



## **L'audit social dans le cadre d'une reprise de PME : Warnings juridiques.**

**Sonia BOUSSAGUET**

Enseignant-chercheur Reims Management School  
Consultante Société INFINE Transactions

**Caroline ANDRE**

Enseignant-chercheur Reims Management School  
Chargée d'enseignement à la Faculté de Droit de REIMS

# **L'audit social dans le cadre d'une reprise de PME : Warnings juridiques.**

**Sonia Boussaguet**

*Enseignant-chercheur Reims Management School  
Consultante Société INFINE Transactions  
sonia.boussaguet@reims-ms.fr*

**Caroline André**

*Enseignant-chercheur Reims Management School  
Chargée d'enseignement à la Faculté de Droit de REIMS  
caroline.andre@reims-ms.fr*

## **Résumé**

L'audit social adapté à la reprise d'entreprise fait rarement l'objet de communication dédiée. Notre contribution répond à ce besoin avec un souci pratique : en quoi consiste un audit social dans le cadre d'une reprise de PME ? Pour y répondre, nous proposons de mettre à la portée de futurs repreneurs l'appréciation de warnings juridiques, en prévention de risques liés à des dysfonctionnements sociaux.

La réflexion ici proposée est le fruit d'une collaboration entre deux chercheurs issues des sciences de gestion et des sciences juridiques. Les points d'attention qui sont soulevés dans la présente étude ont été tirés de la pratique. Seuls certains aspects juridiques atypiques et spécifiques sont abordés. Leur choix est guidé par les conséquences humaines ou financières qu'ils peuvent avoir en pratique. Ils ont été rencontrés soit au cours d'audits sociaux, soit dans le cadre du contentieux judiciaire. Chacun des auteurs a dans son domaine d'activité professionnelle rencontré les cas suivants :

- 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.

## **Mots clés**

Reprise d'entreprise, PME, audit social, warnings juridiques

# **L'audit social dans le cadre d'une reprise de PME : Warnings juridiques**

## **Résumé**

L'audit social adapté à la reprise d'entreprise fait rarement l'objet de communication dédiée. Notre contribution répond à ce besoin avec un souci pratique : en quoi consiste un audit social dans le cadre d'une reprise de PME ? Pour y répondre, nous proposons de mettre à la portée de futurs repreneurs l'appréciation de warnings juridiques, en prévention de risques liés à des dysfonctionnements sociaux.

La réflexion ici proposée est le fruit d'une collaboration entre deux chercheurs issues des sciences de gestion et des sciences juridiques. Les points d'attention qui sont soulevés dans la présente étude ont été tirés de la pratique. Seuls certains aspects juridiques atypiques et spécifiques sont abordés. Leur choix est guidé par les conséquences humaines ou financières qu'ils peuvent avoir en pratique. Ils ont été rencontrés soit au cours d'audits sociaux, soit dans le cadre de contentieux judiciaire. Chacun des auteurs a dans son domaine d'activité professionnelle rencontré les cas suivants :

- 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.

## **Introduction**

La reprise d'une PME nécessite la mise en œuvre d'un « audit d'acquisition », qui consiste, d'après Rouillois (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 ». Il est composé de différents audits spécifiques. Parmi ces derniers, l'audit financier est bien évidemment celui qui est le plus demandé. L'audit social est, quant à lui, encore trop souvent oublié ou négligé par les candidats repreneurs. D'ailleurs, les experts le reconnaissent : l'audit social est considéré comme le « parent pauvre » de l'audit d'acquisition (Repreneur, 2005). C'est pourtant sans doute celui-ci qui devrait être prévu en priorité.

Racheter une entreprise implique, avant tout chose, de reprendre l'ensemble des salariés. Il résulte des termes de l'article L.1224-1 du Code du travail, que la reprise s'applique automatiquement à tous les contrats de travail en cours au moment de l'opération (Monassier, 2010). Pour la jurisprudence, le contrat subsiste avec le nouvel employeur dans les conditions mêmes où il était exécuté au moment du changement d'exploitation. Les risques inhérents à la méconnaissance du domaine social sont bien réels, même si les candidats à la reprise cherchent à les limiter au mieux par des garanties. Le « passif social » de l'entreprise représente souvent l'un des principaux dangers pour le repreneur (Meier et Schier, 2008). Dans les faits, il en résulte une augmentation des contentieux devant le Conseil de

Prud'hommes, qui ont des conséquences plus ou moins importantes selon les demandes formulées par les salariés de l'entreprise cédée.

Dans ces conditions, le recours à un audit social revêt une importance toute particulière à plus d'un titre. D'après Martory (2003), l'intérêt est de vérifier la concordance des informations sociales aux normes et règles internes et externe (audit de conformité) et d'évaluer la valeur des hommes et les risques liés à leur présence et à leur mouvement (audit de valeur). C'est une démarche méthodique qui permet de constater des faits à l'aide d'indicateurs et qui peut être menée à titre préventif pour apprécier la situation à un moment donné. L'audit social peut apporter une aide en facilitant les choix et décisions au niveau du fonctionnement à moyen terme de l'entreprise et des points sensibles concernant l'humain ((Igalens et Peretti (2008) ; Meignant (2009)).

Or, l'audit social adapté à la reprise d'entreprise fait rarement l'objet de communication (Bousaguet, 2007 ; Boussaguet et André, 2008). Ce thème est souvent traité de manière lapidaire dans des ouvrages dédiés à la transmission/reprise d'entreprise (Ordre des Experts Comptables (2003), Duplat, 2003, Meier et Schier, 2008). Notre contribution répond à ce besoin avec un souci pratique : en quoi consiste un audit social dans le cadre d'une reprise de PME ? Pour y répondre, nous proposons de mettre à la portée de futurs repreneurs l'appréciation de warnings juridiques, en prévention de risques liés à des dysfonctionnements sociaux. Ces warnings nous paraissent essentiels avant toute reprise et sur lesquels ces derniers doivent faire preuve de vigilance. Toutefois, nous reconnaissons que s'ils sont essentiels, ils ne sont certainement ni exhaustifs ni suffisants.

La réflexion ici proposé est le fruit d'une collaboration entre deux chercheurs issues des sciences de gestion et des sciences juridiques. Les points d'attention qui sont soulevés dans la présente étude ont été tirés de la pratique. Seuls certains aspects juridiques atypiques et spécifiques sont abordés. Leur choix est guidé par les conséquences humaines ou financières qu'ils peuvent avoir en pratique. Ils ont été rencontrés soit au cours d'audits sociaux, soit dans le cadre du contentieux judiciaire. Chacun des auteurs a dans son domaine d'activité professionnelle rencontré les cas suivants :

- 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 ;

La première partie de cette communication fait un point sur l'objet même de l'audit social dans le cadre d'une reprise de PME et traite de la démarche à suivre. La deuxième partie révèle un certain nombre de points d'attention que cette forme d'audit peut faire apparaître. Des cas sont présentés pour indiquer le risque et rappeler la loi. Une discussion fait enfin l'objet de la troisième et dernière partie.

## **1. Audit social dans le cadre d'une reprise de PME : de l'objet à la démarche**

Lors de la phase d'audit d'acquisition, un travail d'investigation dans le domaine social peut s'avérer particulièrement utile. En effet, un candidat repreneur intéressé sérieusement par la

cible doit mesurer si la situation présentée est vraiment proche de la réalité (Duplat, 2003). Ce contrôle peut lui assurer une photographie précise de la situation sociale pour se prémunir de surprises désagréables qui peuvent l'attendre suite au rachat d'une entreprise comprenant des salariés.

### 1.1. Objet de l'audit social dans le cadre d'une reprise de PME

La partie juridique de l'audit social consiste à vérifier que le droit du travail est correctement appliqué. Même s'il s'agit d'une petite entreprise, le repreneur, avant de s'engager, ne peut s'en priver. Il doit s'assurer que l'entreprise respecte bien ses obligations légales et conventionnelles minimales vis-à-vis des salariés. La législation sociale doit être prise en considération. Les points spécifiques à analyser sont répertoriés dans le tableau ci-après.

**Tableau 1** – Check-list de points à vérifier (adapté de Duplat, 2003)

Points à vérifier
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Évolution de l'effectif et de la masse salariale</li> <li>- Politique salariale : quelle est la convention collective qui s'applique ?</li> <li>- Existence des délégués du personnel ; procédures d'information du comité d'entreprise ;</li> <li>- Salaires, types de contrat, compétences, ancienneté, âge, absentéisme : y a-t-il des salariés membres de la famille du cédant ? Y a-t-il des absents dans l'entreprise dont le contrat est suspendu ?</li> <li>- Avantages particuliers : primes diverses accordées à certaines catégories de salariés, voitures de fonction, logement de fonction... ;</li> <li>- Engagements envers le personnel, notamment en matière d'augmentation des salaires ;</li> <li>- Pyramide des âges ; provisionnement des indemnités de départ en retraite ;</li> <li>- Licenciement et démissions ayant eu lieu au cours des dernières années ;</li> <li>- Respect des obligations en matière d'hygiène et de sécurité ;</li> <li>- Difficulté éventuelle à embaucher ; problèmes de qualification du personnel ;</li> <li>- Politique de formation...</li> </ul>

Toutes ces vérifications sont nécessaires pour bien comprendre le processus de fonctionnement de l'entreprise cible, de révéler d'éventuelles anomalies, mieux encore d'identifier des risques potentiels de contentieux postérieurs à la cession (Ordre des Experts Comptables (L')). C'est plus précisément un moyen pour le repreneur d'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... A l'issue des conclusions de l'audit social, le repreneur est mieux armé pour cerner les potentialités internes et envisager des éventuelles adaptations ou évolutions à apporter en termes de profils et d'effectifs.

### 1.2. La démarche à suivre

Plus simple à mettre en place et même s'il demeure chronophage, l'audit social se réalise avant le rachat. Il peut être confié à un expert-comptable, un avocat ou bien encore à un consultant spécialiste en transmission-reprise. Ces derniers sont mandatés par l'acquéreur. L'intérêt est que ces experts ont plus facilement les mains libres pour mener les investigations dans le respect de la confidentialité et du professionnalisme qui les caractérisent (Ordre des

Experts Comptables (L')). En règle générale, la diffusion d'informations et les demandes de renseignements s'opèrent avec parcimonie et progressivement. Le cédant, à ce stade de la reprise, a souvent très peur de « donner trop de détails ou d'être jugé sur son action à la tête de l'entreprise » (Duplat, 2003).

Dans tous les cas, un audit social se prépare et se conduit avec méthode. La priorité est de prendre connaissance de l'ensemble des documents disponibles dans l'entreprise. En fonction de l'importance de l'entreprise, ces documents doivent non seulement exister, mais aussi être à jour. L'ensemble des documents à consulter lors d'un audit social sont repris dans le tableau suivant sous forme de check-list.

**Tableau 2** – Check-list des documents à demander (adapté de Meier et Schier, 2008)

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

Au-delà de ces documents légaux et officiels, le candidat à la reprise peut mener des entretiens avec le cédant. Ces rencontres réalisées dans et hors de l'entreprise sont l'occasion pour le repreneur de découvrir le cédant, de connaître ses vraies motivations. Celui-ci ne doit pas hésiter à poser quelques questions aux conseils du vendeur pour, par exemple, percer les mystères de la cession. Dans certains cas, il peut 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. Eventuellement, le repreneur peut compléter son information en rencontrant des clients, des concurrents de l'entreprise... Dans les faits, ce n'est pas chose courante. On observe très souvent sur le terrain un refus de la part du vendeur de rencontrer les salariés ou toutes autres parties prenantes (Tariant, 2002 ; Boussaguet, 2005). A ses yeux, 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).

A l'issue de cette démarche, au moins sur la partie chiffrée de l'audit social, « le repreneur doit disposer d'une synthèse des engagements de l'entreprise, d'une vision quasi-exhaustive de la situation contractuelle de chaque catégorie de salariés (existence de collègues cadres, non cadres » (Meier et Schier, 2008). Il peut ainsi construire un bilan argumenté de la situation sociale de l'entreprise et 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 peut tout à fait négocier avec le cédant pour déterminer qui assumera la régularisation de ce qui doit l'être.

## **2. L'audit social : points d'attention sur la réglementation sociale**

Dans cette partie, notre expérience nous amène à mettre en évidence plusieurs alertes à prendre en compte pour un rachat. Ces points d'attention, soulevés au cours d'audits sociaux, soit dans le cadre de contentieux judiciaire, portent aussi bien sur les engagements individuels que sur le statut collectif. La loi est rappelée dans les encadrés.

### **2.1 Les engagements individuels : alertes sur des clauses du contrat de travail**

L'analyse des contrats de travail, avant une reprise, est un impératif car ils engagent la société à long terme. Pour le repreneur, la question à se poser est donc : les contrats de travail existent-ils ? Et, dans la positive, sont-ils en règle ? Le problème est que les CDI peuvent ne pas être formalisés par écrit. L'employeur n'a, à ce sujet, aucune obligation. Aussi, en pratique, il n'est pas rare de constater l'inexistence de contrat de salariés ayant une ancienneté élevée. L'investigation peut alors s'avérer plus compliquée. Une alerte peut aussi être donnée lorsque l'entreprise cible a contracté des CDD. Ces derniers sont extrêmement réglementés et dans le cadre d'une cession peuvent être source de contentieux importants. Ces contrats doivent nécessairement être signés. Dans le cas contraire, ils sont considérés comme non valables et risquent d'être requalifiés en CDI. D'autres contrats peuvent parfois poser problème comme les contrats à temps partiel. Pour ne pas risquer d'être requalifiés en contrat à temps plein, le repreneur doit s'assurer que ceux-ci comportent bien certaines mentions parmi lesquelles la durée du travail, la répartition dans un cadre mensuel ou hebdomadaire et les cas de modifications possibles ainsi que la faculté d'effectuer des heures supplémentaires.

Si les contrats de travail sont établis par écrit, le repreneur doit disséquer les clauses prévues initialement dans ces derniers. De manière générale, l'examen de chacune des clauses des contrats s'opère en tenant compte à la fois de la loi et de la jurisprudence en vigueur à la date de l'audit, car les règles sociales évoluent très vite. En pratique, c'est la clause de non-concurrence qui est scrutée en priorité. Il convient de vérifier si le contrat de certains salariés (notamment commerciaux) contient une clause de non-concurrence, et dans la négative, de réfléchir à la possibilité d'en inclure une. Cette inspection est nécessaire pour s'assurer que les

départs ne soient pas motivés par la création d'une activité concurrente, qui aurait pour conséquence d'amoindrir les perspectives de développement de l'entreprise.

**WARNING : CLAUSE DE NON-CONCURRENCE.**

Cette clause peut se définir comme une « *limitation des possibilités du salarié d'exercer un autre emploi* »<sup>1</sup> après la rupture du contrat de travail. Le salarié doit donner son accord pour l'insertion d'une telle clause. En insérant une telle clause, les entreprises cherchent à se protéger certes contre des risques de divulgation de secrets de fabrication et de savoir-faire, mais surtout il s'agit de retenir la clientèle. Trois arrêts de la Chambre sociale de la Cour de cassation en date du 10 juillet 2002<sup>2</sup> résumant les 5 conditions de validité de ladite clause. Elle n'est « *licite que si elle indispensable à la protection des intérêts légitimes de l'entreprise, limitée dans le temps et dans l'espace, qu'elle tient compte des spécificités de l'emploi du salarié et comporte l'obligation pour l'employeur de verser une contrepartie financière* ». La clause doit donc être *indispensable à la protection des intérêts légitimes de l'entreprise*. Dans le cas contraire, la clause est nulle sans qu'il soit nécessaire d'examiner les autres conditions de validité de la clause de non-concurrence. Le salarié est donc libéré de son obligation de non-concurrence. Selon un auteur<sup>3</sup>, l'employeur doit spécifier en quoi cette clause est nécessaire. Tel sera le cas lorsque l'employeur justifiera à la fois du caractère concurrentiel du secteur et de la particularité des fonctions exercées par le salarié (risque de concurrence). Il y a donc deux critères cumulatifs. Tout d'abord, concernant, le caractère concurrentiel du secteur, il appartient à l'employeur d'établir que l'entreprise est susceptible de subir un préjudice réel au cas où le salarié viendrait à exercer son activité professionnelle dans une entreprise concurrente. Ensuite, la particularité des fonctions exercées par le salarié suppose elle aussi un risque de concurrence. Mais, la jurisprudence encadre l'interdiction de travailler qui est imposée au salarié. Elle ne doit pas devenir une interdiction totale de travailler. La Cour de cassation considère donc que la clause est valable si : « (...) *elle n'empêche le salarié de retrouver un autre emploi, compte tenu de sa formation et de son expérience professionnelle* »<sup>4</sup>. Les autres conditions de validité de la clause de non-concurrence sont : une limitation temporelle (souvent une année) et géographique (limitée en nombre de kilomètre ou de départements proches de l'entreprise). En pratique, l'absence d'une de ces deux conditions devient rarissime. Si d'extraordinaire, elles étaient omises, elles entraîneraient la nullité de la clause. En revanche, si les délimitations temporelles et/ou géographiques s'avèrent exagérées, le juge dispose souverainement du pouvoir de réduire leur champ. Enfin, la clause de non-concurrence doit comporter une contrepartie financière. Cette exigence trouve sa cause dans l'atteinte portée à la liberté du salarié d'exercer une activité professionnelle.

De même, le repreneur peut être tenté d'inclure dans le contrat de travail de certains salariés (ceux dont le repreneur estimera leur présence indispensable) ce que l'on appelle une clause de garantie d'emploi. En présence de personnes clés<sup>5</sup>, il est en effet nécessaire de les identifier

<sup>1</sup> Formule extraite de l'arrêt : Cass. Soc., 7 mars 2007, JCP, éd. S., 2007, 1, 1207, note I. BEYNEIX.

<sup>2</sup> Cass. Soc., 10 juillet 2002, Bull. civ., V, n°239 ; D., 2002, jurisp., p. 2491, note Y. SERRA ; D. 2002, somm. Comm., p.3111, obs. J. PELISSIER ; JCP, éd. G., 2002, II, 10 162, note F. PETIT ; JCP, éd. E, 2002, 1 511, note D. CORRIGNAN-CARSIN ; JCP, éd. E., 2003, Chron. 446, P. MORVAN.

<sup>3</sup> G. DAMY, *La clause de non-concurrence dans les relations de travail*, JCP, éd. E, Etude, 1 025, p. 37, n°18.

<sup>4</sup> Cass. Soc., 18 décembre 1997, pourvoi n°95-43.409.

<sup>5</sup> Par homme clé, on entend un salarié qui détient un savoir faire difficilement transférable ou qui contrôle une ressource indispensable comme un portefeuille client, une qualification ou une formation nécessaire à l'exploitation de l'entreprise, une notoriété ou une image qu'utilise l'entreprise pour son activité.



puis de les associer d'une manière ou d'une autre à l'opération de reprise. Le repreneur peut ainsi vérifier que ces personnes peuvent être fidélisées en négociant avec elles des engagements spécifiquement préalablement à la signature du protocole d'accord. A l'inverse, le repreneur doit être des plus vigilants si des parents du cédant sont employés dans l'entreprise. Celui-ci doit s'interroger sur leurs aspirations par rapport à la cession (motivations, existence de projets de reprise ou de "recréation") et d'évaluer leur fonction réelle, leurs compétences et savoir faire, leur rémunération et surtout leur influence dans les processus de décision. Dans les faits, les experts conseillent 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).

**WARNING : LA CLAUSE DE GARANTIE D'EMPLOI ou de stabilité d'emploi.**

Par cette clause, l'employeur s'engage à ne pas rompre le contrat de travail pendant une durée déterminée, sauf à verser au salarié des dommages et intérêts. Elle offre ainsi une stabilité d'emploi pendant une période déterminée<sup>6</sup>. Rares en pratique, ces clauses trouvent toutefois leur utilité dans le cadre d'opération de cessions d'entreprises lorsque l'ancien dirigeant se voit proposer un contrat de travail par le repreneur ou lorsque la société cessionnaire s'engage à ne pas licencier les salariés<sup>7</sup>. Le montant de l'indemnité qui doit être versée pour non-respect de la clause de garantie d'emploi est une indemnisation forfaitaire minimale correspondant aux salaires que le salarié aurait du percevoir jusqu'à la fin de sa garantie d'emploi<sup>8</sup>. Un soin tout particulier doit être apporté à la rédaction d'une telle clause. En effet, protectrice des intérêts des salariés, les juges lui donnent souvent plein effet. Pour prévenir les contestations ultérieures, il est donc fortement recommandé de préciser le point de départ de l'engagement de l'employeur, le montant de l'indemnité, la durée de la garantie d'emploi et les cas dans lesquels le contrat peut être rompu. Si le contrat ne mentionne que la durée de la garantie d'emploi mais pas les cas auxquels il peut rompre le contrat, le licenciement du salarié intervient en violation de la clause. Le salarié percevra l'indemnité même si le licenciement repose sur une cause réelle et sérieuse<sup>9</sup>.

En outre, le repreneur doit se fier au registre unique du personnel et examiner toutes les entrées et sorties du personnel. Il ne peut se baser uniquement sur les fiches de paye. En effet, des salariés peuvent ne pas en avoir lorsqu'ils se trouvent en congé maladie de longue durée, en congé sabbatique, en congé parental d'éducation. Le repreneur doit avoir une situation exacte de ses futurs effectifs pour ne pas avoir un jour la surprise de voir réapparaître un salarié qui avait été "oublié" (Repreneur, 2009).

---

<sup>6</sup> Cinq ans par exemple : Cass. Soc., 13 février 1996, RJS, 1996, 327, n°512 ; Cass. Soc., 16 mai 1990, RJS, 1990, 385, n°457.

<sup>7</sup> Cass. Soc., 7 mai 2003, n°01-40.508. Constitue une telle clause, la mention figurant dans l'acte de cession du capital par lequel l'acquéreur s'engage à ne procéder à aucun licenciement économique ou individuel pendant un délai de deux ans à compter de la date de la cession : Cass. Soc., 11 juillet 2002, n°00-44.462.

<sup>8</sup> Cass. Soc., 27 octobre 1998, Bull. civ., V, n°455, p.341 ; D., 1999, jurisp., p.186, note J. MOULY ; D., 1999, somm. comm., p.172, obs. T. AUBERT-MONPEYSSSEN ; Dr. Soc., 1999, p.293, obs., C. ROY-LOUSTAUNAU ; JCP, E., 1999, jurisp., p.822, note G. AUZERO ; Cass. Soc., 2 février 1999, n°99-40.773 ; Bull. civ., V, n°49, p.37 ; RJS, 1999, p.309, n°498 ; Cass. Soc., 10 juillet 2001, n°99-44.762.

<sup>9</sup> Cass. Soc., 10 juillet 2001, n°99-44.762.

### **WARNING : CAS DE L'ABSENCE INJUSTIFIEE DU SALARIE.**

L'absentéisme « non justifié » des salariés est un fléau malheureusement bien réel. Il n'est pas rare que certains salariés obtiennent trop facilement des arrêts maladies de leur médecin traitant et que cette situation perdure. Lors des négociations entourant le rachat d'une entreprise, cette situation doit être réglée le plus rapidement possible afin que le repreneur ne soit pas rebuté. Ainsi, dans une PME, un employeur propose une formation à l'un de ses salariés afin qu'il puisse travailler sur un nouveau matériel. Juste après cette nouvelle, le salarié tombe malade (état dépressif) et obtient de son médecin traitant pas moins de 16 arrêts de travail sur une durée d'un an et sept mois. Apparemment lassé par son congés maladie, le salarié prend rendez-vous avec le médecin du travail prétextant vouloir reprendre le travail. Mais le médecin du travail le déclare inapte (toujours dépressif) à tout poste dans l'entreprise et dicte à l'employeur de licencier le salarié. Le courrier de ce médecin mentionne en outre que le salarié en question est arrêté pour maladie professionnelle. Cette affirmation sera démentie par la CPAM. (On peut comprendre la démarche du salarié, l'indemnité de licenciement pour inaptitude liée à une MP est financièrement plus intéressante).

Si cette anecdote peut faire sourire, il a bien fallu régler cette délicate situation lorsque le rachat de l'entreprise est devenu réalité. Elle suppose la mise en place d'une procédure lourde et risquée pour l'entreprise. En l'absence d'un réel reclassement du salarié, il appartient à l'employeur de procéder au licenciement dont la procédure doit être scrupuleusement respectée. Il faut souligner que l'inaptitude à tout emploi dans l'entreprise, déclarée par le médecin du travail, ne dispense pas pour autant l'employeur de rechercher les possibilités de reclassement par tous moyens d'adaptation de poste au sein de l'entreprise. Dans le cas présent, cette affaire a nécessité de la part du cédant du temps (la procédure compte tenu de jours fériés s'est déroulée sur environ un mois) et de l'argent (l'indemnité s'est élevée à 11 000 euros) puisqu'il a fallu effectuer toutes les démarches suivantes :

- la recherche effective d'une possibilité de reclassement ; l'impossibilité réelle d'un reclassement a déclenché la mise en œuvre de la procédure de licenciement ;
- la rédaction de la lettre de convocation à un entretien préalable ;
- le salarié, absent à l'entretien, a demandé à l'employeur de lui faire parvenir les remarques que l'employeur lui aurait faites au cours de l'entretien. Après vérification du bien fondé de cette demande, il a été conseillé à l'employeur de la rédiger ;
- la rédaction de la lettre de licenciement pour inaptitude d'origine non professionnelle;
- l'envoi des documents de fin de contrat et le chèque correspondant à l'indemnité de licenciement prévue par la convention collective applicable à l'entreprise.

Il convient de tirer une leçon de cette expérience. L'employeur n'aurait pas dû laisser perdurer aussi longtemps cette situation pour plusieurs raisons. Tout d'abord, dans l'affaire présentée, il était manifeste que le salarié détournait les règles de l'assurance maladie (stress imaginaire). L'employeur pouvait donc demander une contre-visite afin de faire évoluer les choses. Cette contre-visite est effectuée par un médecin contrôleur qui peut être un médecin privé. Ensuite, le calcul de l'indemnité de licenciement prévue par les conventions collectives varie en fonction de l'âge du salarié. Attendre aussi longtemps peut donc augmenter le coût représenté par ce départ. Enfin, la résolution de ce problème est intervenue dans le cadre des négociations sur la cession de l'entreprise, période sensible et tendue tant pour le vendeur comme l'acheteur.

Enfin, soulevons un dernier point à ne pas omettre dès lors que l'on passe en revue les engagements individuels : si des ruptures de contrat sont intervenues par le passé, le repreneur doit savoir si les procédures de licenciement ont été correctement menées. Dans le cas inverse, le salarié remercié peut réclamer des dommages et intérêts.

Si les relations individuelles du droit du travail prennent une place importante dans l'audit social, l'aspect collectif présente lui aussi un grand intérêt.

## **2. Le statut collectif : alerte sur une erreur d'application convention collective**

Les usages, la convention collective, les accords d'entreprise s'imposent aussi au repreneur. Souvent, des négociations salariales sont engagées quelques temps après la reprise afin de « remettre à plat » les pratiques et autres accords en vigueur. Une précaution est à prendre dès le début de l'audit social. Il s'agit d'examiner l'activité principale de l'entreprise cible, qui détermine la convention collective applicable. Il n'est pas rare de constater que certains dirigeants n'appliquent pas la bonne convention, car l'activité de départ a évolué avec le temps. Or, « la convention collective a une incidence sur de nombreux éléments tels que le montant des salaires, le coefficient attribué au salarié ou encore les indemnités de licenciement » (Repreneur, 2009). En pratique, la procédure pour en changer est souvent très longue et compliquée à mettre en place.

### **WARNING : ERREUR D'APPLICATION D'UNE CONVENTION COLLECTIVE.**

Il est rare que l'entreprise applique une convention collective à laquelle elle n'est pas rattachée. Mais le cas s'est déjà présenté en pratique ce qui explique qu'il soit évoqué ici. Ainsi, une entreprise en voie d'être rachetée appliquait-elle depuis plusieurs années la convention collective du cartonnage alors qu'elle aurait dû appliquer celle de la plasturgie. Cette erreur s'explique par le fait qu'au début de son activité, l'entreprise fabriquait essentiellement du carton. Puis, un recentrage de l'activité a été décidé sur le plastique, jugé plus rentable. Le contenu et la diversité des clauses sont parfois très différentes d'une convention collective à l'autre. L'application des dispositions conventionnelles à une entreprise n'est donc pas anodine car les grilles de salaires peuvent être différentes, la prise en compte des formations, les congés, les indemnités de licenciement, en cas de départ à la retraite... L'auditeur social a relevé cette maladresse en analysant les contrats de travail des salariés. Dès lors plusieurs interrogations se posent : que se passe-t-il quand une convention collective est appliquée à tort ? Les salariés peuvent-ils demander l'application de la « bonne » convention collective ou peuvent-ils demander l'application des 2 conventions collectives ? Faut-il respecter une procédure pour appliquer la nouvelle convention collective ? Le Code du travail envisage le cas particulier du changement d'activité de l'entreprise et de l'application d'une convention collective. L'article L2261-14, alinéa 1, du Code du travail prévoit en effet que lorsque l'application d'une convention (ou d'un accord) est mise en cause dans une entreprise déterminée en raison notamment d'un changement d'activité<sup>10</sup>, cette convention continue de produire effet jusqu'à l'entrée en vigueur de la convention qui lui est substitué. A défaut, elle continue de produire effet pendant une durée d'un an à compter de l'expiration du délai de préavis de trois mois prévu à l'article L2261-9, sauf clause prévoyant une durée supérieure. Le texte (L2261-14, alinéa 2) précise ensuite que lorsque la convention mise en cause n'a pas été remplacée par une nouvelle convention dans les délais précédemment mentionnés (3 mois et 1 an), les salariés de l'entreprise conservent les avantages individuels qu'ils ont acquis, en application de la convention, à l'expiration de ces délais. Une nouvelle négociation doit s'engager dans l'entreprise, à la demande d'une des parties intéressées, dans les trois mois suivant la mise en cause, soit pour l'adaptation aux dispositions conventionnelles nouvellement applicables, soit pour l'élaboration de nouvelles

<sup>10</sup> Le texte prévoit aussi : la fusion, la cession ou encore la scission de l'entreprise. Il ne s'agit toutefois pas d'une liste limitative, le législateur ayant pris le soin d'utiliser l'adverbe « notamment ».

stipulations (L2261-14, alinéa 3). Dans notre exemple, il y a bien eu changement d'activité, il y a plusieurs années, mais le chef d'entreprise en place n'a procédé à aucune substitution de convention collective. En l'absence d'une telle substitution, la convention collective du cartonnage a continué de produire effet pendant une durée d'un an à compter de l'expiration du délai de préavis de trois mois. Mais à l'issue de ce délai, les choses n'ont toujours pas évolué, aucune substitution n'étant intervenue. Dans ce cas, et conformément à ce que prévoit la loi, les salariés de l'entreprise ont pu conserver les avantages individuels<sup>11</sup> (et non collectifs !) qu'ils ont acquis, en application de la convention du cartonnage. En outre, au moment des négociations sur le rachat de l'entreprise, aucune négociation ne s'était engagée à ce sujet. Le repreneur se trouve donc en face de deux réalités : les salariés de l'entreprise conservent les avantages individuels qu'ils ont acquis, en application de la convention du cartonnage et les salariés peuvent demander l'application de la convention collective de la plasturgie dès lors qu'elle est plus favorable<sup>12</sup>. Et surtout, lorsque le contrat de travail<sup>13</sup> fait référence à une convention collective autre que celle dont relève l'entreprise, les salariés peuvent revendiquer l'ensemble des dispositions (individuelles et collectives) plus favorables de cette convention. Dans une pareille situation, il convient d'« assainir » la situation et pour ce faire, il faut dénoncer la convention collective du cartonnage et mettre en place la convention collective de la plasturgie. Que la procédure soit mise en place par le vendeur ou le repreneur, il s'agira d'une période délicate et fastidieuse. L'entrepreneur ne peut pas décider unilatéralement de ne plus appliquer la convention collective à laquelle son entreprise était soumise pour appliquer, du fait d'un changement d'activité, une autre convention. Le régime de la mise en cause s'impose<sup>14</sup>. Pour commencer, une nouvelle négociation doit s'engager dans l'entreprise dans les trois mois suivant la mise en cause pour l'adaptation aux dispositions conventionnelles nouvellement applicables (L2261-14, alinéa 3).

Par ailleurs, il nous semble important de pointer du doigt d'autres éléments constitutifs du statut social, souvent négligés par ces derniers. Les obligations en matière de représentants du personnel, variable selon l'effectif, doivent être vérifiées sous peine de sanctions. L'employeur est en effet responsable de la mise en place des instances représentatives du personnel. Rappelons que la loi impose la nomination de délégués du personnel au seuil de 11 salariés et un comité d'entreprise (CE) au seuil de 50 salariés (Mahé de Boislandelle, 1998). Le domaine de la sécurité et de l'hygiène doit aussi être étudié. Une attention particulière doit aussi 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, etc.) qui pourraient conduire au paiement d'indemnités dans le futur. Il convient enfin de se pencher sur la durée du travail appliqué et le respect des dispositions conventionnelles (contrôle de la durée de travail, volume et paiement des heures supplémentaires). Le cas de ce repreneur

---

<sup>11</sup> Par exemple : le salaire de base, les congés payés, une prime d'ancienneté. M. BOUBLI définit l'avantage individuel comme celui dont on peut bénéficier indépendamment de l'appartenance à une collectivité de salariés : SSL, n°1030 du 28 mai 2001.

<sup>12</sup> Cass. Soc., 18 juillet 2000, n°98-42.949, Bull. civ., V, n°297, p.234 : « l'indication de la convention collective dans le contrat de travail ne saurait interdire au salarié d'exiger l'application de la convention à laquelle l'employeur est assujéti compte tenu de son activité principale, dès lors que celle-ci est plus favorable ».

<sup>13</sup> Lorsque la mention de la convention collective dans le bulletin de paie ne vaut reconnaissance de l'application de la convention à l'entreprise que dans les relations individuelles de travail : Cass. Soc., 29 avril 2003, n°01-42.026, Bull. civ., V, n°143. Les relations collectives applicables sont celles qui dépendent de la convention collective déterminée par l'activité principale de l'entreprise : Cass. Soc., 10 décembre 2002, n°00-44.260, Bull. civ., V, n°372, p.367.

<sup>14</sup> Cass. Soc., 13 novembre 2001, n°99-42.709, Bull. civ., V, n°344, p.276.

d'une entreprise de travaux publics de 70 salariés est révélateur de longues heures de discussion à cette étape du processus : ce dernier a du négocier un nouvel accord sur les 35 heures, car celui-ci, institué par son prédécesseur et conclu pour 5 ans, n'était plus valable

### **3. Autres appréciations de warnings juridiques**

De manière diverse, d'autres points d'attention peuvent être soulevés d'un point de vue juridique, au déclenchement de l'audit social. Tout d'abord, ne pas oublier d'examiner l'ancienneté de l'équipe en place. En effet, une forte ancienneté entraîne un passif social latent correspondant au minimum aux indemnités légales ou conventionnelles. 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 doit 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 financière de l'entreprise. Une « enquête » doit ensuite être menée sur les fiches de paye, des 24 derniers mois au minimum. Outre les mentions obligatoires, un contrôle des déclarations et du règlement des cotisations doit être effectué. La classification du salarié doit être examinée pour valider la concordance entre le coefficient et la grille des salaires pour voir si la rémunération perçue correspond au minimum conventionnel. Si le coefficient est inférieur à la tâche de travail réellement effectuée, le repreneur peut être contraint à régler les rappels de salaires. Pour ce qui est des avantages acquis, par exemple « si tous les salariés d'un même service perçoivent une prime fixe et régulière supplémentaire à celle prévue dans leur contrat de travail ou dans la convention collective, le repreneur devra maintenir cet usage sauf à la dénoncer via une procédure spécifique » (Repreneur, 2009). Enfin, le repreneur doit, bien sur, s'enquérir des éventuels contrôles effectués par l'Urssaf. Dans le cas où l'entreprise cible a subi un redressement, il doit chercher à savoir ce que celui-ci a mis en évidence.

### **4. Discussion**

Cette étude a permis de mettre en avant l'aspect juridique de l'audit social, qui constitue d'après nous un volet incontournable. « Il faut cependant éviter d'avoir une vision trop centrée sur les coûts. L'audit social doit être aussi l'occasion de prendre connaissance avec la réalité sociale et humaine de l'entreprise à reprendre » (Meier et Schier, 2008). La discussion doit aussi être ouverte sur les « fausses » excuses pour un candidat à la reprise de ne pas recourir à un audit social, pourtant incontestablement utile en pratique comme nous l'avons montré.

#### **4.1. Zones de risques latents liés à l'intuitu personae du dirigeant et à l'état du climat social**

L'audit social peut être en mesure de déceler d'éventuelles difficultés à venir d'ordre humain. En effet, dans certaines PME, on peut se retrouver face à des situations ahurissantes. Un lourd héritage social, un climat social détérioré, des situations sociales inéquitables et pénibles, etc. constituent autant de dangers à prendre en considération. Ces risques représentent des bombes à retardement fortement dépendantes en pratique de la personnalité du dirigeant et de la présence d'hommes clés dans l'entreprise cible, qui doivent être appréhendés par le repreneur. Il s'agit donc de regarder la manière dont peut être appréhendé les zones de risques latents.

En ce qui concerne la direction de l'entreprise, 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 (Boussaguet, 2007). Dans la pratique, on observe assez souvent que les attentes avouées du vendeur sont rarement ses motivations authentiques. Le candidat repreneur doit arriver à connaître s'il y a eu des négociations antérieures échouées, ce que souhaite faire le vendeur après l'opération et si celui-ci est pressé de vendre. Dans la lignée, il doit en profiter pour identifier son rôle dans le fonctionnement actuel de l'entreprise et donc les risques liés à son départ. En PME, on le sait, une omniprésence du chef d'entreprise peut être une source de non-valeur de l'entreprise. S'il est trop indispensable, le repreneur doit s'interroger sur ce 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 le repreneur décèle un fort intuition personnelle du cédant, il s'agira d'intégrer une clause de non-concurrence dans le protocole d'accord final. Cette clause peut s'appliquer au cédant en lui interdisant de se réinstaller dans un périmètre donné avec une activité similaire à celle de son ancienne entreprise ou d'aller travailler chez un concurrent direct.

Concernant l'équipe en place, on l'aura compris, de nombreux risques peuvent 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). Le recours à un audit social peut permettre d'évaluer le professionnalisme des salariés en place et d'identifier les savoir-faires disponibles. De fait, le repreneur doit éplucher les dossiers individuels des salariés incluant les CV pour apprécier leurs compétences, expériences et aptitudes. Pour le repreneur, il s'agit aussi et surtout de parvenir à bien cerner leur motivation et leur bonne adéquation avec l'orientation qu'il souhaite donner à l'entreprise. Il doit s'interroger sur leurs aspirations à brève échéance (évolution en interne / départ (retraite, création d'entreprise, ...)). Certains peuvent en effet décider de quitter l'entreprise et risquent de passer à la concurrence. Or, on sait bien qu'avec le départ d'hommes clés, des connaissances stratégiques et un savoir-faire exemplaire peuvent être littéralement perdus pour l'organisation (Mahé de Boislandelle, 1998). 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 (déclaré ou latent) lié à la reprise de l'entreprise. Cette période correspond parfois à une période d'intense « lobbying » de la part des salariés. Le personnel peut développer des résistances au départ du dirigeant et créer, inconsciemment, une certaine « conspiration » pour la succession (Boussaguet, 2005 ; Colot et Dupond, 2007). Il s'agit donc pour le repreneur d'anticiper d'éventuels conflits sociaux, parfois de les désamorcer avant même le rachat.

D'une manière plus générale, l'audit social peut permettre de juger de l'état du climat social. Des indicateurs comme l'absentéisme (et ses causes), le taux de turn-over et l'ancienneté des salariés sont autant d'indices permettant au repreneur de se faire une idée du contexte social dont il va « hériter ».

#### **4.2 « Fausses » excuses de ne pas recourir à un audit social**

Nous ne pouvons passer sous silence le fait que par souci d'économies de temps et d'argent, les candidats à la reprise peuvent encore trop souvent préférer acheter l'entreprise sans l'avoir humainement étudiée. Cette attitude constitue pourtant un risque qui pourrait fort bien ressembler à la signature d'un « chèque en blanc » (Duplat, 2003). Certes, le temps qu'il faudra y consacrer décalera d'autant la conclusion de l'affaire. Mais, le coût engendré par cet audit

n'est rien en comparaison des mauvaises surprises qui peuvent survenir après l'acquisition. La question du coût et du temps est au final à mettre dans la balance lorsque l'on est sur le point de reprendre une nouvelle entreprise. En tant qu'acquéreur, chacun doit faire la part des choses entre la situation qui lui est présentée et la réalité qui peut ressortir à l'issue d'un audit social.

Comme nous l'avons précédemment évoqué, la reprise s'accompagne très souvent de contraintes de confidentialité et tend à mettre le cédant en position de force, ce qui peut pénaliser l'acheteur dans sa démarche. Aussi, il devient plus que nécessaire avant toute opération de cession pour le candidat repreneur d'obtenir l'accord du cédant d'effectuer dans son entreprise un audit social, si ce n'est à tout le moins une revue sociale, permettant de déterminer l'exacte situation des salariés de l'entreprise concernée. A cet effet, le repreneur, ou plutôt d'ordinaire son conseil (tel qu'il soit), peut proposer au cédant de mettre en place une procédure de *Data Room*, plus rapide et moins coûteuse.

**Tableau 3 – Procédure de Data Room (Meier et Schier, 2008)**

<b>La procédure de <i>Data Room</i> comme alternative aux audits d'acquisition</b>
Les coûts et les délais qu'entraînent la réalisation d'audits d'acquisition ne se justifient pas toujours. Il existe une procédure alternative appelée procédure de salle d'information ou <i>Data Room</i> qui consiste à donner accès à une quantité d'informations détaillées, en un même lieu et pendant une période de temps limitée. Les informations mises à dispositions dans le cadre de salles d'informations peuvent être de toutes natures : financières, juridiques, commerciales, et certaines sont protégées par le secret industriel et commercial. L'organisation de la <i>Data Room</i> présente l'avantage pour le cédant de ne pas perturber le fonctionnement de l'entreprise à céder, tout en donnant un large accès à l'information nécessaire à l'acquéreur pour affiner son estimation du prix d'acquisition et pour formuler des propositions de garanties de passif. Pour l'acquéreur, cette procédure permet d'accéder en un minimum de temps à une grande partie de l'information nécessaire pour affiner son offre et gérer ses risques.

Le repreneur doit prendre conscience que la réalisation d'un audit social, avant la cession, offre un intérêt non négligeable. En effet, « s'il ressort, au terme de toutes les investigations menées, une série de dysfonctionnements, le repreneur a deux options : renoncer au rachat ou négocier le prix de cession à la baisse. Dans le deuxième cas, il se servira des résultats de l'audit pour négocier la garantie de passif » (Repreneur, 2009). A l'inverse, si le cédant a effectivement respecté la législation sociale, il peut mettre en avant ce point pour justifier le prix de cession demandé. De toute évidence, la nécessité de prévoir, dans le protocole de vente, une condition suspensive relative aux conclusions positives ou aux effets circonscrits d'un audit social, apparaît comme une sage précaution.

## **Conclusion**

L'objectif majeur de cette étude se voulait d'alerter les futurs repreneurs de PME sur la nécessité de déclencher un audit social, avant le rachat. A travers nos champs d'expertise complémentaires (issues des sciences de gestion et des sciences juridiques), nous souhaitons montrer que négliger un audit social, au-delà de l'analyse du respect de la réglementation juridique, c'est aussi se priver d'une vraie connaissance de la situation sociale au sein de l'entreprise et des risques à caractère sociaux latents. En effet, les comptes sociaux ne donnent qu'une image réductrice de l'entreprise cible. Pour en apprécier toute la richesse, il est

essentiel de savoir analyser les éléments concernant la direction de l'entreprise et aussi ceux concernant l'équipe en place dans l'objectif 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 cible. Ces éléments constituent une menace aussi importante pour la viabilité de l'entreprise que l'existence d'engagements contractuels et/ou relatifs au statut social. « Une vision équilibrée dans ce domaine est indispensable » (Meier et Schier, 2008). Avant toute reprise, ces risques sociaux doivent en effet être connus du repreneur et couverts par le cédant, sous peine de mettre en cause la responsabilité civile et/ou pénale du futur dirigeant, suite au rachat. Le témoignage d'un dirigeant de PME de 14 salariés qu'un des auteurs a rencontré lors de sa recherche doctorale (Boussaguet, 2005) et qui a fait l'objet d'une interview dans le Magazine Repreneur (2009) est à ce titre particulièrement révélateur. Cet extrait de témoignage illustre bien l'importance de l'audit social (juridique et humain) dans le cadre d'une opération de reprise de PME.

**Tableau 4** – Extrait d'un témoignage de repreneur d'une PME tiré de Repreneur (2009)

<b>Témoignage de repreneur d'une PME de 14 salariés</b>
<p>« Avant de racheter, en novembre 2000, la société Pool Technologie spécialisée dans le traitement des eaux de piscine, j'ai procédé à un audit social avant l'aide d'un expert-comptable. Du moins, nous avons concentré notre analyse sur les éléments papier, car le cédant a refusé que l'on entre en contact avec les collaborateurs avant la cession. Nous avons constaté que les contrats de travail étaient mal rédigés. En outre, il n'existait pas de fiche de poste, ce qui est problématique lorsque vous demandez à un salarié d'accomplir une tâche et qu'il refuse en faisant preuve de mauvaise volonté. Si j'avais eu la possibilité de mener un audit social humain, j'aurais pris conscience d'une autre réalité, à savoir que cette société de 14 personnes employait les deux fils des actionnaires et que tous les autres salariés étaient des copains. Quand j'ai repris, les rênes, ils se sont ligués contre moi et m'ont fait vivre l'enfer : absentéisme pour accident du travail bidon, refus de travailler pendant plusieurs jours, assignations aux prud'hommes... Impossible de faire jouer la garantie de passif, car les anciens propriétaires, à qui je louais les locaux, trouver toujours le moyen de me faire chanter. J'ai tenu bon. 100 % de l'effectif a été renouvelé. Et comme le marché est porteur, je m'en suis sorti. Le chiffre d'affaires est passé de 1,2 million en 2000 à 4 million en 2008. Je conseille aux repreneurs de trouver les bons arguments pour convaincre les cédants de leur laisser rencontrer les salariés. En cas de refus, c'est peut-être qu'ils ont des choses à cacher... »</p>

## **Bibliographie**

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

**Boussaguet, S.** (2007), « Repreneur de PME : ne sous-estimez pas l'audit social », *9ieme Université de l'audit social*, Moscou, Russie

**Boussaguet, S. et André, C.** (2008), « L'audit social dans le cadre d'une reprise d'entreprise : au-delà de la dimension juridique, une dimension humaine », *11<sup>ième</sup> journée de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Reims, France

**Colot, O. et Dupont, C.** (2007), « Evolution du personnel suite au changement de dirigeant : le cas des transmissions de PME belges », *Revue Economie et Sociétés*, série K, n.16, p. 165-186



- Deschamps, B. & Paturel, R.** (2009), *Reprendre une entreprise... saine ou en difficulté*, Paris, Dunod
- Duplat, C.A.** (2003), *Reprendre ou céder une entreprise*, Collection Guid'Utile, Vuibert
- Igalens, J. et Peretti, J.M.** (2008), *Audit social : Meilleures pratiques, méthodes, outils*, Eyrolles
- Mahé de Boislandelle, H.** (1998), *Gestion des ressources humaines dans les PME*, Paris, Economica
- Martory, B.** (2003), « l'audit social : pratique et principes », RFG, N.147, p.235-246
- Meier, O. et Schier, G.** (2008), *Transmettre ou reprendre une entreprise*, Dunod
- Meignant, A.** (2009), *Manuel d'audit du Management des Ressources Humaines : Méthode Audit MRH*, Editions Liaisons
- Monassier, B.** (2010), *Transmission d'entreprise*, édition Francis Lefebvre, 2<sup>ème</sup> édition
- Ordre des Experts Comptables (L')** (2003), *La transmission d'entreprise. Missions d'accompagnement et d'audit*, Paris, Dunod
- Repreneur** (2005), « L'audit social, c'est capital », n.107, juillet/août, p. 28-30
- Repreneur** (2009), « De l'intérêt de réaliser un audit social », avril, mai, juin, p. 36-38
- 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)