

LA REPRISE PAR LES SALARIÉS D'ENTREPRISES VIABLES ÉCONOMIQUEMENT

JANVIER 2021



Le comité de pilotage de l'Observatoire prospectif des métiers et des qualifications du BTP a confié au cabinet KATALYSE, la réalisation d'une étude portant sur la reprise par les salariés d'entreprises viables économiquement.

Réalisation graphique : www.delphinecheret.com
Crédits photos : © Istock

www.metiers-btp.fr

- Introduction - 5

01 / ÉTAT DES LIEUX DES PRATIQUES DE REPRISE D'ENTREPRISES PAR DES SALARIÉS 6

- 1- Cessions d'entreprise : caractérisation 7
- 2- Reprises individuelles ou collectives et profils de repreneurs 9
- 3- Les statuts choisis 11
- 4- Information et accompagnement 12
- 5- La durée de transmission 13
- 6- Le recours à la formation par les salariés repreneurs 14
- 7- Zoom sur les situations post-reprise des entreprises analysées 17

02 / ATOUTS ET FREINS À LA REPRISE DE L'ENTREPRISE PAR DES SALARIÉS 20

- 1- Du côté des cédants 21
- 2- Du côté des salariés 24

03 / FACILITER LA REPRISE PAR LES SALARIÉS 26

- 1- Cédants : préparer la transmission 27
- 2- Salariés : bâtir un projet de reprise solide 29
- 3- Les conditions de la réussite 32



- INTRODUCTION -

OBJECTIFS

Nombre de professionnels et d'enquêtes font le constat d'une insuffisance criante des reprises d'entreprises, et des actions mises en œuvre pour anticiper les cas de reprise, alors même que l'activité au niveau des territoires nécessite d'être maintenue au regard des besoins. Lorsque les reprises ont lieu, elles sont en outre rarement le fait de leurs propres salariés, malgré l'opportunité que cette mobilité professionnelle peut représenter pour eux, et malgré l'intérêt que l'entreprise peut y avoir. Si la prise de conscience n'est pas récente, les dispositifs de soutien existants ne semblent pas suffire à inverser la tendance.

Les secteurs du Bâtiment et des Travaux Publics ne font pas exception et ces absences de reprise d'entreprise ont un impact direct sur le tissu économique et l'emploi dans les territoires, ruraux notamment.

C'est pourquoi l'Observatoire prospectif des métiers et des qualifications du BTP a souhaité approfondir ce sujet, afin de disposer d'une vision plus fine de cette problématique, d'évaluer les besoins de montée en compétences et les appuis à proposer aux cédants et aux salariés pour favoriser les transmissions.

Cette étude a pour objectif d'identifier les enjeux liés à la reprise d'entreprises viables économiquement, l'intérêt qu'elle peut constituer pour les salariés et les cédants, ainsi que les bonnes pratiques pour anticiper et réussir la transmission.

MÉTHODOLOGIE

49 projets de cession d'entreprises par un ou plusieurs salariés ont été observés dans le cadre de la présente étude. Ces investigations ont permis d'élaborer un état des lieux des pratiques et d'en tirer les enseignements nécessaires.

Outre des entretiens avec les cédants et les repreneurs (19 cas dits « longs » et 30 cas dits « courts »), les recherches se sont également appuyées sur des analyses documentaires et statistiques, ainsi que sur des entretiens menés avec des experts du secteur. Elles ont ainsi permis d'appréhender différents cas de reprise et d'évaluer les tendances.

Le panel présentait autant d'entreprises du Bâtiment que des Travaux Publics, de toutes tailles (de 1 à 199 salariés), de tout milieu d'implantation territoriale (urbain comme rural), de tout statut juridique, et transmises pour différents motifs possibles de cession : 28 cas de cession suite au départ à la retraite du dirigeant, 12 cas pour raisons économiques, et 9 cas pour raisons personnelles.

Sur les 49 cas étudiés, 39 entreprises étaient en bonne santé économique et financière au moment de la cession, soit 80 %, et 10 entreprises se trouvaient en difficulté.

ÉTAT DES LIEUX DES PRATIQUES DE REPRISE D'ENTREPRISES PAR DES SALARIÉS

- 1- Cessions d'entreprise : caractérisation
- 2- Reprises individuelles ou collectives et profils de repreneurs
- 3- Les statuts choisis
- 4- Information et accompagnement
- 5- La durée de transmission
- 6- Le recours à la formation par les salariés repreneurs
- 7- Zoom sur les situations post-reprise des entreprises analysées

-1- CESSIONS D'ENTREPRISE : CARACTÉRISATION

Les entreprises à reprendre d'ici 10 ans

La reprise des entreprises par des salariés constitue un intérêt certain pour les repreneurs, pouvant avoir la volonté de se lancer dans une aventure entrepreneuriale, individuelle ou collective. Il peut aussi s'agir pour eux, comme pour les cédants, de préserver l'emploi des salariés, l'activité, mais aussi la vocation et les valeurs de l'entreprise.

Les fermetures d'entreprises, faute de repreneurs externes ou familiaux, étant aujourd'hui très nombreuses, il importe de communiquer auprès des cédants la possibilité de transmettre leur entreprise à leur(s) salarié(s).

65 000 à 70 000 entreprises de moins de 200 salariés, soit près d'**1/3** des entreprises existantes, dont **85 %** de TPE (1 à 10 salariés)*

43 000 à 46 000 entreprises pourraient être fermées, faute de repreneurs**

10 000 entreprises au moins pourraient être reprises par un salarié, et **12 %** d'entre elles par plusieurs salariés**

40 % des entreprises à reprendre se situent en milieu rural*

+ de 60 ans : c'est l'âge moyen du cédant dans 50 % des entreprises de Travaux Publics de 11 à 199 salariés*

* estimation réalisée à partir de l'exploitation de la base de données Diane : prise en compte des entreprises considérées viables économiquement (hors procédures collectives par exemple) ; segmentation selon le secteur d'activité, les effectifs et le milieu (urbain ou rural) ; hypothèses de causes de cession dans chaque segment pour évaluer le volume de reprises réalisables par les salariés.

** selon le Tableau économique de l'artisanat - Artisanat rural, artisanat urbain de l'ISM paru en 2019, reposant sur des données 2018, proportions validées par les entretiens menés dans le cadre de la présente étude.

Les motifs de cession

- **Le départ à la retraite** : c'est la cause principale de transmission. Les cédants ont le plus souvent un lien fort avec ces entreprises : ils en sont généralement les créateurs ou y exercent depuis de nombreuses années,
- **La cession pour motif économique** : ce sont majoritairement des reprises à la barre du tribunal, suite à diverses difficultés telles que des problèmes de gestion ou des événements externes ayant perturbé la santé financière de l'entreprise. De façon plus exceptionnelle, la cession de nature économique peut aussi découler de l'ouverture du capital de l'entreprise aux salariés en vue de soutenir la croissance de l'activité,
- **La cession pour motif personnel** : celle-ci est plus difficile à anticiper. Elle peut résulter de problèmes de santé du dirigeant qui risqueraient, en cas de non cession, de mettre en danger la pérennité de l'entreprise, ou d'une volonté de changement de projet professionnel, avec l'envie du dirigeant de vivre une nouvelle aventure entrepreneuriale.

La situation des entreprises au moment de leur transmission

- **70 %** des entreprises artisanales sont en bonne situation financière ou équilibrée au moment de leur cession, selon le *Tableau économique de l'artisanat - Artisanat rural, artisanat urbain* de l'ISM paru en 2019 - données 2018,
- **80 %** des 49 entreprises étudiées dans le cadre de la présente étude étaient en bonne santé économique et financière au moment de la cession.

-2- REPRISES INDIVIDUELLES OU COLLECTIVES ET PROFILS DE REPRENEURS

✓ Reprise par un salarié

Dans les TPE, le repreneur est généralement ouvrier, ou un ex-ouvrier ayant évolué vers un poste technique allié à une responsabilité commerciale, avec une ancienneté de 8 à 10 ans minimum dans l'entreprise.

Dans les PME et entreprises d'une vingtaine à une centaine de salariés, le repreneur est en général un cadre ou un manager déjà en responsabilité dans l'entreprise (responsable administratif et financier par exemple). Il peut aussi exercer dans la partie commerciale (mètreur qui réalise les propositions commerciales et les chiffres) ou opérationnelle (chef de projet, conducteur de travaux). Cette personne n'a pas nécessairement fait tout son parcours dans l'entreprise, mais elle est en position de second au moment de la reprise.

Dans les entreprises les plus importantes enfin - à partir d'une centaine de salariés -, la reprise est quasi systématiquement opérée par un membre de l'équipe de direction.

✓ Reprise par plusieurs salariés

Les reprises collectives concernent le plus souvent les petites entreprises (moins de 11 salariés) et celles de taille moyenne (de 11 à 49 salariés).

Elles peuvent être opérées par un petit collectif, rassemblant, soit, cas les plus fréquents, plusieurs types de profils (ouvrier – moteur dans les TPE -, cadre et fonction support), soit quelques personnes aux fonctions similaires (cadres et managers par exemple).

Dans les entreprises de plus de 20 salariés, la reprise est plus souvent opérée par tout ou partie des salariés (cadres notamment), sous forme de Société Coopérative et Participative (SCOP), l'entreprise appartenant alors à ses salariés.



« Mon père a repris l'entreprise à mon grand-père, qui lui-même avait succédé à mon arrière-grand-père. Quand je suis rentré dans l'entreprise il y a 10 ans, c'était dans l'optique de prendre la suite au départ à la retraite de mon père. »

**Entreprise de charpenterie
(13 salariés)**



« Le fait que mon père travaille encore dans l'entreprise, même après son départ officiel à la retraite, ça m'a permis d'aller au bout de ma formation REAB sans perturber l'activité. D'un point de vue financier, ça a aussi été assez facile car j'ai racheté les parts de ma famille sous forme de prêt privé, on a géré ça entre nous sans la banque. »

**Entreprise de maçonnerie
(13 salariés)**

Le cas de la reprise intrafamiliale

Selon le *Tableau économique de l'artisanat - artisanat rural, artisanat urbain* de l'ISM, paru en 2019, **33% des entreprises artisanales du BTP sont reprises par un membre de la famille**, par les enfants essentiellement, la présence du conjoint en tant que collaborateur ou salarié (aide à la comptabilité dans les TPE par exemple) restant souvent marginale.

Parmi les 49 cas analysés dans la présente étude, la reprise intrafamiliale concerne plus précisément les entreprises de 5 à 15 salariés.

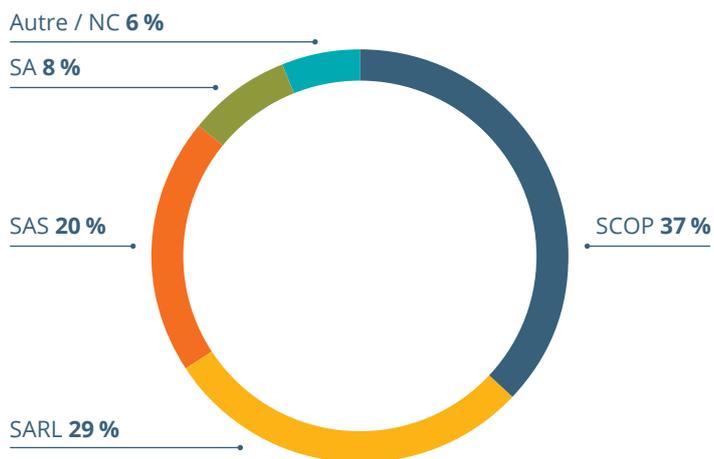
Le projet est généralement prévu de longue date, ce qui permet une **transmission progressive et relativement facilitée des compétences et des responsabilités**. Il implique par ailleurs un moindre besoin d'intervenants extérieurs dans le processus de transmission (négociation financière, etc.).

Les caractéristiques :

- L'enfant est généralement salarié de l'entreprise depuis au moins 5, voire 10 ans,
- Il y a été embauché après sa formation ou après une première expérience dans une autre entreprise du BTP,
- Le parent-cédant a proposé à l'enfant-repreneur une formation progressive à la gestion d'entreprise, réalisée directement sur le terrain, et en général, de manière plus informelle les soirs et week-ends, et complétée si besoin par une formation externe.

-3- LES STATUTS CHOISIS

STATUT JURIDIQUE POST-TRANSMISSION DES 49 CAS ANALYSÉS



Statuts choisis parmi les 19 cas étudiés de façon approfondie (dits « cas longs »)

- **50 % ont opté pour le maintien du statut existant**, un cas classique lors de la reprise d'une entreprise de plus de 11 salariés par des cadres, parmi lesquels un ou plusieurs d'entre eux étaient déjà en charge de la partie administrative et financière,
- **25 % ont choisi de changer le statut de l'entreprise**, afin d'accéder à un ou plusieurs avantages spécifiques : Société civile pour une holding d'acquisition permettant un financement par endettement ; SARL permettant d'obtenir des avantages en termes de cotisations sociales, etc.
- **25 % ont choisi le statut de Société Coopérative et Participative (SCOP)**, statut particulièrement adapté pour des reprises collectives, donnant aux salariés-repreneurs des avantages tels que le partage de l'investissement personnel ou l'accompagnement par une organisation professionnelle, avant la reprise et pendant toute la durée de vie de l'entreprise.



« Je voulais transmettre l'entreprise à mes salariés et pour cela j'ai changé le statut : de SA on est passé en SCOP et je suis devenu gérant élu pour 4 ans. Après cette période, ils rééliront un ou plusieurs autres gérants sans devoir réaliser un projet de reprise, le capital ayant déjà été réorganisé. »

Entreprise de second œuvre (8 salariés)



« Initialement je me disais que c'était impossible de reprendre l'entreprise même à plusieurs, mais après qu'on nous ait expliqué le format SCOP et l'absence d'engagement financier personnel, je me suis dit finalement qu'on connaissait parfaitement l'entreprise et que le conducteur de travaux avait les épaules pour. Allons-y ! »

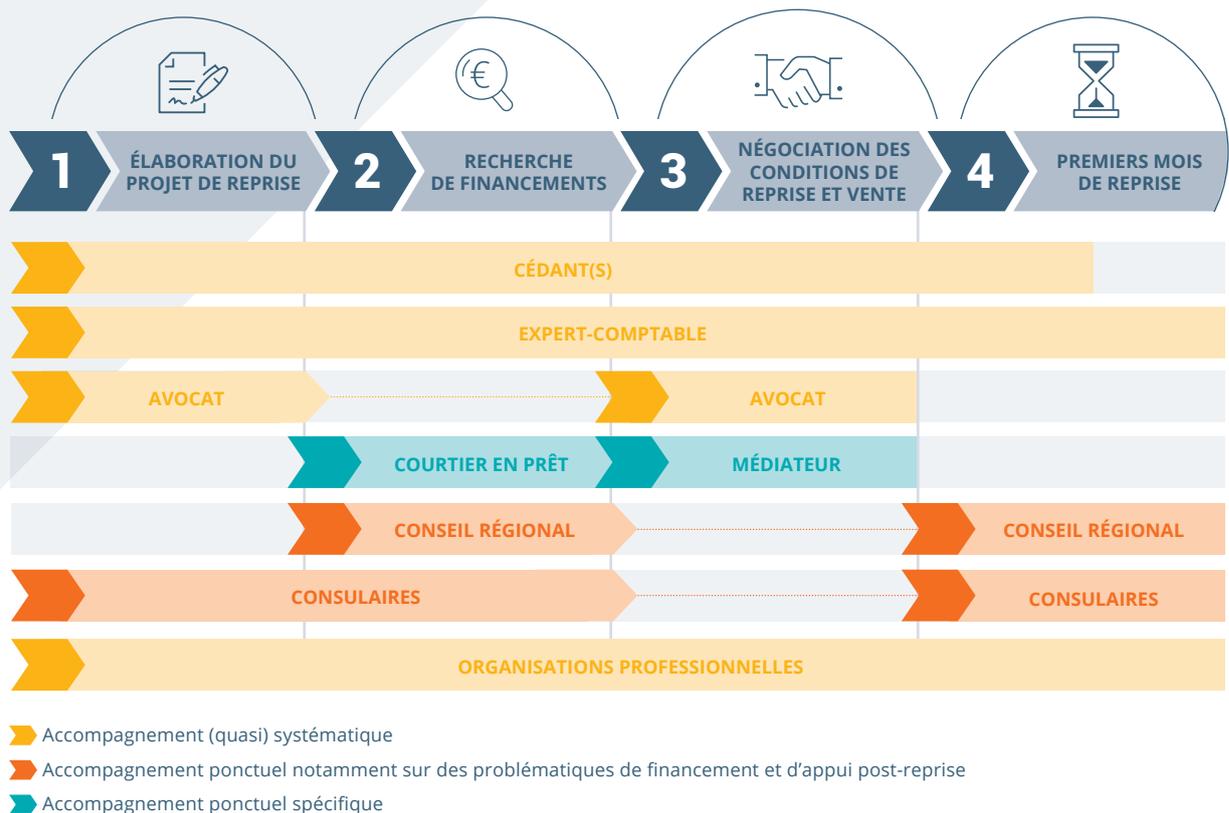
Entreprise de TP et gros œuvre (9 salariés)



« J'ai racheté l'entreprise par un montage LBO (via une holding) et j'ai changé les statuts des filiales en SAS pour avoir une plus grande flexibilité de gestion. »

Entreprise de TP (175 salariés)

-4- INFORMATION ET ACCOMPAGNEMENT



Dans l'ensemble, les repreneurs se sont sentis bien accompagnés et estiment absolument nécessaire l'appui par des professionnels de la reprise. Sur les 19 « cas longs » :

- La **quasi-totalité** des reprises ont été effectuées avec l'appui d'un **expert-comptable** externe
- **65 %** des repreneurs ont fait appel à un **avocat**
- **60 %** des repreneurs ont fait appel à des **organisations professionnelles représentatives des employeurs**
- **20 %** ont bénéficié d'accompagnements plus ponctuels de la part des **organisations consulaires et/ou des conseils régionaux**
- **5 %** des cédants ou repreneurs ont fait appel à un **médiateur**
- **5 %** des repreneurs ont fait appel à un **courtier en prêt**

À noter que **40 %** d'entre eux ont également fait **appel au cédant** pour faciliter leur reprise.

-5- LA DURÉE DE TRANSMISSION

Trois types de cas ont été identifiés :

- **Transmission classique** : de 4 à 6 mois, 1 mois au moins par étape de préparation
- **Transmission courte** : de 2 à 3 mois de préparation
- **Transmission longue** : de 6 mois à plusieurs années

La période de transmission classique est souvent liée au départ à la retraite du cédant, qui juge une reprise par un ou des salariés, compatible avec ses attentes. Le cédant fait ainsi preuve de bienveillance durant la transmission et reste un appui-conseil, même après la vente.

Dans les cas de transition les plus courts observés, soit le cédant fait preuve d'une faible volonté de transmettre son entreprise à ses salariés du fait d'une recherche de rentabilité en priorité, soit l'entreprise est en faillite et reprise à la barre du tribunal par les salariés. Les étapes de préparation doivent alors être accélérées et ne laissent pas le temps d'entreprendre une formation au préalable.

Dans les cas les plus longs, jusqu'à 5 ans dans la présente étude, le cédant, centralisant les compétences de gestion et de direction, doit nécessairement former le ou les repreneurs à moyen ou long terme, afin de garantir une transmission progressive des compétences et des responsabilités.



« Les cédants pensaient que je n'étais pas capable de reprendre l'entreprise, ils m'ont annoncé que j'avais deux mois pour leur faire une proposition avant de vendre à l'externe. Ça a été un vrai challenge de construire le projet de reprise et de trouver les financements en un temps si court, mais ça a fonctionné en fin de compte ! »

Entreprise de TP et gros œuvre (52 salariés)

-6- LE RECOURS À LA FORMATION PAR LES SALARIÉS REPRENEURS

Un besoin bien identifié de compétences en gestion financière, comptabilité et fiscalité, mais un faible recours à la formation

Trois profils ressortent des 19 « cas longs » :

- **Profil A** (5 cas) : le ou les salariés repreneurs et leurs associés extérieurs possédaient les compétences nécessaires. Ils n'ont **pas suivi de formation**.
- **Profil B** (8 cas) : l'équipe s'est **reposée essentiellement sur les compétences des accompagnateurs à la reprise**, tablant sur l'acquisition de compétences par l'expérience. Seuls quelques-uns ont finalement suivi une formation après la reprise.
- **Profil C** (6 cas) : **au moins un des salariés d'une équipe de reprise restreinte**, de profil plutôt technique, a ressenti le besoin de se former a minima pour être à même de participer aux décisions, même lorsque l'équipe a été accompagnée de façon performante en externe.

		NIVEAU DE RECOURS	BESOIN IDENTIFIÉ
 <p>Profil A</p>	Équipe interne ayant le panel des compétences nécessaires	● ● ●	● ● ●
 <p>Profil B</p>	Équipe interne se reposant sur les compétences des professionnels de l'accompagnement	● ● ●	● ● ●
 <p>Profil C</p>	Équipe interne composée de profils plus techniques	● ● ●	● ● ●

À noter en particulier l'écart important entre le besoin de formation identifié et le niveau de recours actuel pour le profil B.

Niveau de recours

Le recours à la formation s'observe majoritairement dans les cas de transmissions bien anticipées, pour lesquelles la formation d'un ou de plusieurs membres de l'équipe de reprise fait partie intégrante du projet.

Toutefois, parmi les cas analysés :

- Seuls **20 %** des repreneurs ont suivi une formation (10 cas sur 49 transmissions longues)
- **4** ont eu recours à de la formation, principalement la formation Responsable de l'entreprise artisanale du Bâtiment (REAB), sur un rythme d'1 à 2 jours par semaine
- **6** ont suivi des formations diverses, spécifiques ou non aux secteurs du BTP, parfois longues et en alternance : stage de préparation à l'installation, Formation nouveaux chefs d'entreprise (FONCE), BTS Gestion d'entreprise, formations de quelques jours en gestion d'entreprise, etc.

Les freins liés au recours à la formation : le temps nécessaire et son anticipation

La préparation à la transmission étant une **période de recherche de solutions souvent contrainte par le temps**, tout en continuant à assurer le travail quotidien, la formation peut être perçue comme moins prioritaire en comparaison de la mise en œuvre opérationnelle du projet.

De plus, les **formations longues** réalisées en alternance, impliquant des moments d'absence de l'entreprise, appellent à revoir l'organisation pour **pallier l'absence du salarié**, tout en lui transmettant des responsabilités.



« Avec mon associé, nous avons suivi le stage de préparation à l'installation avec la CMA. Ça nous a permis d'y voir plus clair sur certains points administratifs et discuter avec d'autres dirigeants. »

Entreprise de second œuvre (5 salariés)



« Dans l'absolu on aurait aimé pouvoir se former chacun sur les compétences qu'il nous manquait, surtout après avoir eu connaissance de l'ensemble des formations disponibles, mais c'était impossible on devait déjà faire notre travail de salarié et en plus de ça gérer une reprise : on avait plus une minute pour nous. Ce qui aurait pu être intéressant par contre, c'est d'avoir eu une boîte à outils qui nous dise quoi faire, qui contacter et quelle démarche effectuer à chaque étape de la reprise. »

Entreprise de TP et gros œuvre (9 salariés)



« J'aurais aimé pouvoir me former en gestion d'entreprise, mais je ne pouvais pas m'absenter ; nous sommes une petite structure, personne ne pouvait assurer le travail pendant mon absence. »

Entreprise de TP et gros œuvre (9 salariés)



« Mon père n'a pas réussi à trouver de repreneur et comme je voulais changer de voie, je suis parti faire un BTS pendant 2 ans en gestion, comptabilité et finances, adapté au secteur du BTP. Sans cette formation, je n'aurais jamais eu les compétences pour reprendre une entreprise, mais cela a décalé son départ à la retraite »

Entreprise de second œuvre (3 salariés)



« J'ai suivi la formation REAB, ça a été possible surtout parce que mon père était toujours là pour me suppléer pendant les moments de formation. Ça m'a été très utile notamment sur la partie comptable. »

**Entreprise de gros œuvre
(9 salariés)**



« Faire l'Ecole des jeunes dirigeants, spécifique BTP, c'est la meilleure façon de se faire connaître quand on n'a pas encore de réseau ou qu'on n'est pas fils de dirigeant. L'ancien dirigeant m'a recommandé cette formation qui dure 2 ans, c'est un investissement certes, mais qui permet de garder un contact avec l'entreprise et la clientèle. »

**Entreprise de second œuvre
(35 salariés)**

Des formations jugées nécessaires et satisfaisantes par les salariés qui y ont recours

L'ensemble des salariés repreneurs ayant suivi une formation en comptabilité et en ressources humaines considèrent qu'elle est un **levier de réussite supplémentaire de la reprise**. Ils considèrent en outre qu'elle est une opportunité de se constituer un réseau et de bénéficier de partage d'expériences entre entrepreneurs.

Deux enjeux cruciaux en termes de formation dans le cadre d'une reprise d'entreprise

- Accroître le recours à la formation
- Adapter les formats selon les besoins en compétences spécifiques et tenant compte des contraintes de l'entreprise

-7- ZOOM SUR LES SITUATIONS POST-REPRISE DES ENTREPRISES ANALYSÉES

Dans la majorité des « cas longs », les entreprises se sont inscrites dans la continuité. Elles ont réussi à stabiliser l'activité et à maintenir le même mode de fonctionnement. Cette situation s'explique, soit par la bonne situation de l'entreprise au moment de la reprise, soit par le fait que le repreneur exerçait déjà des responsabilités fortes dans la gestion de l'entreprise.

Quelques reprises analysées se sont toutefois accompagnées d'une réorganisation de l'entreprise, pour des raisons très différentes :

- la reprise de l'entreprise par un nombre important de salariés s'est accompagnée du départ de ceux qui n'étaient pas intéressés par ce projet collectif,
- l'organisation et le management ont été revus, conformément au souhait des repreneurs de redistribuer les responsabilités entre les salariés,
- l'organisation a été revue suite à un changement de stratégie ayant entraîné la diversification ou le repositionnement de l'activité.

Au final, **90 % des reprises ont été des réussites et continuent de faire leurs preuves,** même plusieurs années après.

Les échecs ne sont pas forcément dus à la situation économique de départ – 80 % des entreprises étudiées étant en bonne santé à l'époque de la cession -, mais peuvent être le fait de **divergences sur la vision stratégique** ou d'un **manque de maîtrise des aspects de développement commercial.**

Enfin dans certains cas, la reprise par des salariés a permis de **redresser la barre après une première tentative échouée,** les premiers repreneurs externes ou internes ne connaissant pas assez le métier de l'entreprise et n'ayant pas su gérer l'activité.



« Cette expérience a été très enrichissante, on s'est découvert des affinités, il y a eu beaucoup d'entraide. Si c'était à refaire, on ajusterait sans doute certaines choses mais nous n'avons pas de regrets. »

TPE du Bâtiment (second œuvre), reprise par 5 salariés en SCOP



« C'est une aventure passionnante, une aventure humaine. L'entreprise était condamnée à disparaître, il y avait un sentiment de gâchis de la part de tous les salariés qui sont attachés à l'entreprise, certains y travaillent de génération en génération. »

PME du Bâtiment (gros œuvre), reprise par 3 salariés



« Au départ on avait des craintes sur la gérance d'entreprise, mais si on s'entoure des bonnes personnes, qu'il y a une bonne entente et de bonnes relations de travail, on y arrive. »

TPE du Bâtiment (second œuvre), reprise par 8 salariés en SCOP



« La cession aux salariés c'est la continuité de sa création et de son travail, elle est progressive et peut prendre plusieurs années, mais cela donne un sentiment de fierté et d'accomplissement. »

PME du Bâtiment (gros œuvre), reprise par deux salariés



« Ce qui a convaincu 9 autres salariés de me suivre pour financer la reprise, c'est la transparence apportée sur le projet d'entreprise. Ils avaient peur mais je les ai mis en confiance et leur ai certifié que ça allait bien se passer. Au final, ils sont tous contents de l'avoir fait. »

PME du Bâtiment (second œuvre), reprise par un salarié principal + 9 salariés en appui financier



« La reprise par ouverture du capital aux managers de la société a permis une transmission progressive. Notre rôle n'a pas fondamentalement changé mais on participe à l'évolution de la stratégie, les acquisitions... c'est très satisfaisant pour tout le monde. »

ETI des Travaux Publics, reprise par le top management



ATOUPS ET FREINS À LA REPRISE DE L'ENTREPRISE PAR DES SALARIÉS

- 1- Du côté des cédants
- 2- Du côté des salariés

-1- DU CÔTÉ DES CÉDANTS

▀ Leurs motivations vis-à-vis d'une reprise par un salarié

Les critères qui peuvent faire pencher la décision en faveur d'une reprise par un ou des salariés

- **La connaissance** de l'entreprise, de ses activités et de ses métiers, ce qui peut rassurer sur la pérennité de l'activité
- **Le souci de préserver**, l'identité, la culture, la vocation et les valeurs de l'entreprise et de les inscrire dans la continuité
- **La confiance mutuelle** existant entre le cédant et le(s) repreneur(s)
- **La conviction du dirigeant-cédant** de transmettre son entreprise et de faire monter un ou plusieurs salariés en compétences et en responsabilités

De façon générale, le facteur déclenchant de la reprise d'une entreprise par les salariés est le plus souvent la volonté du dirigeant de précisément la leur céder.



« Nous avons l'habitude de fonctionner en relative autonomie, notre ancien dirigeant a été en confiance pour nous transmettre sa société et que nous en préservions l'ADN. »

**Entreprise de menuiserie
(10 salariés)**

Leurs réticences

Le frein psychologique

Il existe un lien souvent fort entre le cédant et son entreprise : il en est le fondateur, surtout dans les plus petites entreprises, ou il l'a lui-même reprise d'un précédent dirigeant.

Face à cet investissement de toute une vie, avec des entreprises existant en moyenne depuis 30 à 50 ans, le premier frein peut donc être psychologique, avec une difficulté du dirigeant proche du départ à céder véritablement sa place.

Le manque de connaissance des dispositifs de transmission à un salarié ou leur non prise en considération

Parmi les cas observés dans la présente étude, il s'avère que **les cédants ont reçu peu d'informations sur ces possibilités, dans l'exercice de leurs fonctions.**

Les informations ont été obtenues uniquement lorsque le dirigeant a de lui-même pris l'initiative de se renseigner, auprès de son réseau ou de ses partenaires.

Cela est notamment le cas d'un dirigeant pour qui le fait de transmettre son entreprise à l'un de ses salariés est un acte volontaire, presque « militant », visant à préserver l'identité et la culture de l'entreprise, à l'inverse d'un dirigeant qui céderait son entreprise à un salarié « par défaut », faute de repreneur externe ou suite à un premier échec de reprise en externe.

Se pose donc la question d'une meilleure diffusion de l'information auprès des entreprises, par les organismes susceptibles de les accompagner sur ces sujets.



« J'ai envisagé de transmettre mon entreprise à mon salarié mais il n'était pas assez motivé et n'avait pas les compétences pour gérer une entreprise. »

Entreprise de maintenance électrique (1 salarié)

Le manque de confiance réel ou supposé

Un manque de compétences ou la perception d'un manque de compétences peut pousser un dirigeant à ne pas vouloir céder son entreprise à un ou des salariés, celui-ci doutant de la capacité des salariés à bien gérer et à continuer à faire vivre son entreprise.

Cela amène le cédant à se poser bien en amont la question de la montée en compétences de ses salariés pour garantir les bonnes conditions d'une reprise et celle de la préparation de la transmission en temps voulu.

La peur d'une perte de valeur financière de l'entreprise

Le dirigeant peut considérer, parfois à tort, qu'il revendra son entreprise à moindre coût s'il la transmet à un salarié plutôt qu'à une personne ou à un collectif externe.

La phase de négociation entre cédant et salarié(s) sera donc une étape cruciale du projet de reprise. D'où la nécessité de s'entourer d'experts pour consolider son projet et bien évaluer les marges de négociation.

La peur de l'annonce et de ses effets

L'appréhension de l'annonce, pouvant par conséquent être tardive, repose sur l'idée selon laquelle certains salariés, potentiellement inquiets pour l'avenir de la société, pourraient quitter l'entreprise.

Mais une annonce trop différée, deux mois avant la cession selon le délai légal dans le cas d'une entreprise saine financièrement, peut compromettre les chances d'un salarié de se positionner sur une éventuelle reprise.

Le souhait d'une transmission intrafamiliale

Le dirigeant pourrait naturellement être plus enclin à transmettre l'entreprise qu'il a créée ou qu'il dirige depuis de nombreuses années à l'un de ses enfants ou à un membre de sa famille, s'il en a l'opportunité, qu'à un salarié, par souci de transmission du patrimoine.

À moins que la situation ne soit clairement établie avec une transmission déjà en cours, de façon plus ou moins formelle, le souhait d'une transmission intrafamiliale ne doit toutefois pas empêcher un salarié de se positionner, un membre de la famille pouvant ne pas souhaiter reprendre l'entreprise familiale.



« Un an avant le redressement judiciaire, nous avons proposé à notre patron de reprendre la société, il a refusé pour pouvoir vendre au meilleur prix ses actifs (bâtiment et matériel). »

Entreprise de fabrication et d'installation d'escaliers (5 salariés)



« J'avais un collaborateur en tête pour reprendre l'entreprise mais aussi ma fille qui détient un bureau d'études dans le BTP. Elle s'est finalement désistée, donc la solution de la transmission à mon salarié s'est naturellement imposée. »

Entreprise d'électricité (12 salariés)



« J'ai passé toute ma vie à construire cette entreprise, quand mon fils était jeune je pensais lui céder et qu'elle resterait dans la famille, mais il est parti dans une autre direction. Il fallait donc que je trouve un repreneur que je pouvais former sur 4/5 ans puis lui confier mon entreprise »

Entreprise de gros œuvre (11 salariés)



« On se demandait ce qu'on allait devenir si l'entreprise était rachetée par un concurrent ou un major du BTP, on voulait garder notre emploi et l'ADN de la société dans laquelle on se sentait bien. »

Entreprise de menuiserie (10 salariés)



« J'aurais changé de voie s'il n'y avait pas eu le challenge de la reprise, cette perspective m'a tout de suite motivé »

Entreprise de pose de revêtements (25 salariés)



« La reprise à la barre du tribunal puis le redressement de l'activité de la société, nous l'avons tenté car nous étions cinq pour nous soutenir, il y avait une adhésion globale au projet. »

Entreprise de fabrication d'escaliers (5 salariés)

-2- DU CÔTÉ DES SALARIÉS

Leurs motivations les plus fréquentes vis-à-vis d'une reprise de leur entreprise

- La volonté de préserver l'activité de l'entreprise et l'emploi des salariés
- Une envie de se lancer dans une aventure entrepreneuriale, individuelle ou collective
- Une émulation créée par un ou deux éléments moteurs, qui parviennent à motiver d'autres salariés à se lancer dans une reprise collective

Leurs appréhensions

Pour certains salariés, la reprise constitue une évolution professionnelle attendue. Pour d'autres, le processus est plus long et plusieurs types de craintes peuvent les empêcher de passer le cap.

La crainte d'un manque de compétences

Gestion d'entreprise, financière, RH, management, etc., les compétences demandées au chef d'entreprise sont nombreuses, pouvant susciter des craintes de la part du futur repreneur quant à son aptitude à diriger une entreprise.

D'où l'importance de bien évaluer ses atouts et lacunes, d'anticiper ses besoins en formation pour une montée en compétences progressive, et de ne pas se limiter à la seule aide apportée par les accompagnateurs externes du projet de reprise.

Avant la reprise, une formation en gestion financière, en comptabilité et en fiscalité, s'impose, hormis pour les salariés exerçant déjà sur des postes relevant de ces domaines, les décisions prises par le repreneur impliquant directement l'avenir de l'entreprise et de ses salariés.

Elle doit se poursuivre, dans les premières années de la reprise et pour les profils les moins aguerris, par un parcours de formation en management et gestion RH.

Formation Responsable de l'entreprise artisanale du Bâtiment, Stage de préparation à l'installation, Formation nouveaux chefs d'entreprise (FONCE), BTS Gestion d'entreprise, les formations adaptées à une reprise d'entreprise sont nombreuses. Le choix de l'une ou l'autre relèvera du profil et de l'expérience de chaque repreneur.

La crainte du changement de posture

Passer d'exécutant à chef d'entreprise demande un changement de posture qu'il n'est pas toujours évident d'assumer vis-à-vis de ses collègues, ainsi qu'un certain leadership.

Si ce changement peut être plus facile à opérer dans le cadre d'une reprise collective, certains salariés pouvant se révéler plus moteurs et leaders que d'autres, des réponses peuvent être trouvées par le biais de formations soutenant la reprise d'entreprise, centrées sur les aspects techniques, commerciaux, mais aussi managériaux et humains, du processus.

L'investissement financier

Une reprise d'entreprise représente un coût important et génère des doutes quant à la capacité à mobiliser les fonds nécessaires.

D'où la nécessité de s'entourer d'experts et d'être accompagné pour formaliser le projet de reprise.

Il y a ainsi un avantage certain à opérer une reprise collective, chacun des repreneurs investissant sa part, ces apports diversifiés pouvant constituer en outre un avantage non négligeable en cas de demande de prêts bancaires.

À noter que pour les reprises collectives sous forme de SCOP, des fonds dédiés et des prêts spécifiques peuvent être alloués par l'organisation professionnelle représentant ce statut.

L'investissement personnel

L'investissement personnel important que représente la gestion d'une entreprise n'est pas sans susciter des inquiétudes : temps consacré à la gestion de l'entreprise, temps de travail plus long que dans un emploi salarié, poids psychologique des prises de décision, etc.

Ces craintes sont très présentes chez les créateurs d'entreprise, mais c'est également un point non négligeable à prendre en compte lorsque le salarié réfléchit à une reprise.

Toutefois, une reprise peut aussi être une occasion de repenser et d'améliorer l'organisation de l'entreprise, afin de trouver un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, et de revoir le partage des responsabilités.

Plus globalement, une reprise peut être l'occasion de bâtir un nouveau projet d'entreprise, en adaptant sa stratégie et en redéployant ses activités, et de redéfinir ses priorités.



« Je n'étais pas sûr de vouloir reprendre l'entreprise de mon père, car ça demandait une grande implication pour gérer la société avec des horaires à rallonge. Après une période de test et en réorganisant l'entreprise, il m'a finalement convaincu et je ne regrette pas. »

**Entreprise de charpente
(8 salariés)**

FACILITER LA REPRISE PAR LES SALARIÉS

- 1- Cédants : préparer la transmission
- 2- Salariés : bâtir un projet de reprise solide
- 3- Les conditions de la réussite

La reprise d'entreprise est un réel enjeu pour les entreprises du BTP, afin de maintenir et de développer l'activité et l'emploi dans les territoires. Les fermetures d'entreprises, faute de repreneurs externes ou familiaux, sont aujourd'hui trop nombreuses pour ne pas y remédier.

La possibilité de transmettre son entreprise à un ou plusieurs salariés existe : cette éventualité doit donc être systématiquement prise en compte au moment où le dirigeant envisage de passer le relais.

Voici quelques rappels utiles sur lesquels les cédants pourront s'appuyer pour préparer au mieux ce projet de transmission.

-1- CÉDANTS : PRÉPARER LA TRANSMISSION

Identifier les bons profils

Informers les salariés du projet de cession est une obligation légale. Les salariés bénéficient en effet d'un droit d'information préalable en cas de vente d'une entreprise. L'information doit leur être communiquée **au moins deux mois avant la conclusion du contrat de vente.**

Cela permet aux salariés potentiellement repreneurs de se faire connaître, et au cédant de faire un appel à la reprise par un ou plusieurs salariés de l'entreprise.

Plus l'information est délivrée tôt, plus elle permet aux salariés d'étudier leur projet de reprise et de progresser sur les compétences qui leur font plus ou moins défaut, et plus elle permet aux cédants de transmettre leur entreprise de façon progressive.

Dans le cas d'une entreprise en difficultés économiques, les salariés peuvent prendre l'initiative et exprimer leur volonté de reprendre l'entreprise.

Définir le juste temps

Il faut **en moyenne 12 à 18 mois** pour effectuer une transmission dans de bonnes conditions, autant pour le cédant que pour le ou les repreneurs. Cette période permet aux différentes parties prenantes d'échanger et de changer progressivement de posture, tout en ne générant pas de flou concernant le réel gestionnaire de l'entreprise le temps de la transmission.



« L'activité du groupe allait être cédée et je la dirigeais déjà. Elle aurait pu être vendue en externe, mais j'ai constitué un dossier et me suis présenté pour la reprendre. »

Entreprise de travaux CVC (clim, chauffage et ventilation - 60 salariés)



« L'ancien dirigeant nous a laissé le choix : soit on reprenait collectivement l'entreprise de préférence en Scop, soit elle était mise en vente. »

Entreprise de menuiserie (10 salariés)

✓ Anticiper les besoins de formation du ou des repreneurs

Une période de transmission adéquate permet d'anticiper les besoins en formation des repreneurs et de les prioriser, sans pour autant désorganiser l'entreprise. Il s'agit alors de :

- **Faire le point sur les compétences** nécessaires en amont de la reprise pour combler les carences éventuelles
- **Mettre en avant l'intérêt d'acquérir des compétences complémentaires**, notamment auprès des équipes internes se reposant sur les compétences des professionnels de l'accompagnement
- **Former en amont** le futur repreneur aux activités de gestion voire de management, en priorisant les formations à la gestion d'entreprise et/ou à la gestion financière (spécifiques BTP ou non, selon les cas)
- Identifier, avec le ou les salariés, les **modules adaptés au rythme de l'entreprise**

✓ Anticiper le financement par les repreneurs

Des outils comme les **accords d'intéressement** peuvent s'avérer très utiles pour boucler un plan de financement.

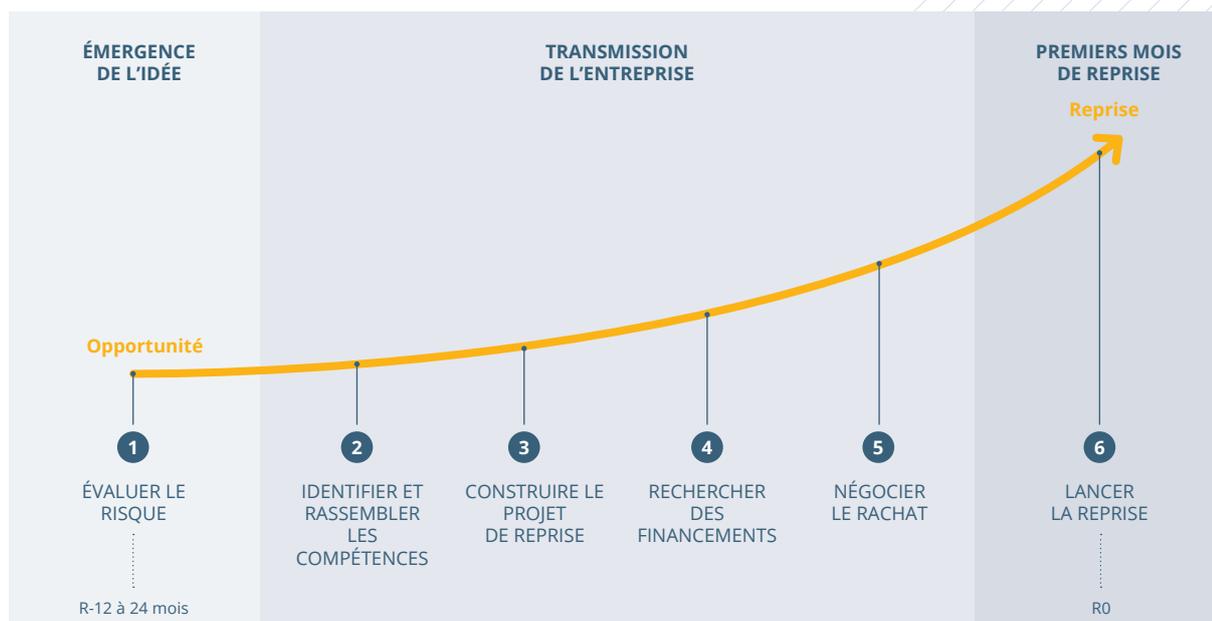
À noter que pour les reprises collectives sous forme de SCOP, il existe de nombreuses aides dont des fonds dédiés et des prêts spécifiques

✓ Se faire accompagner par des acteurs extérieurs

Différents acteurs (organisations professionnelles d'employeurs, experts juridiques et financiers, etc.) proposent aux cédants un **accompagnement personnalisé** à la transmission de leur entreprise. Cela permet :

- D'identifier les bonnes pratiques et éviter les écueils,
- De bien évaluer la situation financière, afin d'éviter une sur ou sous-évaluation de l'entreprise, le premier cas pouvant entraîner des difficultés financières pour le ou les repreneurs,
- De bénéficier d'une aide adaptée au contexte de la reprise.

-2- SALARIÉS : BÂTIR UN PROJET DE REPRISE SOLIDE



La prise de décision

Il s'agit d'évaluer les risques et de lever les incertitudes. Dans le cas d'une reprise collective, les profils les « moins entrepreneurs » ont besoin d'être rassurés sur plusieurs aspects (investissement personnel, risque financier par exemple), afin de ne pas freiner leur envie de prendre part à l'aventure entrepreneuriale qui leur est proposée.

Différents leviers à la prise de décisions sont alors envisageables :

- rencontrer **des dirigeants** ex-repreneurs-salariés, afin d'obtenir des retours d'expériences concrets,
- communiquer avec son **entourage** pour préserver le meilleur équilibre possible entre vie personnelle et vie entrepreneuriale,
- initier un rapprochement avec les **organisations professionnelles représentatives des employeurs**, pour s'informer, être challengé sur ses motivations, voire rassuré quant à la faisabilité de la reprise, « à première vue ».

/// Le rassemblement de compétences internes et externes

Il s'agit d'identifier les **compétences manquantes** pour une reprise et d'y apporter une réponse adaptée :

- identifier un projet de formation et la suivre
- s'associer avec d'autres salariés de l'entreprise pour une reprise collective (56 % des cas longs analysés dans cette étude)
- s'associer avec un ou plusieurs repreneurs extérieurs (10,5 % des cas longs analysés dans cette étude)
- s'entourer de professionnels de la reprise (organisations professionnelles, expert-comptable, avocat, etc.)

À noter qu'une **reprise collective** permet de mixer les profils et de **cumuler les compétences nécessaires à la bonne gestion de l'entreprise** (finance, ressources humaines, management, etc.). La constitution d'une équipe de repreneurs multi-compétences favorise ainsi la maîtrise de tous les enjeux de l'entreprise et le partage des responsabilités, et peut également rassurer les partenaires financiers sollicités.

/// L'élaboration du projet de reprise

Il s'agit d'abord de **vérifier la pertinence du business model avant reprise** et de prévoir des ajustements si nécessaire, en tenant compte des évolutions du marché : enjeux liés à la transition numérique et à la transition écologique, nouveaux marchés à conquérir, etc.

Cette étude permettra au repreneur d'établir son **business plan** puis le **montage juridique et financier de l'entreprise** (choix du statut, etc.).

/// La recherche de financement

Elle passe par :

- une phase d'information sur l'ensemble **des possibilités de financement**, auprès des organisations professionnelles notamment,
- la **mobilisation des instances publiques et parapubliques compétentes** (organisations professionnelles, chambres consulaires, conseils régionaux, etc.), afin de bénéficier d'aides à la reprise,
- la **mobilisation de soutiens financiers issus du réseau privé** du potentiel repreneur
- la **mise en concurrence de plusieurs banques**, en faisant appel si besoin à un **courtier en prêt**.

Une reprise d'entreprise peut représenter un coût important. Une **reprise collective** peut donc être préférée en ce qu'elle permet de **cumuler les moyens financiers des uns et des autres**. Ces apports diversifiés peuvent en outre constituer un avantage en cas de demande de prêts bancaires.

➤ Négocier les conditions de reprise

Au-delà des compétences pouvant être présentes au sein de l'équipe, l'intervention d'un **expert-comptable**, extérieur si possible, peut permettre de veiller à la juste valorisation de l'entreprise.

Dans le cas de cédants et de repreneurs trop proches ou en situation conflictuelle, il est également parfois préférable de faire appel à un **médiateur de vente**.

➤ Choisir le bon statut d'entreprise

Chaque statut peut apporter certains avantages spécifiques, à différents niveaux, et selon la configuration de l'entreprise. Exemples :

- la constitution d'une holding d'acquisition permet un financement de la reprise par le biais de l'endettement (montage LBO),
- la SARL apporte des avantages en termes de cotisations sociales,
- la SCOP est adaptée aux reprises collectives, permettant de partager les investissements. Le collectif bénéficie en outre d'un accompagnement et d'aides financières de la part d'une organisation professionnelle avant la reprise et pendant toute la durée de vie de l'entreprise.



« Je voulais transmettre l'entreprise à mes salariés et pour cela j'ai changé le statut : de SA on est passé en SCOP et je suis devenu gérant élu pour 4 ans. Après cette période, ils rééliront un ou plusieurs autres gérants sans devoir réaliser un projet de reprise, le capital ayant déjà été réorganisé. »

Entreprise de second œuvre (8 salariés)



« Initialement, je me disais que c'était impossible de reprendre l'entreprise, même à plusieurs, mais après qu'on nous ait expliqué le format SCOP et l'absence d'engagement financier personnel, je me suis dit que finalement, on connaissait parfaitement l'entreprise et que le conducteur de travaux avait les épaules pour. Alors on y est allé ! »

Entreprise de TP et gros œuvre (9 salariés)



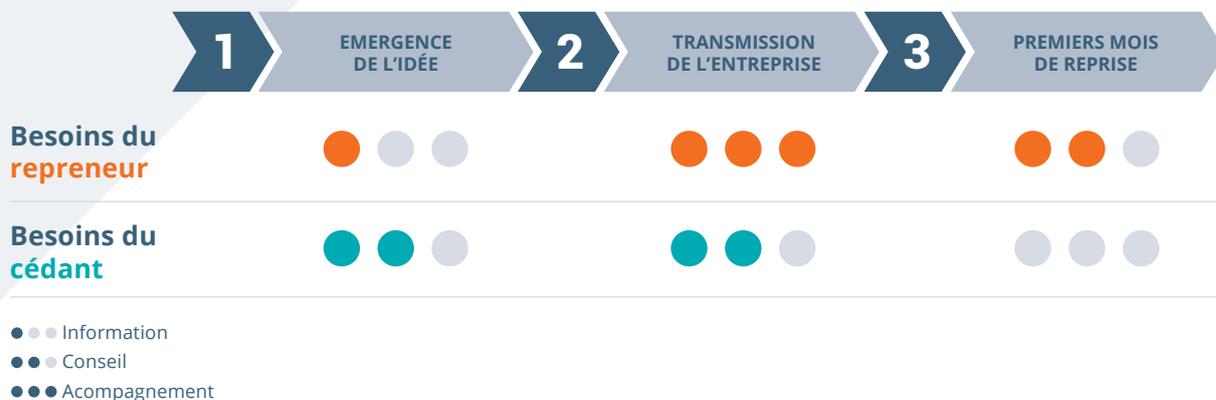
« J'ai racheté l'entreprise par un montage LBO (via une holding) et j'ai changé les statuts des filiales en SAS pour avoir une plus grande flexibilité de gestion. »

Entreprise de TP (175 salariés)

-3- LES CONDITIONS DE LA RÉUSSITE

Information et accompagnement

L'IMPORTANCE D'ÊTRE ACCOMPAGNÉ*



Pour le cédant

Les acteurs-clés sur lesquels peut s'appuyer le cédant dans sa décision de transmettre son entreprise à un salarié

Au vu de l'importance que revêt la décision de transmettre une entreprise, le cédant peut s'appuyer et échanger avec son réseau et divers partenaires institutionnels, tels que :

- Des confrères, fournisseurs, entreprises d'activité proche ayant été transmises avec succès à leur(s) salarié(s), clients proches
- Le cercle personnel, familial et amical
- Des partenaires publics et parapublics : organisations professionnelles, chambres consulaires
- Des partenaires privés : banques, experts-comptables, avocats

* Moyenne des besoins dans le cadre de reprise par un ou plusieurs salariés. Dans les faits, ceux-ci peuvent nettement varier en fonction de la taille et du niveau de structuration de l'entreprise et du profil du repreneur.

Pour les salariés

Élaboration du projet de reprise, recherche de financement, négociation des conditions, montée en compétences et en responsabilités, etc., un accompagnement progressif est primordial pour une reprise réussie.

Le repreneur a tout intérêt à constituer une équipe-projet solide, afin de mobiliser toutes les compétences internes et externes de conseil à sa disposition.

L'implication du cédant en amont et en aval de la reprise

Dans les cas de transmission longue et progressive, les cédants sont amenés à accompagner les repreneurs. Cela permet de préparer au mieux la reprise, avec une « formation » délivrée en interne sur le fonctionnement de l'entreprise.

Certains cédants acceptent également d'apporter des conseils aux repreneurs dans les premiers mois de la reprise (entre six mois et un an), intervenant en appui extérieur. Il arrive qu'ils se renseignent ensuite ponctuellement sur l'activité de l'entreprise.

Le recours à des professionnels de l'accompagnement

- **L'organisation professionnelle représentative des employeurs*** : c'est l'acteur pilote de la reprise, qui apporte des conseils sur le statut juridique, le montage financier, la comptabilité ou encore les formations à réaliser,
- **La chambre consulaire** : elle met à disposition divers outils en ligne permettant de se renseigner et mobilise ses conseillers pour guider les reprises et proposer des formations,
- **L'expert-comptable externe** : il a un rôle de conseiller comptable et fiscal de premier plan dans le cadre du projet de reprise et pendant toute la vie de l'entreprise. Il apporte neutralité et détachement,
- **L'avocat** : c'est l'acteur-clé pour la réalisation du business plan et du montage juridique de l'entreprise, qu'il y ait modification ou non des statuts, et pour la négociation des conditions de reprise,
- **Le médiateur** : il intervient ponctuellement lors des négociations des conditions de reprise et de la vente, lorsque les relations entre cédants et repreneurs sont délicates en particulier. Il est indépendant ou exerce au sein d'une banque,



« J'ai pour objectif de déléguer progressivement l'ensemble de la partie administrative et financière, dont les achats, au salarié-repreneur qui sera en charge de cette partie et d'accompagner l'autre salarié-repreneur pour qu'il monte en compétences sur la partie commerciale et le suivi de chantier. »

Entreprise de second œuvre (8 salariés)



« Le cédant a quitté physiquement son poste et a marqué symboliquement son départ auprès des salariés, mais il est resté à mes côtés durant 6 mois. »

Entreprise de TP (175 salariés)



« La CCI m'a beaucoup aidé dans la reprise, avec un soutien financier de 30 k€ (prêt d'honneur à taux 0), ainsi qu'un conseiller à ma disposition pour réaliser le business plan. »

Entreprise de TP et gros œuvre (52 salariés)



« L'expertise comptable et fiscale est une compétence clé de la reprise, il y a donc nécessairement une réflexion à mener entre externaliser, embaucher ou se former. Faire appel à un acteur des métiers du conseil nous a permis d'entendre un avis divergeant et parfois opposé, avec le détachement émotionnel nécessaire à certaines prises de décisions. »

Entreprise de TP (175 salariés)

* Pour plus d'informations sur les accompagnements envisageables et coordonnées, accédez au site de l'Observatoire : <https://www.metiers-btp.fr/salarie/salarie/creer-ou-reprendre-une-entreprise/>



« Le cadrage de fin d'année de l'organisation professionnelle nous a apporté une vision long terme en nous conseillant de mettre une partie des recettes en investissement ainsi qu'en fond de roulement. »

Entreprise de second œuvre (8 salariés)



« C'était important pour nous d'avoir un médiateur lors de la reprise, on travaillait au quotidien avec les cédants et on ne voulait pas créer de tensions inutiles. De toute façon on n'avait aucune compétence en négociations. »

Entreprise de gros œuvre (9 salariés)



« Pour bien faire comprendre aux salariés que l'entreprise avait changé, j'ai renouvelé l'identité visuelle et organisé une fête pour nos 50 ans en invitant l'ensemble du personnel et les clients. L'objectif était de montrer que les compétences étaient les mêmes, mais que l'organisation était nouvelle. »

Entreprise de TP et gros œuvre (52 salariés)

- **Le courtier en prêt** : il permet de réduire le temps de recherche de financements, particulièrement utile dans le cas d'un délai de reprise très court,
- **Le conseil régional** : il a principalement un rôle d'information, mais il peut aussi intervenir occasionnellement dans des projets de reprise, dans la négociation de créances clients par exemple.

Se former et monter en compétences

Pendant la préparation de la transmission, **la priorité doit être donnée à la gestion financière, à la comptabilité et à la fiscalité**, hormis pour les profils déjà experts.

Les formations en management et en gestion RH peuvent intervenir plus tard, au cours des premières années de reprise.

À noter toutefois que les compétences liées à la **posture du dirigeant sont très prégnantes dans les plus petites entreprises**. Elles sont nécessaires pour préserver les relations humaines avec les personnes pouvant être impactées par une nouvelle organisation de l'entreprise.

Ces compétences seront ensuite à maintenir et à mettre à niveau tout au long de la vie de l'entreprise.

Donner de l'élan à la reprise

La reprise d'une entreprise offre l'opportunité d'adapter sa stratégie, son organisation et son management, afin de mieux répondre aux évolutions du marché et aux mutations en cours dans le BTP (transition numérique, transition énergétique, etc.) et d'intégrer ces enjeux de façon prospective.

C'est aussi l'occasion de renouveler sa communication en interne et en externe, de promouvoir ces changements, afin de donner à l'entreprise un nouvel élan dès les premiers mois.





contact@metiers-btp.fr
www.metiers-btp.fr
