



Céline BENDAVID\*  
HR Move Conseil

## Réussir son projet de cession

Rarement une réglementation n'aura eu autant d'impact sur un marché, ses acteurs et sa structure capitalistique. La norme NF EN ISO 15189 aura donc eu pour effet de modifier considérablement la structuration du marché de la biologie médicale, privée comme publique. Plus de 4000 laboratoires privés étaient dénombrés en juillet 2010 (4 021) ; ils n'étaient plus que 1250 3 ans plus tard. Les prévisions à l'horizon 2017-2018 tablent sur une fourchette de 500 à 700 laboratoires privés (1). Le mouvement de consolidation est donc toujours en marche.

Quel que soit le secteur d'activité, envisager une opération de cession / intégration n'est pas chose aisée et ce, d'autant plus si le fondateur, le propriétaire, le manager et le référent ne sont en réalité qu'une seule et même personne. S'ajoute, en l'occurrence, une problématique toute particulière : passer d'un mode de fonctionnement et d'un statut libéral à un Groupe multi-sites nécessitant par nature un mode de fonctionnement, sinon harmonisé, au minimum convergent. La structure capitalistique fait naître quant à elle des sujets adjacents comme le passage à un statut d'associé minoritaire ou l'existence de politiques « Groupe » qui forment un socle commun de gouvernance. Il est évident que le modèle du Groupement multi-sites n'échappe pas plus à un objectif de gouvernance commune ; la différence résidant davantage dans les moyens ou le chemin pour y parvenir que dans le résultat en lui-même : autrement dit des décisions communes à l'ensemble des sites au sein d'une même entité.

### I - La cession : un projet à plusieurs facettes et enjeux

La dimension financière est indéniablement un aspect du projet en même temps que la question du modèle de destination. Réseau de nature capitalistique ou groupement, l'orientation est guidée par un certain nombre de considérations

qui appartiennent au cédant et sur lesquelles nous ne formulerons pas de recommandations ni d'avis. En revanche, nous pouvons apporter un éclairage sur les phases en amont et en aval d'une opération de cession – intégration. Notre expérience nous conduit à formuler des constats simples mais efficaces :

- La complexité d'un projet de fusion-acquisition n'est pas liée à la taille de l'entité économique cédée (chiffre d'affaires, effectif). C'est le changement radical du modèle d'exploitation qui constitue en soi un sujet majeur particulièrement impactant pour le biologiste et son équipe. C'est pourquoi ce modèle d'exploitation ainsi que le mode de management à naître se doivent d'être anticipés et accompagnés ;

- La cession d'un laboratoire, pour rejoindre un groupement comme une structure capitalistique, doit être préparée en amont tant sur le plan humain, que juridique et opérationnel. Par préparation nous entendons entre autres, la compréhension du changement de modèle et son « acceptation » au préalable, l'accompagnement des équipes dans l'évolution des missions (passer de technicien à préleveur n'est pas neutre en terme de vécu comme d'aspiration professionnelle) ou encore l'accompagnement spécifique du biologiste dans un nouveau rôle que nous pouvons appeler « biologiste-manager ». En pratique, par exemple, une grille d'évaluation, avec des indicateurs RH quantitatifs et qualitatifs, mettant à jour un audit des écarts par rapport à l'organisation « d'accueil » constitue un outil efficace pour guider la démarche de ce « biologiste-manager ».

- La cession ne se résume pas à une simple opération financière imposée par une réglementation et poussée par une échéance. C'est un processus lent d'intégration dans une structure préexistante qui modifie le mode de décision et fait surgir une dimension multi-site. L'objectif n'est pas une simple juxtaposition de sites mettant en commun des moyens et des plateaux techniques ; le véritable enjeu est de faire émerger un périmètre composé de plusieurs entités mais caractérisées par un

\*HR Move Conseil - 32, rue de Ponthieu - 75008 Paris - Tél. : +33 (0)1 78 91 11 29 - Contact : contact@hrmc.fr - www.hrmc.fr

mode de gouvernance, des moyens, des valeurs et un mode de management partagés. Ainsi, il apparaît indispensable de mettre à niveau les entités nouvellement intégrées *via* la diffusion des process mis en place, la mise en commun des règles de management et des règles de gouvernance, la compréhension du fonctionnement des instances représentatives du personnel (DP, CE, CHSCT) etc. Il est important de bâtir un plan d'action par étape relatif à l'intégration du personnel. Il peut s'agir de sessions d'informations, de parcours d'intégration incluant des journées sur le plateau technique pour des collaborateurs des sites pré- ou postanalytiques ou *vice versa*. Il semble incontournable par ailleurs de professionnaliser davantage les biologistes à des notions de management et à la compréhension de la relation sociale qui peut jouer un rôle de résonance dans l'organisation.

En conclusion, retenons que tout secteur confondu, 1 opération sur 3 de fusion-acquisition échoue au cours des cinq premières années. Sur ces 15 000 disparitions annuelles, 1/3 des échecs ne s'expliquent pas de manière financière, les difficultés étant avant tout d'ordre humain. Ainsi la notion de conduite du changement, expression souvent galvaudée, prend dans ce contexte tout son sens.

## II - 2014 : la réglementation évolue

Depuis le 1<sup>er</sup> novembre 2014, les biologistes doivent prendre en compte de nouvelles réglementations : une obligation d'information préalable de tous les salariés qui entraîne une période neutralisée de 2 mois avant de pouvoir réaliser la cession ainsi que l'émergence de nouveaux droits pour les salariés. Malgré une opposition forte du patronat et de certains parlementaires, l'obligation d'information préalable des salariés en cas de cession est bien entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> novembre 2014. En référence, entre autres à la pyramide des âges et au départ en retraite des « papy et mamy-boomer » entrepreneurs dans les 5 à 7 ans à venir, plus de 300 000 entreprises risquent de fermer tout simplement leurs portes, faute de repreneur. Ce constat vaut notamment pour les petites et très petites entreprises (moins de 50 et moins de 10 salariés) et les entreprises jusqu'au seuil de 249 salariés.

Ainsi, et dans la perspective éventuelle de permettre à un ou plusieurs salariés de se porter acquéreur(s), la loi impose désormais un cadre et une échéance pour informer les salariés d'un projet de cession, y compris pour les entreprises comptant moins de 50 salariés et dépourvues de représentants du personnel.

Pour des raisons de simplification de présentation, nous synthétisons ci-dessous les points clés de la loi en retenant le cas d'entreprises de moins de 50 salariés dépourvues de Comité d'Entreprise. Pour plus d'informations, nous renvoyons le lecteur

à un guide publié par le gouvernement (2), qu'il serait trop long de détailler ici. Nous attirons votre attention sur la nécessité de mettre en place cette procédure sans quoi, et pour reprendre les termes de la disposition, « **une voie est ouverte au salarié pour solliciter la nullité relative de la cession** ».

### 1. Comment est transmise l'information ?

En l'absence de Comité d'Entreprise le représentant légal informe directement tous les salariés. Les employés en congé maladie ou en congé maternité doivent également être destinataire de l'information.

Les salariés peuvent être informés par tout moyen : réunion, affichage, lettre avec recommandé et accusé de réception, courrier remis en main propre contre décharge, email. Néanmoins il faut être certain de la date de réception de l'information par le personnel et de l'exhaustivité totale du personnel informé. Nous recommandons donc d'établir à la fois un registre de présence signé lors d'une réunion d'information par exemple, et, une lettre RAR pour les salariés en congé maladie ou maternité.

Compte tenu de la sensibilité de l'information délivrée, notre recommandation forte est de rappeler aux salariés l'obligation de discrétion. Cette disposition doit selon nous être formalisée de manière écrite par un engagement personnel sous forme de clause de confidentialité.

### 2. Quel est le contenu de l'information ?

Le cédant doit informer de sa volonté de procéder à une cession et du fait que les salariés peuvent présenter une offre d'achat.

La loi n'impose la transmission d'aucune autre information et d'aucun document relatif au fonctionnement, à la comptabilité ou à la stratégie de l'entreprise. L'identité de l'acquéreur envisagé ainsi que la date de cession prévisionnelle ne sont pas à communiquer. Dans la réalité, cette disposition est un peu illusoire : il faudra se préparer à répondre à des questions qui se posent dès lors que l'information sera divulguée. Toute l'habileté de l'exercice réside alors dans la préparation du contenu de l'information.

### 3. Quels délais respecter ?

Le décompte démarre à la date, preuve à l'appui, à laquelle tous les salariés ont été informés : s'ouvre alors une **période de 2 mois pendant laquelle l'opération de cession ne peut être réalisée**. Si le projet de cession n'aboutit pas, quelle qu'en soit la raison, le cédant dispose d'un délai de 2 ans pour étudier tout autre projet de cession sans avoir l'obligation de procéder à une nouvelle information.

A l'issue de la période des 2 mois, les salariés doivent communiquer leur décision explicite et

non équivoque (par écrit) de ne pas présenter d'offre. Cette décision est remise par les salariés au cédant.

#### 4. Action du salarié et nullité de la cession

« **La méconnaissance du droit d'information par le cédant ouvre au salarié la possibilité d'intenter une action en nullité contre cette cession** ». Seuls les salariés s'estimant non informés ou mal informés sont habilités à saisir le tribunal compétent. Il est précisé que le juge se déterminera concrètement, en fonction de chaque situation, car il dispose d'un droit d'appréciation même en cas de méconnaissance manifeste du droit d'information.

Insistons sur le fait que cette action peut être déclenchée en cas d'absence d'information, d'information incomplète ou d'information tardive (moins de 2 mois avant la cession effective).

Beaucoup de questions relatives à cette obligation ne vont pas manquer d'être posées dans la vraie vie, questions que l'on peut d'ores et déjà anticipées et qui devront trouver une réponse opérationnelle. Même si le formalisme exigé ne semble pas trop contraignant, notre recommandation est de s'aligner sur cette nouvelle obligation avec bon sens, rigueur et méthode, notamment concernant la gestion des calendriers et le contenu de l'information.

#### RÉFÉRENCES

(1) SIDIV, Syndicat de l'Industrie du Diagnostic *In Vitro*, les chiffres clés du secteur, éditions 2013 et 2014

(2) Droit d'information des salariés en cas de cession d'entreprise. Entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> novembre 2014, disponible à l'adresse : [http://www.economie.gouv.fr/files/files/PDF/20141028\\_guide\\_pratique\\_information\\_salaries\\_entreprises.pdf](http://www.economie.gouv.fr/files/files/PDF/20141028_guide_pratique_information_salaries_entreprises.pdf)

(3) Formation professionnelle Guide pratique de la réforme, disponible à l'adresse : [http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/GUIDE\\_reforme\\_formation\\_professionnelle.pdf](http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/GUIDE_reforme_formation_professionnelle.pdf)

#### A propos de HR Move Conseil ([www.hrmc.fr](http://www.hrmc.fr))

HR Move Conseil est un Cabinet indépendant spécialisé en Ressources Humaines dédié au secteur industriel et aux acteurs du Diagnostic *In Vitro*. Nous accompagnons nos clients aussi bien pour la conception et la réalisation de projets complexes (réorganisation, restructuration, croissance externe) que dans leur pratique RH courante, dans le cadre des nombreux sujets d'actualité sociale. Notre conviction : la stratégie RH est un élément incontournable de la gestion globale de l'entreprise et représente un domaine d'expertise à part entière.

### Une rentrée sociale 2015 en surchauffe

- La **Base de Données Economiques et Sociales ou Base de Données Unique (BDU)** devient obligatoire **à partir du 14 juin 2015** pour les entreprises de 50 à 300 salariés. Si votre organisation compte plus de 300 salariés, vous devez respecter cette obligation depuis le 14 juin 2014. Attention : l'absence de cette base de données est considérée comme un délit d'entrave et relève donc du pénal en cas de contentieux.

- Vous allez commencer prochainement le cycle des Négociations Annuelles Obligatoires. Désormais cette négociation doit également englober **l'égalité salariale et professionnelle entre les hommes et les femmes**. Cette négociation devra s'appuyer sur le rapport annuel de situation comparée, complété des éléments de la BDU. 2 nouveaux items font leur entrée dans la liste des domaines des égalités professionnelles : la mixité des emplois et le déroulement des carrières.

- Nous attirons votre attention sur l'obligation de constituer le Rapport de situation comparée ou le rapport de situation économique (selon votre effectif).

- **Le Compte Personnel de Formation (CPF)** fait son entrée au 1<sup>er</sup> janvier 2015 tandis que le Droit Individuel à la Formation disparaît. Son plafond maximal est de 150 h Le Ministère du Travail a mis en ligne le 20 novembre sur son site un Guide pratique (3). Quelle que soit la taille de l'entreprise, tout salarié doit recevoir l'information sur ses nouveaux droits et le fonctionnement du CPF.

- A partir du **1<sup>er</sup> janvier 2015**, si les salariés de votre structure sont exposés à un ou plusieurs facteurs de pénibilité (travail de nuit, travail en équipes successives alternantes, travail répétitif ou activité exercée en milieu hyperbare), vous devez mettre en place un **compte personnel de prévention de la pénibilité**. Ceci aura un impact dans la définition et le calcul des droits à la retraite et vise à contribuer à réduire la pénibilité.

- La loi du 05 mars 2014 a modifié les modalités concernant le **contrat de génération**. Selon l'effectif, les entreprises sont tenues ou incitées à négocier sur ce thème *via* un système de bonus (aides) / malus (pénalités). Attention à l'étape du diagnostic préalable à la négociation : il doit être obligatoirement transmis à l'administration et actualisé périodiquement.