

SESSION 2011

AGRÉGATION  
CONCOURS EXTERNE

**Section : ÉCONOMIE ET GESTION**  
**Option : ÉCONOMIE ET GESTION ADMINISTRATIVE**

**COMPOSITION PORTANT SUR LA GESTION DES  
ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS**

Durée : 7 heures

*Calculatrice électronique de poche - y compris calculatrice programmable, alphanumérique ou à écran graphique – à fonctionnement autonome, non imprimante, autorisée conformément à la circulaire n° 99-186 du 16 novembre 1999.*

*Les codes, même annotés\*, dès lors qu'ils ne comportent aucun commentaire, sont autorisés.*

*\*Il s'agit d'annotations dans l'édition. Cela exclut toute annotation personnelle.*

*L'usage de tout autre ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout autre matériel électronique est rigoureusement interdit.*

*Dans le cas où un(e) candidat(e) repère ce qui lui semble être une erreur d'énoncé, il (elle) le signale très lisiblement sur sa copie, propose la correction et poursuit l'épreuve en conséquence.*

*De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement.*

**NB : Hormis l'en-tête détachable, la copie que vous rendrez ne devra, conformément au principe d'anonymat, comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé comporte notamment la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de signer ou de l'identifier.**

<b>PRESENTATION DE L'ENTREPRISE ARILON .....</b>	<b>2</b>
<b>DOSSIER 1. LA PREPARATION DU PROJET DE REPRISE.....</b>	<b>6</b>
Annexe 1. Le point de vue du cédant sur le projet de reprise.....	7
Annexe 2. Le processus repreneurial.....	8
Annexe 3. Les enjeux de la reprise d'entreprise en Champagne-Ardenne.....	9
Annexe 4. OSEO, l'entreprise des entrepreneurs .....	11
Annexe 5. Le secteur du luxe à l'épreuve de la crise.....	12
<b>DOSSIER 2. L'AUDIT DES RESSOURCES HUMAINES.....</b>	<b>14</b>
Annexe 6. Extraits du bilan social d'ARILON .....	15
Annexe 7. Le dispositif pour l'emploi des seniors .....	18
<b>DOSSIER 3. LA MISE EN ŒUVRE DE LA REPRISE .....</b>	<b>21</b>
Annexe 8. Un exemple de démarche d'évaluation annuelle .....	22
Annexe 9. Informations sur les modalités d'évaluation envisagées.....	29

*L'étude s'appuie sur des situations réelles d'entreprises. Cependant, pour des raisons de confidentialité, certaines dénominations, méthodes et données numériques ont été modifiées.*

## PRESENTATION DE L'ENTREPRISE ARILON

### **Une PME spécialisée dans le prêt-à-porter haut de gamme**

L'entreprise ARILON est une PME du secteur Textile Habillement dont l'activité est centrée sur le prêt-à-porter haut de gamme. ARILON négocie en amont avec des maisons de haute couture des licences lui accordant l'exclusivité de mettre au point, de fabriquer et de commercialiser des vêtements sur la base de modèles dessinés par les créateurs puis présentés lors des collections de haute couture. Ce lien spécifique permet à ARILON de se distinguer de ses concurrents mais exige en contrepartie une qualité de production irréprochable tout en respectant les contraintes de coûts et de délais.

L'utilisation des griffes de maisons de haute couture se fait moyennant le versement de redevances et dans le cadre d'un contrôle strict de la qualité des articles. En outre, les maisons de haute couture s'assurent que la politique de commercialisation d'ARILON ne dénature pas l'image du luxe. Pour ARILON, la griffe permet de doubler, à qualité égale, le prix de vente au détail des articles, et donc de faire face aux coûts de production élevés que le luxe engendre en raison notamment des compétences pointues mises en œuvre.

ARILON bénéficie d'une grande crédibilité grâce à son expérience, à la qualité de ses infrastructures productives et à l'expertise reconnue de sa main-d'œuvre. Ces facteurs-clés de succès constituent les fondements de la stratégie de spécialisation d'ARILON sur le prêt-à-porter haut de gamme. En contrepartie, la dépendance d'ARILON à l'égard des marques de luxe limite fortement la possibilité d'autres options stratégiques comme la diversification vers d'autres activités.

L'entreprise ARILON possède quatre implantations situées près de Troyes dans l'Aube où l'activité textile-habillement représente aujourd'hui encore 5,38% de l'emploi salarié :

- un siège social qui emploie 26 personnes dont 11 commerciaux ;
- une plate-forme logistique regroupant 32 personnes qui prennent en charge les activités d'approvisionnement et de distribution ;
- un site de production qui emploie 131 salariés dont 108 sont affectés directement à la production et 23 forment l'encadrement, la maîtrise et les employés des services généraux ;
- trois magasins d'usine employant au total 21 personnes chargées d'écouler les modèles des saisons précédentes qui n'ont pu être écoulés.

Sur le site de production, le travail a longtemps été organisé autour de schémas d'inspiration taylorienne. Au fil des années, l'entreprise a su développer, grâce à ses salariés, une capacité de réaction qui lui permet de faire face à des pics de production typiques de l'activité de l'entreprise et liés à la saisonnalité des collections de haute couture. Au-delà des compétences individuelles des salariés, qui peuvent à terme être imitées, c'est sur cette qualité du collectif de travail que repose notamment l'avantage concurrentiel d'ARILON. Cependant, comme toutes les entreprises du secteur textile, il existe chez ARILON un lien presque mécanique entre le volume de production et le volume de main-d'œuvre nécessaire.

## **Une nouvelle organisation pour répondre aux exigences de la demande**

Depuis quelques années, les maisons de couture ont de nouvelles exigences. Elles imposent à leurs partenaires de nouvelles contraintes : non seulement la complexité des produits commandés nécessite une innovation constante dans l'atelier pour réaliser techniquement les idées sophistiquées des stylistes, mais en plus, il faut que les entreprises comme ARILON puissent faire face à des séries de plus en plus petites - les passages d'un modèle à l'autre devenant très courts. Les tissus changent et les cotons traditionnels laissent progressivement la place à des tissus plus fins comme la mousseline et la soie. Les commandes évoluent en diversité et les modèles font preuve de davantage de créativité en associant différents tissus qu'il faut apprendre à combiner au moment de la confection. Le savoir-faire et la réactivité des opératrices de confection apparaissent donc essentiels pour garantir le niveau de production sur les plans quantitatif et qualitatif.

En 2005, pour accroître sa réactivité et développer son savoir-faire, ARILON a modifié son mode d'organisation en abandonnant la chaîne en ligne pour mettre en place des groupes autonomes. Il s'agissait alors de dépasser l'organisation plutôt taylorienne pour aller vers une organisation fondée sur la polyvalence et la prise de responsabilités. Les opératrices, premières concernées par cette nouvelle organisation, ont été confrontées à des manières de travailler différentes qu'elles ont perçues dans un premier temps comme un véritable bouleversement.

Aujourd'hui, sur le site de production, chaque unité de confection associe 4 piqueuses machines et 2 repasseuses. L'unité se charge, de manière plus ou moins autonome, de répartir les différentes opérations au sein du collectif qui reste néanmoins encadré par la maîtrise. Le site rassemble sur une même espace géographique :

- 15 unités dédiées à la confection sur machines,
- 2 unités regroupant 4 piqueuses spécialisées dédiées à la finalisation des modèles avant confection,
- 1 unité consacrée à la coupe des tissus,
- 2 unités composées chacune de trois piqueuses très expérimentées qui réalisent le travail de finition ne pouvant être fait à la machine.

Le passage en groupe autonome a rendu les opératrices collectivement responsables de la phase complète de fabrication d'articles. Elles sont désormais garantes de la qualité des articles produits par l'unité de confection. Chaque opératrice de l'unité se voit confier plus d'opérations, y compris les contrôles en cours et en fin de réalisation. Dès la mise en place des groupes, les opératrices ont eu une meilleure visibilité de la finalité de leur travail et se sont senties davantage responsabilisées. La diversité et la richesse des tâches à accomplir ont également contribué à leur motivation en rendant le travail plus difficile mais aussi plus intéressant. Les articles complexes nécessitent des apprentissages permanents pour développer de nouvelles connaissances et capacités tandis que les articles plus simples à fabriquer mobilisent des compétences de base partagées par toutes les opératrices. Ces groupes autonomes restent, pour les opératrices, une véritable révolution qui leur fait unanimement reconnaître que « pour rien au monde, elles ne reviendraient en arrière. »

Parallèlement à cette nouvelle organisation du travail, l'entreprise a développé sa flexibilité grâce à l'annualisation du temps de travail. Cette flexibilité permet aujourd'hui de garantir la réactivité des équipes face à des commandes de plus en plus hétérogènes. L'ensemble de ces actions s'est concrétisé par une progression constante du chiffre d'affaires depuis ces trois dernières années.

## DOSSIER 1. LA PREPARATION DU PROJET DE REPRISE

La reprise d'une entreprise par une personne physique peut être définie comme « *le processus qui, par une opération de rachat, aboutit à la continuation de la vie d'une entreprise, en difficulté ou non, et de tout ce qu'elle contient (structures, ressources humaines, financières, techniques, commerciales,...). Par conséquent, le particulier qui reprend une firme, l'acquiert en en devenant le propriétaire et le dirigeant* » (Bérangère Deschamps, Maître de conférences, Chercheur au CERAG).

Ce processus est qualifié de « *repreneurial* » lorsqu'il est suivi par un repreneur personne physique. Pour Bérangère Deschamps, la démarche est composée de trois étapes : celle relative à la décision d'entreprendre du repreneur, le processus de reprise et le processus d'entrée. Le processus de reprise ne constitue donc qu'une partie de l'ensemble de la démarche suivie par le repreneur.

### Liste des annexes :

- **Annexe 1. Le point de vue du cédant sur le projet de reprise**
- **Annexe 2. Le processus entrepreneurial**
- **Annexe 3. Les enjeux de la reprise d'entreprise en Champagne-Ardenne**
- **Annexe 4. OSEO, l'entreprise des entrepreneurs**
- **Annexe 5. Le secteur du luxe à l'épreuve de la crise**

### TRAVAIL A FAIRE

*A partir des informations contenues dans la présentation de l'entreprise ARILON et les annexes au dossier 1*

**1.1 Montrez ce que les théories de l'entrepreneuriat peuvent apporter à la compréhension du contexte de la reprise d'ARILON.**

**1.2 Dans la perspective d'obtenir une aide auprès d'OSEO, rédigez une note de synthèse sur le contexte de la reprise d'ARILON.**

**1.3 Proposez un processus de reprise pertinent pour ARILON en indiquant pour chaque étape-clé : les objectifs poursuivis, les résultats attendus et les points à surveiller pour garantir la réalisation du processus dans les meilleures conditions.**

**1.4 Présentez le plan et le support de communication relatifs à l'annonce de la reprise d'ARILON aux salariés.**

## **Annexe 1. Le point de vue du cédant sur le projet de reprise**

Selon le cédant, la perspective d'un entretien individuel d'évaluation professionnelle risque de provoquer une détérioration des relations au sein des unités de confection très soudées. Connaissant bien les opératrices, il craint qu'elles ne perçoivent cet entretien comme un échange unilatéral où tout est déjà déterminé d'avance.

Selon lui, les opératrices risquent de se rendre à l'entretien dans le seul but d'entendre ce que leurs supérieurs hiérarchiques ont à dire d'elles. De plus, il estime que les opératrices devraient être associées à l'élaboration de la grille d'évaluation afin d'éviter que celle-ci ne suscite de leur part trop de défiance. Il se demande en outre comment les opératrices pourront faire reconnaître leurs compétences actuelles et se positionner sur la grille sans avoir participé à la définition de sa structure et de son contenu, notamment en termes de compétences et de responsabilités. D'un autre côté, le cédant reconnaît que des attributs jusqu'alors peu reconnus formellement comme l'autonomie ou l'initiative individuelle pourraient être évalués et valorisés grâce à la nouvelle grille.

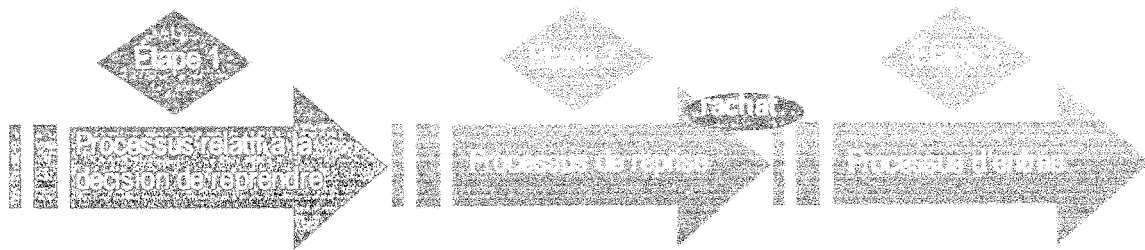
L'unité de confection est un tout où chacune des opératrices est un maillon de la chaîne qui va aboutir au résultat final dont elles sont toujours très fières. En ce sens, il est, selon le cédant, un lieu d'expression de la qualité de leur travail où s'expriment des relations d'interdépendance et de respect mutuel des capacités individuelles. C'est également un espace qui permet à chacune de montrer son savoir-faire et d'apporter son aide aux collègues, favorisant ainsi leur apprentissage. L'entraide, la discussion et l'échange contribuent à souder le groupe jusqu'à constituer parfois des unités assez fermées.

Le cédant invite donc le repreneur à s'assurer que son projet d'individualisation des évaluations ne risque pas de remettre en cause l'équilibre actuel au sein des unités. Comment, en effet, concilier l'évaluation individuelle et l'esprit de groupe, condition essentielle de la performance collective ? L'entraide nécessaire à la coopération au sein de l'unité doit-elle être intégrée dans l'évaluation individuelle et sous quelle forme ? Le cédant admet cependant que la disparition de la prime collective liée aux résultats de l'unité permettrait peut-être de diminuer le stress du rendement et de rendre plus visible la contribution individuelle des opératrices aux résultats collectifs du groupe.

Par ailleurs, le nouveau dispositif envisagé par le repreneur doit donner un nouveau rôle d'évaluation à la maîtrise, ce qui nécessite de leur part la mise en œuvre de nouvelles compétences. Or, le cédant se demande comment les managers de proximité pourront concilier les impératifs de qualité des articles très haut de gamme avec les obligations de rendement associées aux articles de confection plus simples prévus par la diversification stratégique.

Très concrètement, doit-on par exemple donner le travail à l'unité qui sait très bien le faire ou plutôt à l'unité qui doit montrer qu'elle sait le faire, ou encore former l'unité désignée pour le faire ? Comment prendre en compte les attentes individuelles tout en respectant les impératifs de production ? Comment distinguer les compétences individuelles des compétences collectives ? D'autres questions sont soulevées par le cédant concernant la future grille d'évaluation et sur son utilisation : comment faire de cette grille un véritable outil de progression et un levier de motivation ? Comment s'assurer que l'interprétation des contenus de la grille est la même pour toutes les opératrices et pour les évaluateurs ?

## **Annexe 2. Le processus repreneurial**



La première phase du processus repreneurial consiste à étudier le comportement entrepreneurial du repreneur. Analyser les motivations des entrepreneurs conduit à identifier les raisons qui poussent les individus, à condition que le choix existe réellement, vers la reprise plutôt que vers la création ex nihilo, dans la mesure où la motivation première est de devenir dirigeant d'entreprise. [...]

Le processus [...] relatif à la décision de reprendre constitue la phase amont du processus de reprise conduisant à la réalisation effective du rachat. Le processus de reprise se compose de quatre étapes distinctes : la définition précise du projet, la détection d'entreprises conformes aux critères prédéfinis dans le projet, les études de la (ou des) cible(s) identifiée(s) – évaluation de la cible, détermination des besoins financiers, modalité juridique de reprise –, la négociation.

[...] Enfin, la troisième étape, qui se concrétise par l'entrée du repreneur dans l'entreprise reprise, se caractérise par deux étapes. D'une part, une transition s'opère généralement entre l'acheteur et le vendeur afin de transmettre progressivement le pouvoir et le savoir-faire. D'autre part, le simple fait qu'un nouveau dirigeant investisse l'entreprise implique des changements au sein de l'organisation, qu'il lui est nécessaire de gérer en douceur afin d'éviter les phénomènes de choc culturel et de résistance au changement et surtout de recevoir l'adhésion des membres de la structure nouvellement contrôlée.

[...] Les besoins des repreneurs sont très complexes et variés. Ils portent sur des domaines divers, impossibles à couvrir par un seul interlocuteur, sauf à ce que celui-ci soit spécialisé dans la reprise d'entreprise saine ou sous procédure judiciaire. Notre enquête révèle des besoins d'aides spécifiques à l'opération de reprise, qui évoluent en fonction des attentes du repreneur personne physique et de son parcours, tout au long du processus repreneurial.

La difficulté pour les institutions est de pouvoir effectuer un accompagnement différencié qui tienne compte des acteurs (repreneur, cédant), de l'entreprise cible et du contexte. Dans cette situation, il nous semble impossible de proposer une solution valable pour tout repreneur et de généraliser une approche standard. De surcroît, si les aspects techniques (juridiques, fiscaux, financiers) d'une reprise peuvent trouver rapidement des solutions, il n'en va pas de même pour les problèmes de nature psychologique et humaine.

Source : Marie-Christine Barbot (IUT Longwy) et Bérangère Deschamps (Enseignant chercheur au CERAG), « Reprises d'entreprise saine ou en difficultés : l'accompagnement des repreneurs », [www.entrepreneuriat.com](http://www.entrepreneuriat.com).

### **Annexe 3. Les enjeux de la reprise d'entreprise en Champagne-Ardenne**

Les chefs d'entreprise de Champagne-Ardenne n'échappent pas au mouvement général de vieillissement de la population, conséquence de l'arrivée à des âges avancés des générations du baby-boom. En 2005, 41 % des entrepreneurs sont âgés de 50 ans ou plus. Cette proportion n'était que de 36 % en 1999 et de 31 % en 1990. Sur la période récente, d'après une estimation réalisée à partir des trois premières enquêtes annuelles de recensement, le vieillissement s'accélère. [...] L'ampleur du vieillissement des dirigeants n'est pas propre à la Champagne-Ardenne et s'observe aussi en France dans les mêmes proportions.

#### **16 000 départs de chefs d'entreprise à la retraite d'ici 10 ans**

[...] Dans la région, la problématique du vieillissement se pose avec la même acuité dans l'espace urbain que dans l'espace rural. En revanche, le département de la Haute-Marne apparaît plus exposé avec 44 % des chefs d'entreprise âgés de 50 ans ou plus contre 40 % dans les Ardennes. Ainsi, 16 000 entreprises seraient dirigées par des chefs d'entreprise de 50 ans ou plus parmi les 38 000 entreprises marchandes champardennaises des secteurs de l'industrie, de la construction, du commerce et des services de moins de 250 salariés existantes. Ce sont autant de chefs d'entreprise susceptibles de cesser leur activité dans les dix ans à venir. Selon une simple estimation par glissement des effectifs jusqu'à 60 ans et sans tenir compte des entrants et sortants, le nombre maximum de départs à la retraite serait atteint en 2010 avec 1 300 entreprises concernées et resterait à un niveau élevé au cours des années suivantes. [...]

#### **37 500 salariés travaillent dans une entreprise dont le dirigeant a plus de 50 ans**

Les nombreux départs à la retraite de chefs d'entreprise peuvent avoir des conséquences importantes sur la pérennité des emplois, à côté de la problématique du maintien des activités sur les territoires. Comme pour l'ensemble du parc d'entreprises étudié, 56 % des entreprises dirigées par un senior n'emploient aucun salarié. Mais les quinquagénaires sont en proportion un peu plus nombreux parmi les entreprises de grandes tailles, que parmi les très petites entreprises de un à neuf salariés. Début 2006, les 42 % des entreprises dirigées par des entrepreneurs de 50 ans ou plus emploient 46 % des salariés du champ de l'étude, ce qui représente 37 500 salariés, hors emploi du dirigeant lorsqu'il n'est pas salarié de son entreprise. [...]

#### **Toutes les activités ne se prêtent pas à la reprise**

Si le départ à la retraite du dirigeant est le principal facteur déclencheur de la cession d'une entreprise - dans 60 % des cas de transmission d'entreprise individuelle d'après l'étude de la Direction du Commerce, de l'Artisanat, des Services et des Professions libérales -, toutes ne se prêtent pas à la reprise, soit parce qu'elles n'ont aucune valeur d'actif, soit parce que leurs installations ou leurs outils de production sont obsolètes, soit parce que leurs marchés ne sont plus rentables. Parmi les 55 % de chefs d'entreprise individuelle partis en retraite et qui n'ont pas cherché à céder leur entreprise les trois quarts déclarent que leur entreprise n'avait pas assez de valeur, souvent dans les cas d'absence de fonds de commerce. [...]

#### **Les cinq premières années après la transmission sont les plus difficiles**

Alors que le nombre de créations de nouvelles entreprises a atteint un nouveau record en 2006 avec 3 100 unités, le nombre de reprises n'a jamais été aussi bas. En 2006, 700 entreprises ont fait l'objet d'une reprise, dix ans plus tôt elles étaient 900. Pourtant, reprendre une entreprise est moins risqué que d'en créer une nouvelle. C'est surtout la première année qui suit la mise en place du projet que la survie des reprises est meilleure que celle des créations.

En moyenne, 16 % des créations ne passent pas le cap de leur premier anniversaire, contre seulement 1 % des reprises. Au cours des années suivantes, les reprises continuent de mieux

---



résister. A sept ans, 49 % des reprises sont toujours en activité contre respectivement 34 % des créations. A dix ans, il subsiste 34 % des reprises, et seulement 25 % des créations. Ces résultats ne sont pas propres à la Champagne-Ardenne et s'observent partout en France. Cependant, au cours des sept premières années d'existence, la pérennité des reprises, comme des créations, est légèrement meilleure dans la région que sur l'ensemble du territoire métropolitain. En Champagne-Ardenne, sur 100 reprises, 49 sont toujours actives sept ans après, c'est trois de plus qu'au niveau national. Mais à dix ans, il n'y a plus d'écart entre taux de survie des reprises champardennaises et celui de l'ensemble de la France.

### **Les reprises maintiennent l'emploi**

L'impact des reprises sur l'emploi est plus important, au démarrage et tout au long des dix premières années d'existence, même si leur nombre est plutôt modeste comparé aux créations de nouvelles entreprises. En Champagne-Ardenne, les générations de reprises des années 1993 à 2004, qui représentent 26 % de l'ensemble des créations et reprises de la période, ont créé ou maintenu en cumul sur les 12 années 36 500 emplois salariés (hors emploi du dirigeant et d'un éventuel conjoint collaborateur lorsqu'ils ne sont pas salariés). Les nouvelles créations, près de trois fois plus nombreuses, ont créé sur la même période au démarrage seulement 22 000 emplois salariés. [...]

L'effectif salarié des unités pérennes croît pour les reprises comme pour les créations de nouvelles entreprises jusqu'à la septième année d'existence et se stabilise ensuite, voire diminue. En Champagne-Ardenne, l'augmentation est de 1,3 emploi supplémentaire entre l'année de démarrage et le septième anniversaire pour les reprises et de 1 emploi pour les créations pures. Les entreprises reprises et encore en activité après 7 ans sont ainsi passées de 3,3 à 4,6 salariés en moyenne, tandis que les créations pérennes de nouvelles entreprises passaient de 0,7 salarié à 1,7 salarié. En Champagne-Ardenne, l'effectif salarié moyen des reprises pérennes augmente plus qu'au niveau national : de 1,3 salarié entre l'année d'installation et la 7<sup>e</sup> année de vie contre 0,9.

Dans la région, au bout de dix ans pour les reprises, comme pour les créations, les emplois salariés maintenus ou créés par celles qui ont survécu ne compensent pas les pertes dans celles qui ont licencié ou fermé. Entre la situation au démarrage et dix ans après, la perte globale d'emplois salariés est plus importante pour les reprises que pour les créations : -40 % contre -33 %. Cependant, en Champagne-Ardenne, de l'année de démarrage et jusqu'à dix ans après, les emplois salariés générés par les reprises restent plus importants que ceux générés par les créations. En France, au contraire, les effectifs salariés des créations ex-nihilo d'une génération ayant survécu sont supérieurs tout au long des dix années à ceux des reprises.

Source : Mickaël Brefort, Monique Saliou, « *Les enjeux de la reprise d'entreprise en Champagne-Ardenne* », Insee Flash Champagne-Ardenne, n°83, décembre 2007, [www.insee.fr](http://www.insee.fr)

---

## **Annexe 4. OSEO, l'entreprise des entrepreneurs**

En appui des politiques nationales et régionales, OSEO - né du rapprochement de l'Anvar, de la BDPME, de la Sofaris et de l'AII - finance et accompagne les PME dans les phases les plus décisives de leur existence. OSEO propose des solutions adaptées aux besoins de ces entreprises dynamiques à chaque fois que le marché ne répond qu'imparfaitement à leurs besoins.

OSEO a pour mission de soutenir l'innovation et la croissance des PME, l'objectif étant d'assurer une plus grande continuité dans la chaîne du financement de leurs projets, grâce à la complémentarité de ses trois métiers : soutien à l'innovation, financement des investissements et du cycle d'exploitation en partenariat avec les banques et garantie des financements bancaires et interventions en fonds propres.

Aider les PME à innover et à grandir pour favoriser l'émergence de champions de demain constitue, plus que jamais, une priorité pour OSEO, confirmée par l'élargissement de son périmètre d'intervention et le renforcement de ses moyens d'action. Une attention particulière est également portée aux entreprises de taille moyenne ou à fort potentiel de croissance, capables d'exporter avec des produits à forte valeur ajoutée. Le soutien à la création et aux transmissions d'entreprises demeure essentiel pour le renouvellement du tissu d'entreprises et la préservation des emplois.

OSEO est placé sous la tutelle du ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi, ainsi que du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. La neutralité d'OSEO lui permet de travailler avec l'ensemble des acteurs économiques.

OSEO est présent sur l'ensemble du territoire, proche des entrepreneurs, grâce à ses directions régionales. L'État, par acte unilatéral ou par convention, et les collectivités territoriales, en particulier les Régions, ainsi que leurs établissements publics, par convention, confient à l'établissement des missions d'intérêt général. L'État et les Régions dotent les fonds de garantie et d'innovation. OSEO est également un relais actif de la politique européenne en faveur des PME et de l'innovation.

Grâce aux relations privilégiées avec les Régions et les acteurs qui appuient le développement des PME, OSEO offre une forte capacité à partager les risques et procure un effet de levier maximum aux interventions. Cette capacité à faire levier permet de mutualiser et d'optimiser l'impact des moyens mis à disposition pour les porteurs de projets, tout en offrant un cadre simplifié et efficace aux PME.

L'intégration de l'Agence de l'innovation industrielle (AII) au sein d'OSEO, effective depuis le 1er janvier 2008, doit permettre de remédier à la faiblesse actuelle du soutien aux entreprises moyennes innovantes et de mettre en place, via OSEO, un guichet unique proposant une gamme complète d'aides adaptée à toutes les tailles d'entreprises et de projets innovants. Un programme d'innovation stratégique industrielle est ainsi créé au sein d'OSEO innovation, centré sur les projets de recherche et de développement collaboratifs portés par des entreprises moyennes.

Source : [www.oseo.fr](http://www.oseo.fr)

---

## **Annexe 5. Le secteur du luxe à l'épreuve de la crise**

### **Comment se comportent les marchés ?**

Après une période 2004-2007 faste, la croissance du marché a fortement décéléré en 2008, conséquence de la dégradation brutale de l'environnement macroéconomique. A partir de 2009, le marché devrait connaître une contraction historique.

### **Comment se caractérise l'intensité concurrentielle du secteur ?**

Les stratégies de *brand stretching* des acteurs et l'extension de l'offre en largeur et en profondeur ont induit un accroissement de la pression concurrentielle sur chacun des segments du marché et un élargissement du champ concurrentiel au-delà des seuls acteurs du luxe.

### **Quels sont les trois enjeux sectoriels majeurs ?**

Placer le critère de la profitabilité au centre des décisions stratégiques, poser le socle d'une croissance saine après les excès de la fin des années 1990 et adapter la voile au cycle économique.

### **Quelles sont les performances financières des entreprises ?**

Dans un contexte de contraction du marché et des chiffres d'affaires, les marges se réduiront mécaniquement. L'impact de la crise sera néanmoins variable selon le profil des acteurs. Si certains groupes seront très affectés, les marges demeureront à des niveaux élevés pour une majorité de leaders. *A contrario*, les acteurs les plus fragiles (groupes lourdement endettés et outsiders) sont en risque.

Le contexte est favorable à une nouvelle concentration du marché alors que les leaders présentent un niveau d'endettement bas et disposent d'importantes capacités d'acquisition. Avec une croissance annuelle moyenne de 7,5 % (+ 9,4 % à changes constants), la période 2003-2007 a été faste pour le marché mondial du luxe. Cette performance s'explique notamment par :

- le dynamisme des produits appartenant à l'univers de l'équipement de la personne pour lesquels l'appétence de la clientèle ne s'est pas démentie ;
- les stratégies d'offre des acteurs du marché qui ont soutenu la demande et élargi la cible ;
- l'effet de richesse généralisé et le développement de la demande sur les marchés émergents ;
- la poursuite à rythme soutenu de l'expansion des réseaux exclusifs des maisons.

L'année 2008 marque une rupture : la croissance du marché a connu une très forte décélération pour s'établir à 0,3 % (+ 3,2 % à changes constants), conséquence d'une dégradation brutale et sensible de l'environnement macroéconomique. En outre, les perspectives de l'économie mondiale sont très défavorables. Une contraction du marché en 2009 est inéluctable même si la capacité de résistance à la crise est variable selon les zones géographiques et si certains segments/produits sont plus sensibles à la conjoncture économique que d'autres.

---

Toutefois, le secteur est plus sain qu'à la fin des années 1990. La crise qui a touché le secteur du luxe entre 2001 et 2003 et qui est venue sanctionner les excès des années 1990 a en effet durablement marqué les esprits et influé sur les stratégies mises en place depuis par les acteurs du marché. Ces derniers ont ainsi placé le critère de la rentabilité au centre de leurs décisions stratégiques en privilégiant aux acquisitions une stratégie d'amélioration des performances des marques en portefeuille. Les priorités se sont ainsi principalement portées sur deux axes :

- premièrement, la poursuite des stratégies d'internationalisation (afin de mutualiser les risques pays et de trouver des relais de croissance) en privilégiant les marchés émergents ;
- deuxièmement, la poursuite des stratégies d'intégration de la distribution (objectif : intégrer les marges distributeurs).

La contraction du marché (et, partant, des chiffres d'affaires des groupes et maisons de luxe) impactera néanmoins mécaniquement les performances financières des acteurs (contraction des marges et dégradation de la rentabilité financière). Afin de préserver les ratios financiers, les acteurs du luxe devront donc privilégier des stratégies prudentes, voire conservatrices. Dès 2008, les mesures visant à réduire la volatilité se sont ainsi multipliées :

- mise en place de mesures de recentrage (cf. arrêt de la ligne Thomas Burberry, cession par le groupe Escada des marques Apriori, Cavita et Laurèl, cession de Bedat & Co par Gucci Group, volonté de Mariella Burani Fashion Group de céder ses activités joaillères, etc.) ;
- restructuration de l'outil industriel (Baccarat, Burberry, L'Oréal, Lalique, etc.) ;
- mise en place de mesures de chômage partiel et de réduction de la production (Cartier, Christofle, Daum, par exemple) afin de réduire les stocks et le BFR ;
- réduction des effectifs (Aeffe, Bernardaud, Estée Lauder, Hugo Boss, Tiffany, Zenith) ;
- ralentissement du rythme de développement du parc exclusif.

Pour autant, tous les acteurs n'ont pas la même capacité de résistance à la crise. Si certains groupes risquent de se trouver fragilisés financièrement, les marges demeureront à des niveaux satisfaisants pour une majorité de leaders du marché. Des défaillances d'entreprises ont déjà eu lieu (IT Holding, Stella Cadente, Lambertson Truex, Véronique Branquinho, Christian Lacroix, Waterford Wedgwood). D'autres sont à prévoir.

Par ailleurs, la sortie contrainte de certains fonds d'investissement est probable (la conjoncture actuelle peut avoir pour conséquence de fragiliser certains montages financiers à fort effet de levier et contraindre les fonds à céder).

Dès lors, la perspective d'un mouvement de concentration du secteur ne peut être écartée. Les grands groupes leaders, qui affichent un faible niveau d'endettement et des trésors de guerre-records, pourraient bénéficier du contexte pour procéder à des opérations de croissance externe à des valorisations attractives.

Source : « *Le secteur du luxe à l'épreuve de la crise : panorama mondial, perspectives et problématiques stratégiques* », Résumé détaillé, Eurostaf, société d'études de marché et de conseil, [www.eurostaf.fr](http://www.eurostaf.fr)

---

## DOSSIER 2. L'AUDIT DES RESSOURCES HUMAINES

Reprendre une entreprise ne se limite pas à l'acquisition d'un capital financier, immobilier, mobilier, etc. C'est aussi reprendre un capital humain. Les dispositifs existants proposent souvent un accompagnement financier, technique, juridique et économique mais intègrent encore insuffisamment des actions et des outils relatifs de gestion des Ressources Humaines.

D'après l'étude menée par Aravis3 en 2005 auprès d'un panel de PME de toute taille et de tout secteur, seul 1/3 d'entre elles intègre le facteur humain dans leurs projets de transmissions ou de reprises. 2/3 des entreprises éprouvent des difficultés sur cette dimension (licenciements, forte résistance au changement, conflits et difficultés relationnelles, retards dans l'exécution du nouveau projet d'entreprise).

La prise en compte du facteur humain avant la reprise effective s'exprime concrètement dans la réalisation d'un « diagnostic humain » de l'entreprise. Cette évaluation du capital humain de l'entreprise apparaît donc comme une condition essentielle pour la réussite du projet du repreneur.

### Liste des annexes :

- Annexe 6. Extraits du bilan social d'ARILON
- Annexe 7. Le dispositif pour l'emploi des seniors

### TRAVAIL A FAIRE

*A partir des informations contenues dans la présentation de l'entreprise ARILON et les annexes aux dossiers 1 et 2*

**2.1 Procédez à un diagnostic des ressources humaines d'ARILON en vous aidant d'outils et d'indicateurs de GRH pertinents et en vous appuyant sur sa culture d'entreprise. Présentez votre analyse et vos résultats dans un rapport destiné au repreneur.**

**2.2. A partir de votre diagnostic et après avoir pris connaissance des dispositions légales concernant l'emploi des seniors, proposez un plan d'action en faveur de l'emploi des seniors d'ARILON.**

**2.3 Le projet de reprise prévoit une modification de l'organisation du travail. Montrez en quoi les théories de la résistance au changement organisationnel permettent de mieux appréhender les réactions des salariés d'ARILON concernés.**

**2.4. Concevez un tableau de bord social qui permettra au repreneur d'évaluer, à terme, les effets de son projet de refonte de la gestion des ressources humaines d'ARILON.**

**Annexe 6. Extraits du bilan social d'ARILON**

<b>Répartition de l'effectif par âge au 31 décembre 2010</b>								
<b>Classes d'âge</b>	<b>Siège social</b>		<b>Logistique</b>		<b>Production</b>		<b>Magasins</b>	
	<b>Femme</b>	<b>Homme</b>	<b>Femme</b>	<b>Homme</b>	<b>Femme</b>	<b>Homme</b>	<b>Femme</b>	<b>Homme</b>
< 25 ans	-	1	2	1	5	1	5	-
26 - 30 ans	2	3	3	3	7	4	3	-
31 - 40 ans	4	4	4	3	12	9	6	2
41 - 50 ans	1	6	5	5	43	14	3	2
> 50 ans	2	3	4	2	27	9	-	-
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>14</b>	<b>94</b>	<b>37</b>	<b>17</b>	<b>4</b>

<b>Répartition de l'effectif par âge au 31 décembre 2007</b>								
<b>Classes d'âge</b>	<b>Siège social</b>		<b>Logistique</b>		<b>Production</b>		<b>Magasins</b>	
	<b>Femme</b>	<b>Homme</b>	<b>Femme</b>	<b>Homme</b>	<b>Femme</b>	<b>Homme</b>	<b>Femme</b>	<b>Homme</b>
< 25 ans	-	2	3	2	7	3	5	-
26 - 30 ans	3	4	3	4	16	8	2	-
31 - 40 ans	5	6	5	7	31	12	7	3
41 - 50 ans	2	5	6	3	38	15	2	2
> 50 ans	1	2	2	2	19	8	-	-
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>18</b>	<b>111</b>	<b>46</b>	<b>16</b>	<b>5</b>

<b>Répartition de l'effectif par ancienneté au 31 décembre 2010</b>								
<b>Ancienneté</b>	<b>Siège social</b>		<b>Logistique</b>		<b>Production</b>		<b>Magasins</b>	
	<b>Femme</b>	<b>Homme</b>	<b>Femme</b>	<b>Homme</b>	<b>Femme</b>	<b>Homme</b>	<b>Femme</b>	<b>Homme</b>
< 3 ans	1	2	2	1	7	3	7	-
3 à 5 ans	1	3	1	2	9	6	4	2
5 à 10 ans	2	2	4	3	15	9	3	1
10 à 15 ans	2	2	2	3	26	8	1	1
>15 ans	3	8	9	5	37	11	2	-
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>14</b>	<b>94</b>	<b>37</b>	<b>17</b>	<b>4</b>

<b>Répartition de l'effectif par ancienneté au 31 décembre 2007</b>								
<b>Ancienneté</b>	<b>Siège social</b>		<b>Logistique</b>		<b>Production</b>		<b>Magasins</b>	
	<b>Femme</b>	<b>Homme</b>	<b>Femme</b>	<b>Homme</b>	<b>Femme</b>	<b>Homme</b>	<b>Femme</b>	<b>Homme</b>
< 3 ans	1	2	2	-	6	3	6	-
3 à 5 ans	2	3	2	2	8	8	5	2
5 à 10 ans	3	4	5	4	28	12	2	2
10 à 15 ans	3	4	2	5	28	10	2	1
>15 ans	2	6	8	7	41	13	1	-
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>18</b>	<b>111</b>	<b>46</b>	<b>16</b>	<b>5</b>

Mouvements de personnel en 2010								
	Siège social		Logistique		Production		Magasins	
Embauches	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme
CDD	-	-	1	-	-	1	3	-
CDI	1	1	1	1	4	1	2	-
Départs	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme
CDD	-	-	-	-	-	-	2	-
CDI	1	2	3	2	6	2	3	1

Mouvements de personnel en 2007								
	Siège social		Logistique		Production		Magasins	
Embauches	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme
CDD	-	-	-	1	-	1	2	-
CDI	2	2	2	2	12	3	4	-
Départs	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme
CDD	-	-	1	-	-	-	3	-
CDI	1	1	2	3	8	3	2	1

Absentéisme en 2010				
Motifs absence	Nombre de jours	Rappel 2009	Rappel 2008	Rappel 2007
Maladie	2237,5	2212,2	2142,8	2311,4
Accident du travail	413,8	422,3	489,9	437,2
Maternité	86,3	91,4	88,7	95,2
Absences autorisées	339,3	278,5	312,9	258,1
Autres absences	157,3	146,4	162,8	123,6
Total jours absences	3234,2	3150,8	3197,1	3225,5
Effectif	210	219	234	245

Formation sur quatre années					
Années/Types		Prévention	Adaptation	Promotion	Total
Nombre d'heures de stage	2010	106	358	87	551
	2009	107	372	85	564
	2008	112	469	81	662
	2007	127	573	78	778

<b>Déroulement de carrière</b>								
	<b>2010</b>		<b>2009</b>		<b>2008</b>		<b>2007</b>	
	<b>Homme</b>	<b>Femme</b>	<b>Homme</b>	<b>Femme</b>	<b>Homme</b>	<b>Femme</b>	<b>Homme</b>	<b>Femme</b>
<b>Promotion</b>	3	7	3	10	4	15	5	21
<b>Avancement</b>	3	4	6	7	4	7	5	6

<b>Rémunérations 2010</b>				
<b>Salaires bruts annuels</b>	<b>Logistique</b>		<b>Production</b>	
	<b>Femme</b>	<b>Homme</b>	<b>Femme</b>	<b>Homme</b>
<b>Salaire minimal</b>	17 208,34 €	20 136,12 €	18 804,56 €	18 408,91 €
<b>Salaire maximal</b>	31 896,89 €	38 526,72 €	33 072,34 €	44 748,34 €
<b>Salaire moyen</b>	22 557,82 €	27 321,89 €	21 234,78 €	27 892,67 €

<b>Rémunérations 2010</b>				
<b>Salaires bruts annuels</b>	<b>Siège social</b>		<b>Magasins</b>	
	<b>Femme</b>	<b>Homme</b>	<b>Femme</b>	<b>Homme</b>
<b>Salaire minimal</b>	22 680,56 €	21 072,30 €	17 220,12 €	22 680,00 €
<b>Salaire maximal</b>	62 561,42 €	91 437,36 €	30 552,34 €	25 740,00 €
<b>Salaire moyen</b>	33 541,85 €	47 231,23 €	22 793,92 €	23 442,57 €

<b>Primes exceptionnelles de fin d'année 2010</b>				
<b>Montants des Primes</b>	<b>Logistique</b>		<b>Production</b>	
	<b>Femme</b>	<b>Homme</b>	<b>Femme</b>	<b>Homme</b>
<b>Prime minimale</b>	360,00 €	420,00 €	600,00 €	540,00 €
<b>Prime maximale</b>	1 080,00 €	1 020,00 €	2 760,00 €	1 560,00 €
<b>Prime moyenne</b>	845,67 €	927,89 €	1 945,56 €	1 273,65 €
<b>Salariés concernés</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>89</b>	<b>32</b>

<b>Primes exceptionnelles de fin d'année 2010</b>				
<b>Montants des Primes</b>	<b>Siège social</b>		<b>Magasins</b>	
	<b>Femme</b>	<b>Homme</b>	<b>Femme</b>	<b>Homme</b>
<b>Prime minimale</b>	420,00 €	3 840,00 €	840,00 €	300,00 €
<b>Prime maximale</b>	8 760,00 €	6 720,00 €	1 080,00 €	360,00 €
<b>Prime moyenne</b>	3 989,91 €	5 734,12 €	782,67 €	332,46 €
<b>Salariés concernés</b>	<b>5</b>	<b>17</b>	<b>14</b>	<b>3</b>



## **Annexe 7. Le dispositif pour l'emploi des seniors**

### **Textes de référence**

La loi du n° 2008-1330 du 17 décembre 2008 de financement de la sécurité sociale pour 2009 (art. 87 à 93) prévoit que les entreprises de 50 salariés et plus doivent négocier un accord pour l'emploi des salariés âgés.

Le décret n° 2009-560 du 20 mai 2009 précise le contenu et la procédure de validation des accords et plans d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés.

Le décret n° 2009-564 du 20 mai 2009 définit la méthode d'appréciation des effectifs de l'entreprise.

La circulaire DGEFP-DGT-DSS n°2009-31 du 9 juillet 2009 précise les conditions de validité des accords et plans d'action.

### **Autres textes de référence**

Le plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors 2006-2010

L'accord national interprofessionnel de 2005 relatif à l'emploi des seniors

**Vous recherchez des informations sur les exigences fixées par la loi et le décret d'application ? Vous trouverez l'essentiel de ces textes dans ces questions / réponses.**

### ***Que dit la loi de financement de la sécurité sociale pour 2009 ?***

La "LFSS 2009" fixe plusieurs mesures pour promouvoir l'emploi des seniors :

- Elle incite les entreprises à conclure un accord en faveur de l'emploi des seniors ou, à défaut, à élaborer un plan d'action dans ce domaine, sous peine d'être soumises à une pénalité (art.87).

- Elle supprime, à compter du 1er janvier 2010, la possibilité offerte à un employeur de mettre d'office un salarié à la retraite (art.90).

- Elle facilite le cumul emploi retraite pour tous les retraités à partir de 60 ans, s'ils ont cotisé la durée nécessaire pour bénéficier d'une retraite à taux plein ou, à défaut, à partir de 65 ans.

- Elle permet aux fonctionnaires de prolonger leur activité professionnelle jusqu'à 65 ans.

### ***Quel est l'objet du décret du 20 mai 2009 ?***

Le décret d'application de la loi précise le contenu et la procédure de validation des accords et plans d'action en faveur du recrutement et du maintien dans l'emploi des salariés âgés.

Il instaure une pénalité de 1% des rémunérations ou gains versés aux salariés au cours des périodes au titre desquelles l'entreprise n'est pas couverte par un accord ou un plan d'action, à compter du 1er janvier 2010.

La pénalité n'est pas applicable aux entreprises, de 50 à 300 salariés, qui n'auraient pas conclu d'accord d'entreprise ou établi de plan d'action, mais qui seraient couvertes par un accord de branche étendu portant sur l'emploi des seniors et respectant les conditions posées pour ces accords.

### ***Quelles sont les entreprises concernées par le décret ?***

L'incitation à négocier un accord d'entreprise (ou de groupe) ou d'élaborer un plan d'action en faveur de l'emploi des seniors concerne toutes les entreprises employant au moins 50 salariés ou appartenant à un groupe d'au moins 50 salariés, y compris les établissements publics.

La pénalité n'est pas applicable aux entreprises, de 50 à 300 salariés, qui seraient couvertes par un accord de branche étendu portant sur l'emploi des seniors et respectant les conditions posées pour ces accords.

---

Les collectivités territoriales ne sont pas concernées par les nouvelles dispositions.

### ***Quels sont les salariés concernés ?***

Les dispositifs de maintien dans l'emploi concernent les salariés d'au moins 55 ans.

Les dispositifs de recrutement concernent les salariés d'au moins 50 ans.

### ***Comment s'appliquent les seuils d'effectif ?***

Le décret 2009-564 détermine les modalités de calcul des effectifs de 50 à 300 salariés. Il précise notamment que les effectifs sont appréciés au 31 décembre, tous établissements confondus, en fonction de la moyenne au cours de l'année civile des effectifs déterminés chaque mois. Sont pris en compte tous les salariés titulaires d'un contrat de travail le dernier jour de chaque mois, y compris les salariés absents.

Pour une entreprise créée en cours d'année, l'effectif est apprécié à la date de sa création. L'année suivante, l'effectif sera apprécié en fonction de la moyenne des effectifs de chacun des mois d'existence de la première année.

### ***Dans quels cas doit-on élaborer un plan d'action ?***

La loi prévoit qu'un plan d'action doit être élaboré par l'employeur en cas d'absence d'accord d'entreprise ou de groupe, en l'absence de délégués syndicaux ou en raison de l'échec de la négociation.

Ce plan devra répondre aux mêmes conditions de contenu (agir sur 3 domaines d'action) et de durée que l'accord collectif d'entreprise ou de groupe. Il devra être soumis à l'avis préalable du comité d'entreprise ou, à défaut, des délégués du personnel.

### ***Quel doit être le contenu de l'accord d'entreprise ou du plan d'action ?***

L'accord d'entreprise ou le plan d'action doit définir un objectif global chiffré de maintien dans l'emploi des salariés de 55 ans et plus ou de recrutement de salariés de plus de 50 ans.

Pour atteindre cet objectif, l'accord d'entreprise ou le plan d'action doit prévoir des actions dans au moins trois domaines d'action parmi les six fixés par le décret :

- domaine 1 : le recrutement des salariés âgés,
- domaine 2 : l'anticipation de l'évolution des carrières professionnelles,
- domaine 3 : l'amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité,
- domaine 4 : le développement des compétences et des qualifications et accès à la formation,
- domaine 5 : l'aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite,
- domaine 6 : la transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat.

### ***Le décret définit-il des objectifs chiffrés ?***

L'entreprise, dans le cadre de son plan d'action ou dans le cadre de la négociation avec les partenaires sociaux, doit définir des indicateurs permettant de chiffrer des objectifs. L'ambition de ces objectifs est déterminée par les partenaires sociaux au cours de la négociation ou par le dirigeant dans le cadre du plan d'action.

Aucun objectif chiffré n'est défini par la loi. L'entreprise et les partenaires sociaux déterminent eux-mêmes l'ambition de l'accord ou du plan d'action.

### ***Quelles sont les conditions de validité des accords d'entreprise ou des plans d'action ?***

- Leur durée doit être au maximum de 3 ans.
-

- Un objectif global chiffré doit être défini en matière de maintien dans l'emploi ou de recrutement de salariés âgés.
- Des dispositions favorables à l'atteinte de cet objectif global doivent être définies pour les 3 domaines d'action retenus ; ces dispositions doivent être assorties d'objectifs chiffrés, mesurés au moyen d'indicateurs.
- Des modalités de suivi doivent être précisées.
- En cas de plan d'action les mesures décidées sont suivies annuellement au sein du comité d'entreprise ou par les délégués du personnel.
- Les accords de branche font l'objet d'une partie du rapport annuel de branche.

***Quelles sont les modalités d'application de la pénalité ?***

Le décret prévoit une taxe égale à 1% sur les salaires bruts pour les entreprises d'au moins 50 salariés (ou appartenant à un groupe comportant au moins 50 salariés), qui ne seront pas couvertes par un accord ou qui n'auront pas établi un plan d'action en faveur de l'emploi des seniors.

Applicable dès le 1er janvier 2010, la pénalité sera due pour chaque mois entier au cours duquel l'entreprise n'est pas couverte par un accord ou un plan d'action.

La sanction n'est pas applicable aux entreprises, de 50 à 300 salariés, qui n'auraient pas conclu d'accord d'entreprise ou établi de plan d'action, mais qui seraient couvertes par un accord de branche étendu portant sur l'emploi des seniors et respectant les conditions posées pour ces accords.

***Quelles sont les modalités de suivi des accords et des plans d'action ?***

Des modalités de suivi de la mise en œuvre des dispositions et de la réalisation de cet objectif sont prévues.

- Dans le cadre d'un accord collectif de branche, le rapport annuel de branche devra mentionner les indicateurs et leur évolution.
- Dans le cadre d'un accord d'entreprise ou de groupe, les modalités de suivi et de réalisation sont laissées à la libre détermination des acteurs de la négociation.
- Dans le cadre d'un plan d'action, le comité d'entreprise, ou à défaut les délégués du personnel seront informés annuellement des indicateurs et de leur évolution

Source : [www.priorite-seniors.fr](http://www.priorite-seniors.fr), site de l'Anact, Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

---

## DOSSIER 3. LA MISE EN ŒUVRE DE LA REPRISE

Comme le souligne Bérangère Deschamps : « *une reprise sur deux est un échec au bout de deux ans ; il semble que ce résultat soit dû d'une part à la mauvaise application du processus préparatoire de l'opération, d'autre part à la personne même du repreneur (incompétences), et enfin à des problèmes organisationnels et humains.* »

Selon une enquête menée en 2005 par OSEO (Établissement public d'aide à la création et à la reprise d'entreprise) sur la transmission des petites et moyennes entreprises, parmi les problèmes rencontrés après l'opération de reprise, les problèmes liés aux compétences des ressources humaines restent les plus cités (près de 50%).

Inversement, parmi les facteurs de succès identifiés par la plupart des repreneurs sont cités à plus de 75 % :

- la capacité du repreneur et de l'entreprise à gérer le changement, à mobiliser les personnes autour d'un nouveau projet d'entreprise ;
- les compétences des personnes et leur adéquation avec le nouveau projet d'entreprise ou leur développement en vue de ce projet.

### **Liste des annexes :**

- **Annexe 8. Un exemple de démarche d'évaluation annuelle**
- **Annexe 9. Informations sur les modalités d'évaluation envisagées**

### **TRAVAIL A FAIRE**

*A partir des informations contenues dans la présentation de l'entreprise ARILON et les annexes aux dossiers 1, 2 et 3*

**3.1 Présentez les caractéristiques principales des étapes de l'entretien professionnel qui sera conduit par le manager afin d'évaluer les opératrices.**

**3.2 Formulez des recommandations destinées aux managers évaluateurs ainsi qu'aux opératrices pour les aider à préparer, de part et d'autre, l'entretien professionnel.**

**3.3 Le repreneur prévoit de mettre en place, à terme, une e-évaluation régulière des opératrices par intranet. Procédez à une analyse comparative des coûts salariaux relatifs à la mise en œuvre des deux modalités d'évaluation envisagées.**

**3.4 Le repreneur souhaite réaliser à terme un autodiagnostic de la reprise d'ARILON en privilégiant, dans un premier temps, certains domaines d'investigation. Pour chacune des problématiques suivantes, proposez au moins deux questions précises devant lui permettre de juger satisfaisante ou insatisfaisante la situation qui sera évaluée et d'envisager concrètement un axe d'amélioration ou d'optimisation de cette même situation :**

- *environnement de l'entreprise et choix stratégiques.*
- *gestion des ressources humaines et performance,*
- *changement organisationnel et culture d'entreprise,*
- *mode de management et communication interne.*

**Annexe 8. Un exemple de démarche d'évaluation annuelle**



# Le mot de la Direction des Ressources Humaines

# Quels sont les Intérêts de l'Entretien Annuel d'Evaluation

## LES OBJECTIFS DE L'ENTRETIEN ANNUEL D'EVALUATION

Il est le moment formel consacré pour dresser le bilan de la période écoulée, puis fixer les objectifs pour la période à venir.

Il est centré sur les activités de la personne évaluée, les difficultés rencontrées dans le cadre du travail et les compétences mises en œuvre et attendues. **Ce n'est pas un jugement, c'est une appréciation qui s'appuie sur des faits constatés durant la période écoulée.**

Il permet au cadre, d'explorer les propositions et projets des salariés, de les aider à la réflexion de façon objective et de les accompagner dans la mise en œuvre.

**Il ne remplace pas le nécessaire dialogue** quotidien entre le responsable et son équipe. Il marque, chaque année, le démarrage d'une action forte de management, action qui devra se prolonger tout au long de l'année.

Relevant d'une logique de progrès, les Entretiens Annuels d'Evaluation permettent donc de gérer la formation, l'évolution de carrière, la mobilité géographique et les parcours professionnels.

## L'Entretien

d'Evaluation doit constituer une fois par an un rendez-vous privilégié entre vous et les membres de votre équipe.

Le support et ce guide ont été construits de manière à vous aider à optimiser cette démarche. Cependant, la préparation étant un facteur essentiel à son bon déroulement, sachez consacrer à cette étape, le temps nécessaire.

Souhaitant que ces échanges contribuent au développement de l'établissement à travers l'évolution de ses salariés, nous restons naturellement à votre disposition pour tout complément d'information.

## POUR VOUS, ÉVALUÉS

Réaliser un bilan formel des activités accomplies et des résultats obtenus sur une période donnée.

Évaluer les performances des membres de votre équipe en terme de compétences professionnelles et de résultats afin de mieux les accompagner.

Exprimer et formaliser aux membres de l'équipe, sur la base de faits objectifs, vos propres satisfactions et insatisfactions.

Définir de nouveaux objectifs négociés et des plans d'action. Faire évoluer les salariés.

Maintenir la qualité de la relation entre vous et votre équipe.

## POUR SANTÉ SERVICE

Évaluer les besoins de formation.

Recueillir les informations relatives aux demandes exprimées en terme d'évolution de carrière et de mobilité géographique.

Dans le cadre de sa stratégie, adapter ses moyens aux perspectives individuelles et favoriser leur mise en œuvre.

## POUR LES MEMBRES DE VOTRE ÉQUIPE

S'exprimer sur leur travail (contenu, organisation, implication).

Avoir un regard extérieur sur leurs compétences à développer et les moyens à mettre en œuvre pour progresser.

Exprimer leurs souhaits d'évolution ; valider avec vous la faisabilité et les moyens à mettre en œuvre.

Trouver des réponses aux questions qui n'ont pu être abordées au cours de l'année.

Avoir un moment formalisé de reconnaissance de leur travail.





# Évaluer les objectifs de la période écoulée

(voir la partie haute de l'Entretien Annuel d'Évaluation)

## POURQUOI ?

Faire le point sur la période écoulée et les résultats atteints.

Apprécier la performance du salarié.

Apprécier sa capacité à mobiliser et à utiliser les moyens à sa disposition pour l'atteinte de ses objectifs.

## COMMENT ?

Repartir des objectifs fixés.

Vérifier les éléments de résultats qui correspondent à ces objectifs.

Vous appuyer sur des faits concrets.

## Quelques exemples de questions :

Quels outils (ou moyens) avez-vous mis en place et/ou utilisés pour atteindre les résultats ?

Quelles compétences pensez-vous avoir mises en oeuvre tout particulièrement ?

Y a-t'il un événement particulier qui a favorisé ces résultats ?

Quelles initiatives avez-vous prises pour faciliter l'atteinte de ces résultats ?

...

## Quelques exemples de questions :

Avez-vous bien compris ce que l'on attendait de vous ?

L'objectif fixé vous paraît-il trop ambitieux ? En quoi ?

Quelles sont les compétences qui vous ont manqué ?

Y a-t'il un ou des événement(s) qui ont nuï à l'atteinte de vos objectifs ?



# 3

## Evaluer les compétences professionnelles mises en oeuvre

(Voir Fiche 106)

### POURQUOI ?

Evaluer l'écart entre les compétences attendues et les compétences mises en oeuvre.

Apprécier la motivation du salarié et son esprit d'équipe.

Aider à déterminer les besoins en formation et les moyens de réalisation (stages, accompagnement individuel, autres mesures).

Aider à définir les objectifs de progrès.

### COMMENT ?

Identifier les réussites et les difficultés rencontrées.

Analyser les raisons de ces réussites et difficultés.

Evocuer les solutions ou modifications qui auraient pu (ou pourront) être mises en oeuvre.

### Attention !

Eviter de juger le salarié sur ses réussites et ses difficultés rencontrées. Il est préférable de mettre en évidence les raisons de ces réussites et difficultés.

106

## Fixer les objectifs de progrès et les priorités de formation

(Voir F2 partie Basse de l'annexe Annuel d'évaluation et F3 partie Haute)

### POURQUOI ?

Faire évoluer votre équipe dans le cadre des orientations de notre établissement.

Renforcer l'implication et la motivation des salariés.

Contribuer à déterminer le prochain plan de formation.

### COMMENT ?

Préciser les objectifs de votre équipe.

Déterminer 3 à 4 objectifs de progrès dont au moins 1 objectif collectif et au moins 1 de progrès individuel.

Vérier avec l'évalué que les objectifs fixés sont bien compris, ainsi que les moyens à mettre en oeuvre.

Définir les étapes intermédiaires et les échéances (à 1 an, 6 mois...).

Si nécessaire déterminer les formations à l'intention de l'évalué qui permettront l'atteinte des objectifs.

### L'articulation : besoin de formation/objectifs de progrès et évaluation des compétences

Vous réprenez, dans la réalisation des objectifs de la période écoulée, et l'évaluation des compétences, les points sur lesquels le salarié peut ou doit s'améliorer (ex. : Manutention des malades).

Vous déterminez ses objectifs de progrès (ex. : améliorer les gestes, adopter les bonnes postures...).

Si besoin est, vous préconisez une formation (ex. : Manutention des malades/Suivi).

### Attention !

La réalisation de ces formations est rattachée à l'évaluation de l'évalué. Les formations qui ne sont pas rattachées à l'évaluation de l'évalué ne sont pas prises en compte dans l'évaluation de l'évalué. Les formations qui ne sont pas rattachées à l'évaluation de l'évalué ne sont pas prises en compte dans l'évaluation de l'évalué.

# 4 Préciser les souhaits de mobilité ou d'évolution

(voir E3 de l'Entretien Annuel d'Évaluation)

## POURQUOI ?

Répondre aux offres de mobilité interne.

Mieux répondre aux aspirations individuelles en tenant compte des besoins de l'établissement.

## COMMENT ?

### Les souhaits de mobilité géographique

Déterminer avec cette personne les lieux précis de sa mobilité.

Vérifier que la demande est fondée et motivée (raisons, délais...).

### Quelques exemples de questions

Qu'est-ce qui vous fait demander une mobilité géographique ?

Qu'est-ce qui vous fait postuler sur ce site ?

### Les souhaits d'évolution professionnelle

Laisser s'exprimer le salarié librement.

Vérifier l'adéquation ou la pertinence avec l'évaluation des compétences que vous avez faite.

Accompagner votre collaborateur dans sa réflexion et sa demande.

### Quelques exemples de questions

Quelles sont à votre avis, les compétences nécessaires pour le poste que vous envisagez ?

D'après vous, quelles sont les compétences que vous possédez déjà pour ce poste ?

Qu'est-ce qui vous fait dire que vous avez les aptitudes à... (animer une équipe) ... ?

## Attention !

Ne laissez surtout pas le salarié croire en obtenir un projet individualiste.

Aider le à réfléchir à d'autres pistes éventuelles.

# La conclusion de l'entretien

## POURQUOI ?

Formaliser la synthèse de l'entretien.

S'assurer d'une bonne compréhension mutuelle.

S'assurer de l'adhésion du salarié.

## COMMENT ?

Résumer les compétences à améliorer (ou à acquies) et les objectifs à venir.

Vérifier avec l'évalué que tous les points qui avaient été définis ont été abordés.

Si besoin est, et si le temps manqué, reprendre rendez-vous.

Vous rédigez votre synthèse.

L'évalué réalise ses commentaires.

Les 2 parties signent.

Vous rendez le salarié pour sa participation et lui remettez une copie du document support.

## **Annexe 9. Informations sur les modalités d'évaluation envisagées**

### ***Les rémunérations***

La formation à l'application informatique ainsi que son utilisation dans le cadre de l'évaluation auront lieu chez ARILON pendant le temps de travail. Les coûts relatifs à la mise en œuvre de chacune des évaluations prendront en compte les rémunérations ainsi que les charges sociales et fiscales de tous les acteurs impliqués dans les dispositifs de formation et d'évaluation, sur les bases suivantes :

- Salaires annuels bruts sur 12 mois pour 35 heures hebdomadaires :

Responsable GRH	67 378,45 €
Manager	32 571,20 €
Opératrice	21 637,85 €

- Charges patronales et fiscales évaluées à 45% de la rémunération brute mensuelle

### ***Le dispositif de formation***

- Autoformation du responsable GRH à l'application informatique : 2 heures.
- Formation des managers à l'application informatique animée par le responsable GRH : 2 heures par groupe de 10 managers (30 managers prévus dans un premier temps).
- Formation des opératrices à l'application informatique animée par les managers de proximité : 4 heures par groupe de 15 opératrices animé par un manager (60 opératrices prévues dans un premier temps).

### ***Le dispositif d'évaluation***

ETAPES DU DISPOSITIF (durée moyenne)	ENTRETIEN TRADITIONNEL	E-EVALUATION
1. Formulation de la demande d'entretien professionnel par le manager ou l'opératrice	25mn	15mn
2. Proposition d'une date d'entretien par le manager	-	-
3. Préparation individuelle de l'entretien professionnel par l'opératrice	1h10mn	45mn
4. Préparation individuelle de l'entretien professionnel par le manager	45mn	20mn
5. Entretien professionnel entre le manager et l'opératrice	1h15mn	55mn
6. Rédaction du compte rendu d'entretien puis transmission à l'opératrice	55mn	35mn
7. Avis et signature de l'opératrice puis transmission au responsable GRH	10mn	5mn
8. Formulation des suites à donner par le responsable GRH et communication aux intéressés	45mn	20mn

## **La remise en question des contrats de licence**

En juillet 2009, lors du lancement de la saison de haute couture automne-hiver 2009-2010, une maison de haute couture renommée décide d'arrêter complètement ses activités de prêt-à-porter et dénonce son contrat de licence qui durait depuis plus de 30 ans avec ARILON. Après quelques mois de négociation, cette maison accepte néanmoins de prolonger pour deux saisons l'exploitation exclusive de la griffe par ARILON. Dans la foulée, en 2010, une autre maison de haute couture, partenaire depuis 15 ans d'ARILON, informe le dirigeant d'ARILON de son intention de renégocier son contrat début 2012. Comme d'autres fabricants, ARILON se trouve donc confrontée à la remise en cause des engagements séculaires des maisons de haute couture.

Par le passé, lors de périodes difficiles liées au succès moindre des collections et à la baisse consécutive du volume de production, l'existence d'un sureffectif avait déjà été soulignée par la direction d'ARILON sans jamais conduire toutefois à des suppressions d'emplois. La direction avait rappelé à cette occasion l'existence d'une forte corrélation entre le volume de la production et celui de l'emploi, tout en soulignant la nécessité d'entretenir les compétences fondamentales de l'entreprise.

Dans un premier temps, l'effet mécanique sur l'emploi de la perte d'activité liée à l'arrêt programmé du partenariat avec la grande maison de haute couture a été évalué par la direction à la suppression de 31 emplois équivalents temps plein. Compte tenu de l'importance du sureffectif, un débat s'est ouvert avec les partenaires sociaux sur les possibilités de diversification des activités d'ARILON dans la mesure où le développement de nouvelles activités pourrait partiellement compenser la réduction du volume de production induite par l'évolution des contrats de licence en cours.

En 2010, un rapport établi par des experts, choisis d'un commun accord entre la direction et les élus du Comité d'Entreprise, recense les différentes options envisageables pour ARILON : le sportswear masculin haut de gamme, le prêt-à-porter femme moyenne gamme, l'uniforme et le vêtement de travail. Le rapport relève néanmoins les risques et les limites de chacune de ces activités comme l'incertitude concernant l'évolution du marché de l'uniforme et du vêtement de travail ou encore l'adéquation avec les compétences actuelles de l'entreprise pour le prêt-à-porter féminin moyenne gamme. Il demeure, selon le rapport, que la voie la plus sûre de développement d'ARILON passe par un service de qualité fondé sur les compétences distinctives et l'adaptabilité des opératrices.

## **La cession et le projet de reprise d'ARILON**

Au terme de l'année 2010, le directeur d'ARILON âgé de 65 ans a décidé de faire valoir ses droits à la retraite en 2011. Il envisage par conséquent la cession de l'entreprise ARILON.

Fort de son expérience dans différents postes (comptabilité et gestion, direction commerciale, direction des achats) au sein de plusieurs PME du secteur textile-habillement, le repreneur est une personne physique qui souhaite mettre à profit son licenciement pour devenir son propre patron. Après avoir effectué des recherches classiques auprès de la Chambre de Commerce, des banques et des experts comptables, le repreneur a pris connaissance de la cession d'ARILON spécialisée dans le prêt-à-porter haut de gamme et façonnière de maisons prestigieuses. À la suite de plusieurs rencontres avec l'actuel dirigeant d'ARILON, le repreneur envisage plutôt sereinement l'avenir d'ARILON sans exclure toutefois les options envisagées en 2010 : « Mon but est de maintenir et, si possible, d'améliorer les performances de l'entreprise en visant sa pérennité à long terme ».

---

À la suite de ses premières visites dans l'entreprise, le repreneur a fait le constat d'une inégalité entre les unités de travail compte tenu de la nature des articles à confectionner. Selon lui, alors que certaines unités ont en charge des articles complexes imposant des exigences fortes en termes de qualité, d'autres réalisent plus rapidement et avec efficacité des articles plus simples à confectionner. Ces dernières se voient alors attribuer une prime collective d'un montant plus élevé car lié davantage à la quantité des articles confectionnés qu'à leur qualité, dans ce cas moins déterminante.

Parallèlement, pour garantir la polyvalence des opératrices dans l'éventualité d'un changement d'orientations stratégiques, le repreneur souhaite que soit définie une nouvelle qualification générique d'« opératrice polyvalente » commune aux coupeuses, aux repasseuses et aux piqueuses. Cette nouvelle qualification pourrait comprendre différents niveaux auxquels seraient associés des objectifs spécifiques et des résultats attendus compte tenu des compétences mises en œuvre, elles-mêmes liées à la complexité technique des tâches à accomplir, à l'autonomie requise, à la prise de responsabilité nécessaire et aux connaissances mobilisées.

Le repreneur envisage même la mise en place d'une évaluation professionnelle individuelle annuelle à l'issue de laquelle chaque opératrice se verrait attribuer un nombre de points global en fonction de points obtenus aux différentes rubriques d'une nouvelle grille d'évaluation qui reste à définir. De manière plus précise, le processus d'évaluation professionnelle se composerait d'un entretien individuel annuel comprenant dans un premier temps une évaluation de l'opératrice par ses responsables directs et un premier positionnement de l'opératrice sur la grille d'évaluation. Dans un deuxième temps, l'opératrice effectuerait son auto-évaluation afin de se positionner à son tour sur la grille d'évaluation en fonction de ce qu'elle estime être capable de réaliser. Enfin, les deux positionnements seraient rapprochés et un positionnement définitif sur la grille serait déterminé.

***En qualité de consultant(e), vous êtes chargé(e) d'apporter au repreneur des informations nécessaires à la prise de décision à trois moments-clés du processus repreneurial :***

- la préparation du projet de reprise (Dossier 1),
  - l'audit des ressources humaines (Dossier 2),
  - la mise en œuvre de la reprise (Dossier 3).
-