

LA TRANSMISSION INFLUENCE AUSSI LE DEVENIR DU PERSONNEL...

## Négliger les aspects sociaux est (bien souvent) une erreur !

En tant qu'agent relais transmission pour la province de Luxembourg, la Chambre de commerce informe les cédants et repreneurs de manière récurrente quant à ce qui entoure le processus amenant à voir l'outil changer de mains. Récemment, un séminaire a tout spécialement retenu notre attention parce qu'il concernait les aspects sociaux de la transmission, un sujet auquel on est généralement peu - trop peu ? - attentif.

Cette notion sociale est d'ailleurs tellement souvent ignorée que les organisateurs de la rencontre s'attendaient à une affluence moins nombreuse pour une soirée touchant pourtant un point sensible de toute démarche de transmission. Réflexion faite, il nous revient que la plupart des patrons s'intéressent davantage à la valorisation de leur entreprise ou aux aspects fiscaux qui vont toucher la cession... qu'à ses retombées sociales. Il semble pourtant que ce soit une erreur...

### Le personnel est le moteur de l'outil

En général, lorsqu'il s'agit d'aborder la transmission d'une entreprise, les professionnels n'hésitent pas à parler d'habillement de la mariée pour expliquer qu'il convient de montrer la belle sous son meilleur jour pour attiser la séduction ! En relativisant les choses, on dira que si l'habillement est une donnée importante, ce n'est pas suffisant pour que la relation aille plus loin. Pour illustrer nos propos, nous prendrons à dessein l'exemple de l'achat d'un véhicule d'occasion pour lequel aucun acheteur réfléchi ne s'arrête à l'état général sans jeter également un oeil sous le capot histoire d'analyser, même succinctement, «ce que dit le moteur». Une entreprise peut à notre avis être comparée à un véhicule en mouvement, avec le patron au volant et le personnel à toutes les places capitales, y compris les moins visibles. Tout repreneur devant nécessairement être attentif à l'état de marche général de l'entreprise, il veillera aussi à s'assurer que les rouages internes fonctionnent, c'est ce que l'on appelle généralement les données sociales. Une série de questions doivent émaner du repreneur au sujet du personnel, lequel est lui-même en droit d'attendre certaines précisions relatives à son devenir. L'ensemble de ce chassé-croisé fait l'objet

d'un audit social approfondi que certains éludent encore souvent... à leurs risques et périls !

### Des questions se posent...

Et parmi les questions qui fusent relatives aux aspects sociaux d'une transmission, on relève des évidences comme celles qui touchent aux conventions appliquées sur base de la commission paritaire et au respect de l'ensemble des droits et devoirs liés à un secteur d'activités. Suivant l'effectif employé, il y a ainsi lieu de savoir si la mise en place d'un comité de prévention pour la protection du travail ou encore un conseil d'entreprise a été respectée. Et quid de la productivité du personnel ? Un bon indicateur pour analyser cette donnée est de comparer les coûts de personnel par rapport à la marge brute. On pourra dans un second temps utiliser le ratio obtenu et le mettre en perspective par rapport à celui du secteur d'activité dans son ensemble. Dans les entreprises qui affichent des ratios trop élevés, il sera important de viser à prendre des mesures pour assainir la situation avant même d'envisager la transmission.

### Une analyse en profondeur s'impose!

Si le patron connaît l'organisation de son entreprise et de ses équipes, ce n'est pas le cas pour le repreneur. Une entreprise qui dispose de descriptions de fonction précises pour son personnel offre donc forcément un visage moins obscur au repreneur. Et tant mieux si l'on construit les descriptifs en question de manière approfondie, définissant les responsabilités et compétences de chacun, cela sera source de clarté en cas de conflits, et facilitera grandement les choses lors des évaluations, voire en cas de recrutement.

### Motiver le personnel...

Pour le personnel, ce qui est important, c'est de se sentir responsabilisé et reconnu dans son travail, et inévitablement aussi au sein de l'entreprise. Un des facteurs qui permettent d'analyser la motivation du personnel est le taux d'absentéisme qui en dit souvent long sur l'ambiance qui règne derrière les murs. Le taux de rotation du personnel en est un autre, il mesure l'envie de chacun de s'investir dans l'outil. Le repreneur devra analyser ces deux aspects afin de mesurer la stabilité de l'affaire, même si rien n'engage sur le futur et que tout peut changer avec l'arrivée d'un nouveau patron. Cela étant, il est quand même des données factuelles qui en disent long sur le visage de l'entreprise, c'est par exemple le cas de la pyramide des âges, une donnée pas si anodine que cela, qui informe sur l'équilibre général de la structure et la mixité des âges du personnel, l'idéal pour assurer le suivi des connaissances.

### Le règlement de travail, une base nécessaire

Des études ont démontré que de nombreuses entreprises ne sont pas en ordre en ce qui concerne leur règlement de travail. Il s'agit pourtant d'un outil important au quotidien qui régit le fonctionnement de la structure et garantit, en cas de litige, que les données contenues dans ledit règlement prévaudront. En cas de transmission, il est conseillé de pouvoir disposer d'un règlement de travail à jour et adapté.

### Passif social, état des lieux

En cas de reprise, le nouveau patron est tenu de reprendre l'ensemble du personnel avec tous ses droits. Le montant du passif social correspond en principe

au coût du licenciement à payer dans le cas d'espèce. Ce montant peut, en principe, toujours être déduit du prix de la transaction. Le cédant a donc intérêt à le connaître de façon précise pour ne pas être lui-même surpris lorsque les experts feront le calcul. Notons que la CCT 32 bis impose au repreneur de reprendre tous les engagements du cédant à l'égard du personnel. Du coup, le salarié voit ses droits maintenus, notamment le statut, la fonction, le salaire, l'ancienneté, ainsi que les différents avantages, car les relations contractuelles restent inchangées. L'article 8 de la CCT 32 quater a en outre prévu la solidarité entre le cédant et le repreneur en ce qui concerne le paiement des dettes existantes à la date du transfert.

### L'intégration du repreneur dans l'entreprise

Même si l'aspect financier est capital pour le cédant, celui-ci ne doit jamais oublier que l'entreprise a tourné, et tourne, grâce à des collaborateurs qui lui ont fait (et lui font) confiance pendant des années et qui vont en quelque sorte se retrouver «orphelins». Il doit aussi penser à eux dans le choix du repreneur, tout en sachant que son style sera différent, qu'il aura la volonté de pérenniser l'entreprise et de doper sa valeur ajoutée. Acheter une entreprise est une chose, la reprendre en est une autre. Le point crucial est la manière dont le repreneur va pouvoir s'intégrer dans une équipe qui va vivre un changement chargé d'émotions et d'incertitudes.

### Oui, les aspects sociaux influencent la transmission

Ces quelques aspects, couverts sous le sceau d'une confidentialité stricte et absolue, illustrent les points principaux d'un audit social approfondi qui permet

au cédant, en cas de besoin, de mettre de l'ordre dans le management, la gestion et l'administration de son personnel de manière à présenter au repreneur un dossier RH bien ficelé. Côté repreneur, un tel audit permet de mieux cerner les aspects qui concernent le personnel, de mieux connaître la culture de l'entreprise et, surtout, de mieux considérer son achat afin de l'intégrer harmonieusement. Il est d'ailleurs conseillé au candidat repreneur de commencer par cet audit. Car ce serait dommage de passer du temps à avancer dans le processus de reprise pour buter, en fin de parcours, sur des aspects sociaux insurmontables. ■

**i** Plus d'infos  
Service d'accompagnement  
financier et transmission  
Benoît Lescrenier  
061 29 30 47  
benoit.lescrenier@ccilb.be

Le Médiateur fédéral du crédit a récemment rencontré entreprises et étudiants du Luxembourg belge à la Chambre de commerce.

