualité des relations entretenues avec la direction de l'entreprise.
- ✓ S'agissant des relations individuelles de travail, analyser la situation contractuelle et professionnelle de chaque individu : sa place dans l'organigramme (sur le papier et dans les faits), le profil de son poste (nature de l'emploi, tâches, niveau de compétence, degré de responsabilité, temps de travail etc.), c'est-à-dire apprécier le travail de chaque individu, son adéquation à sa fonction, aux objectifs et aux besoins de l'entreprise.

Dans l'idéal, il conviendrait de procéder à l'analyse des situations contractuelles spécifiques notamment du fait de la présence de clauses de mobilité, de clause de forfait-jour, des clauses de non-concurrence, des « *golden parachutes* », d'une suspension du contrat de travail en raison d'accident de travail, de maladie ou de congé maternité etc.

- ✓ Comparer avec les entreprises du même secteur d'activité les points suivants : politique de rémunération (salaires, congés payés, 13ème mois, primes, avantages sociaux), niveau de qualification, taux d'absentéisme... En outre, dans le cadre d'une croissance externe, les différences de politique salariale entre la société cible et l'acquéreur peuvent entraîner des coûts de mise à niveau des salaires et avantages ; une décote pourrait être effectuée si des réajustements de rémunération devaient être réalisés (temps de travail, qualification).
- ✓ Identifier les contrats de travail particuliers, pouvant générer des coûts à venir (durée de préavis et indemnités de licenciement supérieures aux obligations légales...).
- ✓ Identifier les intervenants externes qui pourraient être considérés comme ayant un lien de subordination lorsqu'ils interviennent quasi-exclusivement pour la société (intérim, prestataires extérieurs, sous-traitants, micro-entrepreneurs),
- ✓ Vérifier la situation des cadres identifiés dans l'organigramme mais salariés d'une autre structure.
- ✓ Se procurer la pyramide des âges de l'entreprise pour apprécier les risques de passif social latent (départ à la retraite...) et la perte de savoir-faire.

Bon à savoir !

La loi « Travail » du 8 août 2016 a profondément refondu le code du travail. Désormais, en cas de dénonciation et de mise en cause des accords collectifs, des accords de substitution et des accords de transition peuvent permettre d'anticiper la renégociation des accords collectifs. Surtout, la loi consacre la fin des « avantages individuels acquis » qui étaient jusqu'à présent conservés par les salariés en application de l'accord collectif dénoncé. Dorénavant, seule la rémunération devra être maintenue à défaut d'accord de substitution. Enfin, les entreprises cédantes de plus de 1000 salariés pourront procéder, avant l'opération de reprise, à des licenciements de salariés dans le cadre d'un PSE. Votre conseil pourra vous aider à saisir tous les enjeux de cette nouvelle loi.

Analyser les risques spécifiques liés au personnel dirigeant de la société cible

Le dirigeant est souvent la clé d'une fonction majeure de l'entreprise et/ou le seul interlocuteur des tiers. Il conviendrait dès lors de contrôler les points suivants :

- ✓ Mesurer l'impact du départ de l'équipe dirigeante tant en interne vis-à-vis des salariés, qu'en externe vis-à-vis des clients et fournisseurs.
- ✓ Vérifier l'existence d'un contrat d'assurance homme clé du dirigeant et des principaux managers.
- ✓ Identifier les clauses-parachutes (prévoyant des indemnités élevées ainsi que de longs délais de préavis en cas de rupture du fait de l'employeur) introduites dans les contrats de travail des cadres dirigeants.

Principaux documents à analyser

- Convention et accords collectifs applicables à l'entreprise ;
- Manuels des procédures ou toutes autres règles internes concernant les salariés ; état des usages en vigueur (ancienneté mentionnée) ;
- Règlement intérieur ;
- Organigramme de l'entreprise et des éventuelles entités rattachées ;
- Liste des salariés mentionnant les éléments suivants :
 - classification,
 - fonction,
 - rémunération,
 - augmentations passées (5 derniers exercices) et futures,
 - ancienneté,
 - nature du contrat de travail (CDD, CDI, temps partiel, apprentissage...)
- Liste des salariés aux postes clés ; existence de délégations en faveur des dirigeants et des cadres supérieurs, modes de management appliqué dans l'entreprise ; lien de parenté éventuel avec les dirigeants ou cadres supérieurs ;
- Contrats de travail ; clauses de non-concurrence, clause de mobilité ; contrats spécifiques ;
- Procédures disciplinaires et lettres de licenciement des 24 derniers mois ;
- Documents relatifs au temps de travail et conformité à la réglementation en vigueur : accord 35 heures, RTT, gestion des temps, existence de conventions de forfait ;
- Description exhaustive de la représentation du personnel, comprenant les noms des délégués du personnel, des membres, des comités d'entreprise, et le cas échéant des comités d'établissement, et du comité de groupe ;
- Accords avec les syndicats ;
- CHSCT : hygiène et sécurité et réglementation en vigueur ;
- Documents décrivant de manière exhaustive toute consultation ou toute négociation en cours avec un salarié ou avec les représentants des salariés ;
- Procès-verbaux du comité d'entreprise, des comités d'établissement, du comité de groupe et des réunions des délégués du personnel ;
- Plans de participation et d'intéressement des salariés aux bénéfices de l'entreprise, primes, plan d'épargne d'entreprise, de stock-options, systèmes de retraite ou autres avantages (autres que les plans ou systèmes imposés par la loi et en vigueur dans une formule non dérogatoire, évaluation des engagements de retraite,

indemnités de fin de carrière, contrats article 82 et 83 en matière de retraite supplémentaire), et autres avantages sociaux : tickets-restaurant, remboursement de transport, contrats de prévoyance, mutuelle...);

- Documents relatifs aux prêts et autres avantages particuliers accordés aux salariés et au management ;
- Documents concernant les enquêtes, plaintes ou allégations d'infraction à la législation et à la réglementation du travail, en particulier échanges avec l'administration du travail ;
- Derniers contrôles sociaux et notification de redressement ;
- Procès en cours (état des lieux et avancement de la procédure), litiges sociaux à naître ;
- Formation du personnel.

Avertissement :

La réglementation sociale et le droit du travail évoluent très vite. Il est indispensable de se faire conseiller par un professionnel afin d'éviter tout écueil.

Fiche conçue par le Conseil national des barreaux et le Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables, membres du réseau Transmettre & Reprendre

8 juin 2017



RÉSEAU
TRANSMETTRE
& REPRENDRE



AGENCE FRANCE
ENTREPRENEUR

bpi france



CCI Entreprendre



Chambres de Métiers
et de l'Artisanat
Assemblée Permanente



CONSEIL NATIONAL
DES BARREAUX
LES AVOCATS



CONSEIL SUPÉRIEUR
DU NOTARIAT



Cédants & Repreneurs
d'Affaires



ORDRE DES
EXPERTS-COMPTABLES