

# La transmission intergénérationnelle des compétences et des entreprises dans la branche numérique, ingénierie, conseil

**RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE**  
*Janvier 2021*



# Contenu de l'étude

---

**1.**

À propos

**2.**

Transmission des  
activités & pistes  
de solutions

**3.**

Transmission des  
compétences &  
pistes de solutions

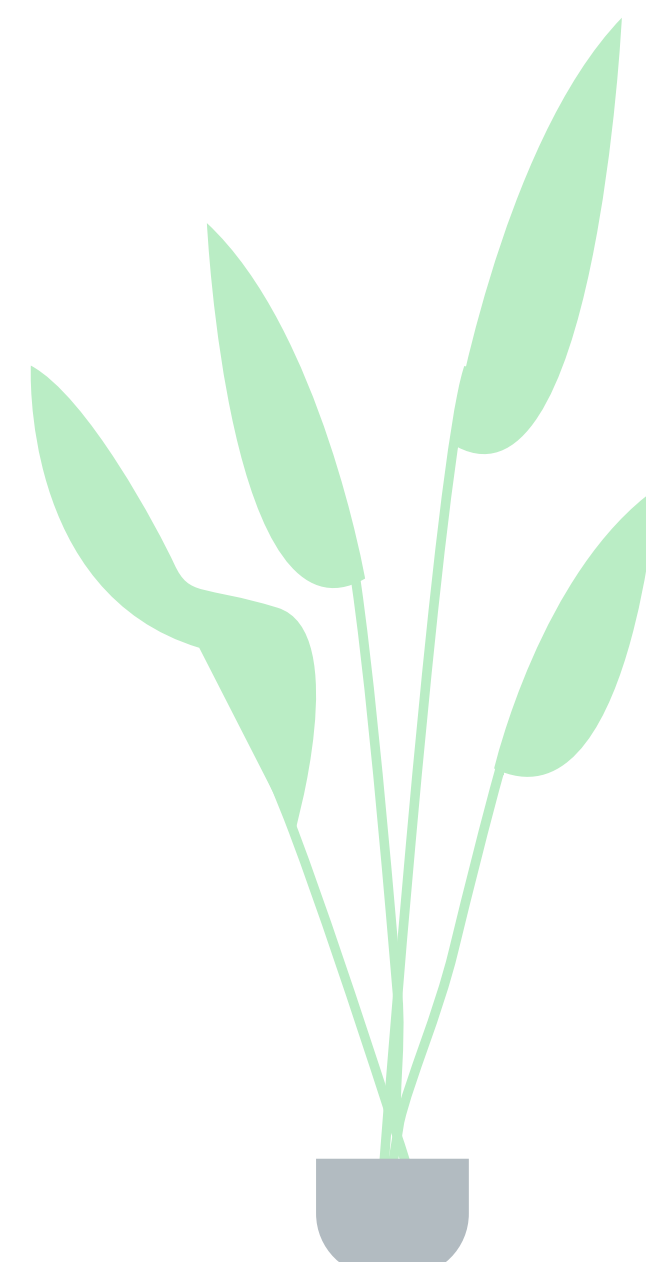
**4.**

Synthèse



# 1.

## À propos *de l'étude*



## La transmission intergénérationnelle au cœur des enjeux de la Branche numérique ingénierie conseil.

Les évolutions démographiques, le vieillissement de la population et les départs massifs à la retraite font émerger au sein des entreprises des enjeux de transmission intergénérationnelle, les situant dans une logique de sauvegarde des savoir-faire. À l'heure où l'entreprise abrite en son sein plus de générations que jamais, les organisations sont confrontées à la gestion des âges, et plus particulièrement à la transmission des acquis de ceux qui sont sur le départ.

***Comment transmettre aux générations futures les savoirs et les savoir-faire ?  
Comment les dirigeants font-ils pour anticiper la question de la transmission de leur activité ? Comment perpétuer les trésors accumulés ?***

La question de la transmission intergénérationnelle des activités et des compétences est l'une des clés pour la pérennisation des entreprises. Et spécifiquement la transmission des compétences, inhérente au maintien de la qualité des prestations et donc de l'activité, est un enjeu prégnant dans la Branche numérique ingénierie conseil. (ingénierie, conseil, numérique et événementiel) dont les expertises et les valeurs ajoutées du métier résident en premier lieu dans l'impalpable : les connaissances et le savoir-faire.

“ **Seulement**  
**16%**  
**des salariés sont âgés de**  
**50 ans**  
**et plus,**  
**dans une branche où**  
**l'expertise et l'expérience**  
**sont clés.** ”



## Une étude de l'Adesatt & The Boson Project



The Boson Project, cabinet de conseil et d'études spécialisé sur les enjeux humains de transformation des organisations, a été missionné par l'ADESATT (Association d'étude et de suivi de l'aménagement du temps de travail) pour réaliser une enquête sur les enjeux de la transmission des activités & des expertises inhérents à la Branche numérique ingénierie conseil..

### L'objectif de l'étude

Cette enquête est la première étape pour comprendre les problématiques que rencontrent les dirigeants et leurs équipes dans la valorisation & la transmission de leurs activités et de leurs compétences.

Comment faire évoluer les postures, les pratiques au sein des petites structures comme des grandes...?

**Notre objectif : mettre en lumière les points de blocage et les leviers à actionner pour permettre la transmission des activités et des compétences, et ce selon les typologies de sociétés et les profils des acteurs.**

### A qui s'adresse-t-elle ?

Cette étude s'adresse aux fédérations et aux dirigeants ou acteurs de la Branche numérique ingénierie conseil qui souhaitent anticiper et mieux répondre aux enjeux liés à la transmission des expertises et des activités dans la Branche numérique ingénierie conseil.



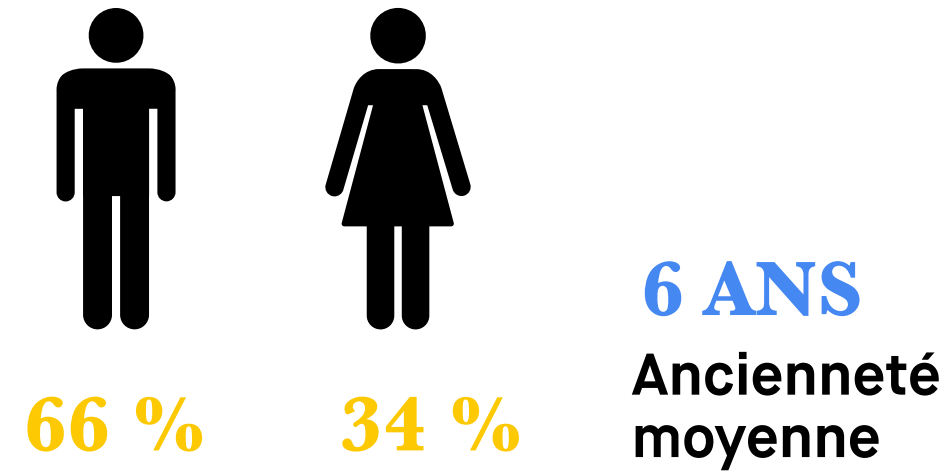


*1a.*

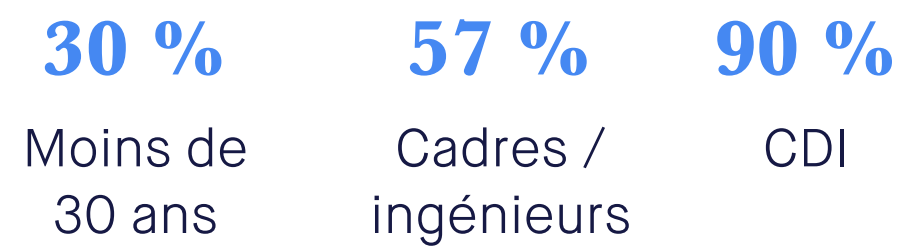
**Avant d'aller plus loin,  
parlons le même langage**

# La branche numérique ingénierie conseil : késako ?

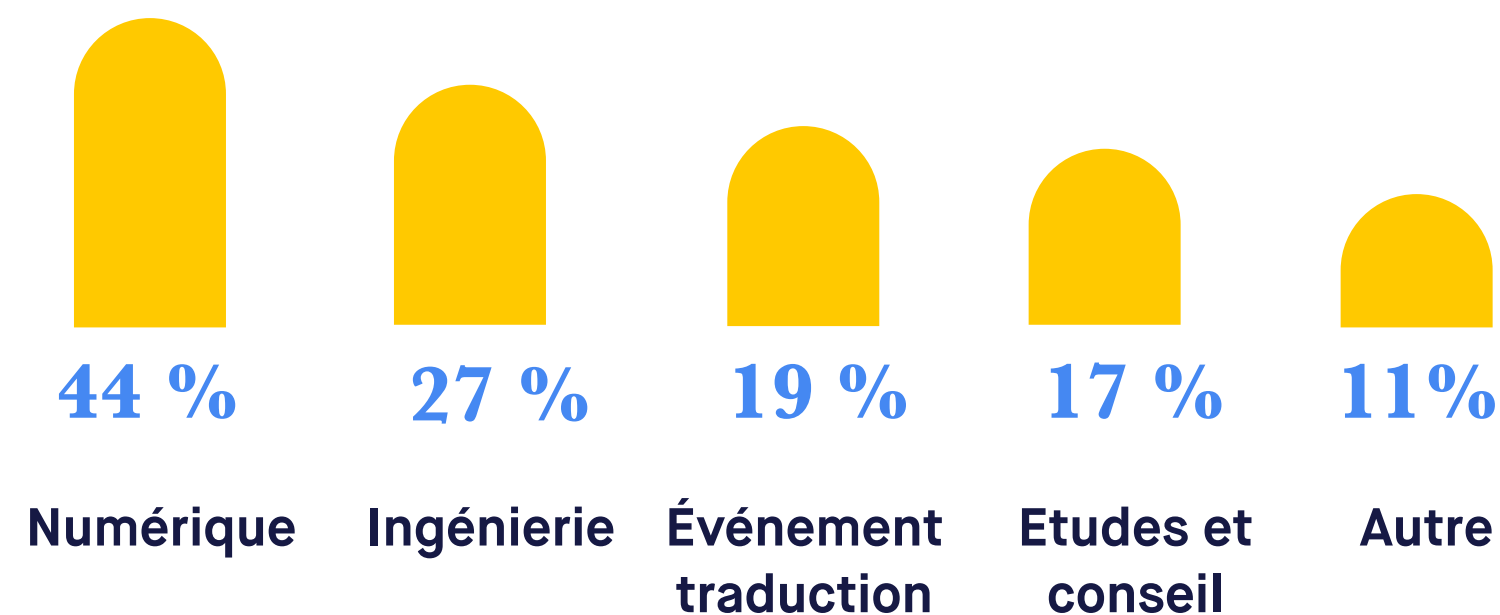
837 455 salariés



Dont :



Salariés de la branche selon le secteur :

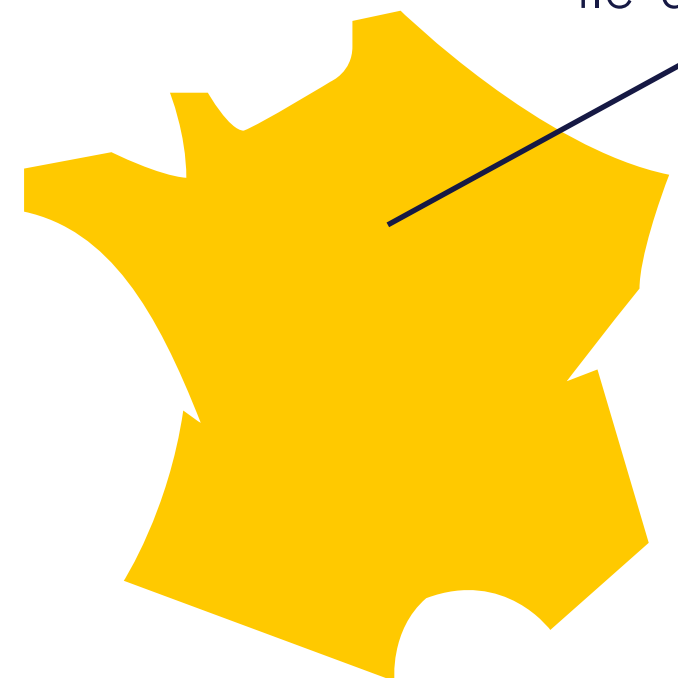


77 900 établissements

Selon le type de structure de l'entreprise :



50 %  
Des salariés  
Île-de-France



Dynamique de la branche au niveau national

CA en croissance depuis plusieurs années  
- estimation à 109,5 mld d'euro en 2016

Création nette d'emploi d'environ 18 000/  
an, un accroissement des effectifs  
salariés à plus de 2,4 % /an

# La transmission des activités : késako ?

## Les derniers chiffres en France

Depuis 2011, BPCE L'Observatoire fait l'état des lieux des cessions-transmissions des entreprises en France.

**Leur dernière étude confirme le constat déjà formulé de la menace du vieillissement des dirigeants des PME et la nécessité de traiter cette urgence économique pour préserver le tissu productif français.**

Le constat de BPCE L'Observatoire est sans appel :

les cessions-transmissions d'entreprises ont baissé d'un tiers en trois ans, passant de plus de 76 000 opérations en 2013 à moins de 51 000 en 2016.

### UN VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION QUI ACCÉLÈRE L'IMPÉRATIF DE TRANSMISSION

Le vieillissement des dirigeants des PME devient une urgence économique.

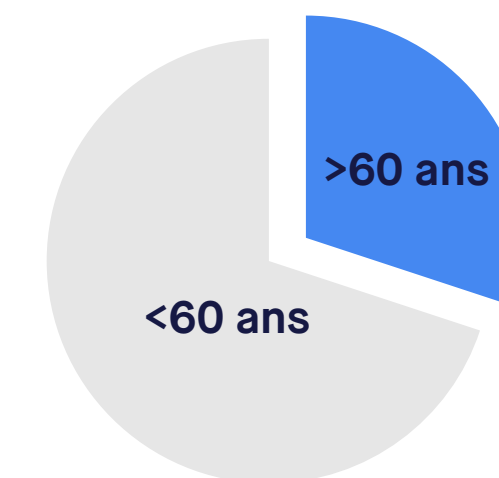
A l'horizon de 2021, plus de 23 % des dirigeants de PME et ETI devraient dépasser 60 ans et plus de 10 % dépasser 65 ans (1) (alors que la probabilité de cession décroît nettement après 65 ans). Plus précisément, ils sont près de 20 % des dirigeants des PME âgés de plus de 60 ans et plus de 60 % des dirigeants d'ETI à avoir au moins 55 ans : le nombre d'entreprises à transmettre dans les prochaines années va considérablement augmenter.

Le défi de la transmission est donc un défi démographique.



**20,5%** des dirigeants de PME et d'ETI

sont âgés de **60 ans ou plus** en France en 2016 (soit 18 000 PME et ETI représentant 855 000 salariés)



**28%** des dirigeants de PME et d'ETI

28 % des dirigeants de PME et ETI **ayant cédé leur entreprise en 2016 étaient âgés de 60 ans ou plus**

*Voir l'étude Étude Observatoire BPCE 2019 (chiffres de 2016)*



# La transmission des activités : késako ?

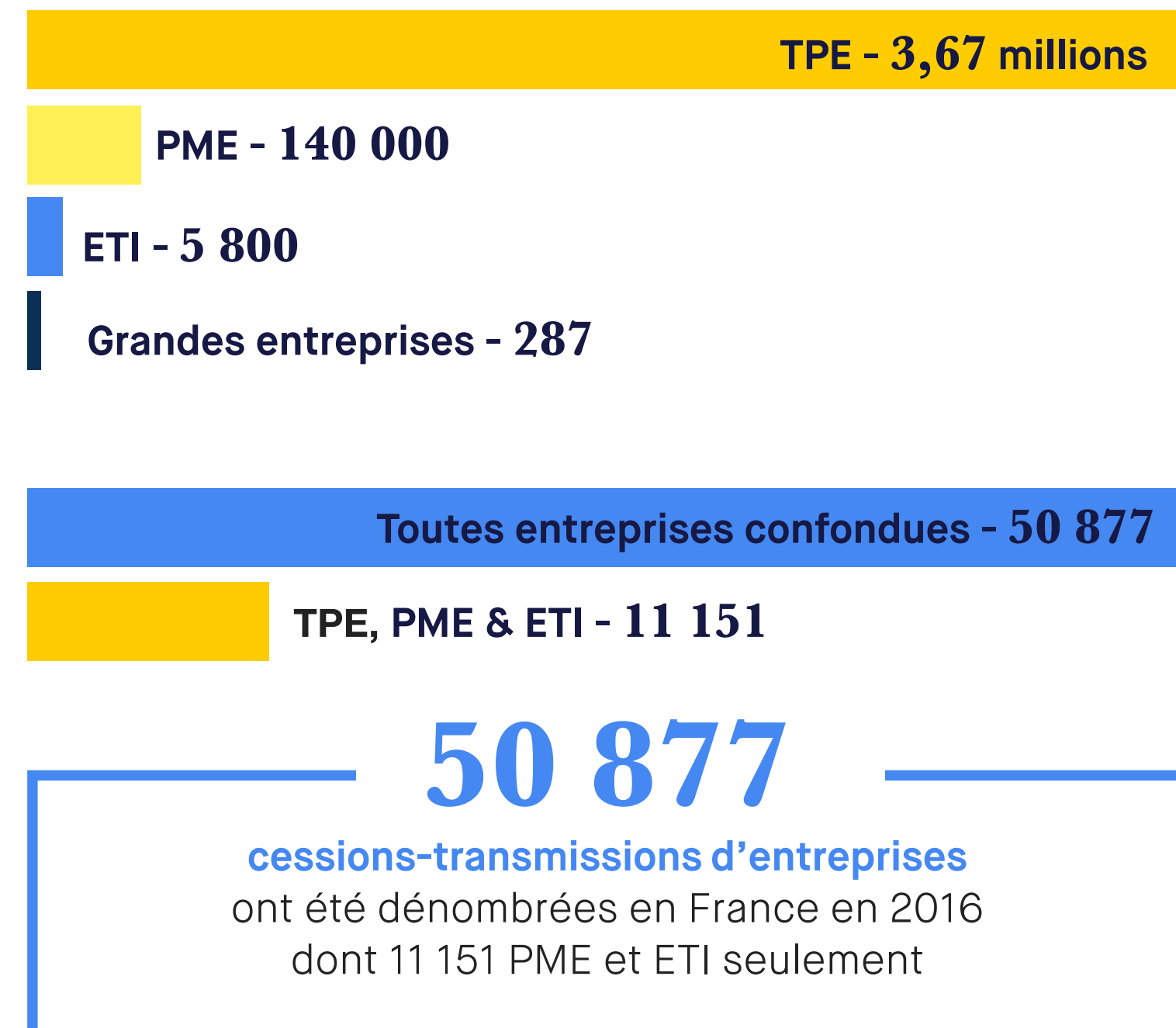
## Les derniers chiffres en France

### LA TAILLE DES ENTREPRISES EN JEU

Critère d'étude encore plus déterminant que l'âge des dirigeants dans l'étude de la transmission des compétences et surtout de la cession des activités : la taille des entreprises.

Le taux de cession varie ainsi de 1 à 7 entre les entreprises de taille intermédiaire (ETI, 13,3 %) et les TPE de 1 à 5 salariés (1,9 %), confirmant ainsi que la taille de l'entreprise est plus discriminante dans la cession d'entreprises en France, que l'âge du dirigeant ou le secteur d'activité.

(Sources : Rapport Sénat 2017 & Observatoires BPCE)



# La transmission des activités : késako ?

## Les derniers chiffres en France

### UNE POSSIBLE DÉVITALISATION DES TERRITOIRES

Le défi de la transmission s'inscrit également dans un contexte économique et territorial. Une période délicate s'ouvre pour l'économie française qui, dans un contexte de crise, va devoir faire face à un départ massif de dirigeants à la retraite : les entreprises ne trouvent pas toujours de repreneurs et, lorsqu'elles en trouvent, ceux-ci peuvent être tentés d'opérer des économies d'échelle en opérant des fusions ou en réduisant la masse salariale par la délocalisation.

A la perte de ces emplois directs s'ajoute alors celle des emplois indirects, créant un cercle vicieux de dévitalisation de nos territoires que certaines de nos régions ne connaissent déjà que trop bien.

Favoriser et fluidifier la transmission devient donc un défi économique autant qu'un enjeu pour l'aménagement de nos territoires. (Rapport Sénat 2017.)


# 770 000

**Salariés** sont concernés par une **opération de cession-transmission de PME ou d'ETI** en France en 2016



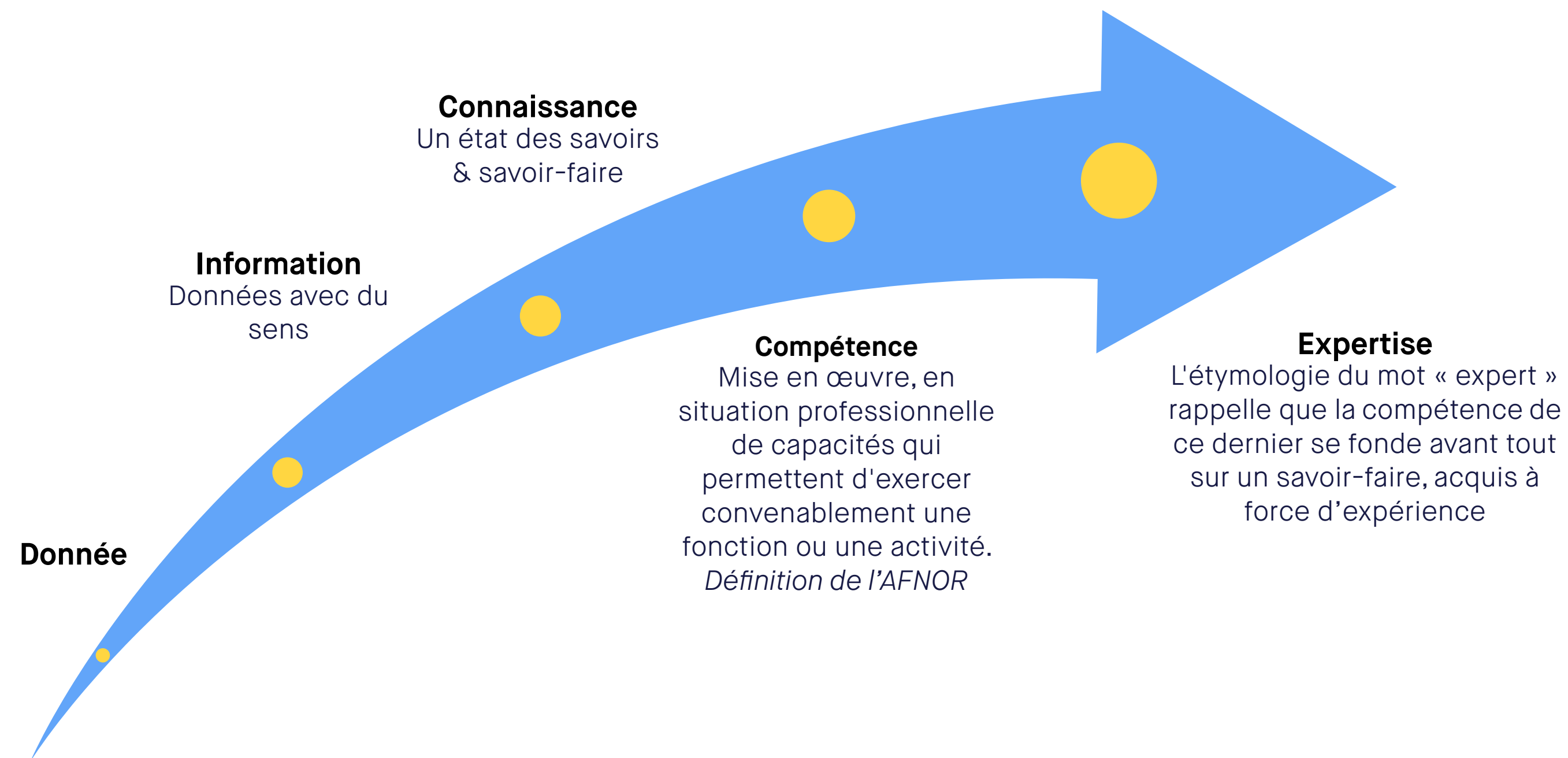
# 10 millions

**d'emplois** seraient concernés par la **cession-transmission d'une PME ou d'une ETI** en Europe chaque année



# La transmission des compétences : késako ?

## Les facettes du savoir



## Leur transmission

### Transmission des compétences :

Action de transmettre, de faire passer quelque chose à quelqu'un. Dans notre cas, la transmission d'un savoir-faire ou de capacités permettant d'exercer une activité professionnelle.

### Transmission des activités :

Fait de transmettre la possession ou la jouissance de quelque chose, ici la société.

# La transmission des compétences : késako ?

**Les derniers chiffres en France : études prospectives régionales sur les métiers de la branche, consolidation nationale**  
*Etude OPIIEC, Observatoire des métiers du numérique, de l'ingénierie, du conseil et de l'évènement (Avril 2020\*)*

Créations de postes envisagées d'ici 2023 (étude réalisée avant Crise COVID)



## MÉTIERS PARTICULIÈREMENT EN TENSION

- Développeur informatique (Back-End, Front-End, Full stack)
- Commercial
- Directeur/ Chef de projet
- Ingénieur spécialisé (structures, génie atomique, supply chain...)
- Chargé d'études techniques (Ingénieur R&D, Conducteur de travaux, Ingénieur conseil, Projeteur)

## Compétences à développer \*

### Conseil

- Management de projet (à distance, agile)
- Marketing dont Webmarketing et réseau
- Gestion RH, administrative et financière
- Veille, analyses

### Numérique

- Développeur d'applications d'entreprises
- Développement web mobile
- Analyse de données big data
- Anglais et autres langues

### Ingénierie

- Management de projet (à distance, agile)
- AMOA
- I Gestion réglementaire
- Outils numériques de l'ingénierie

*1b.*

# **Méthodologie & grands chiffres**



# Notre méthodologie

Pour la réalisation de cette étude nous utilisons une imbrication de plusieurs méthodologies afin d'obtenir une analyse représentative des différents publics de la branche :

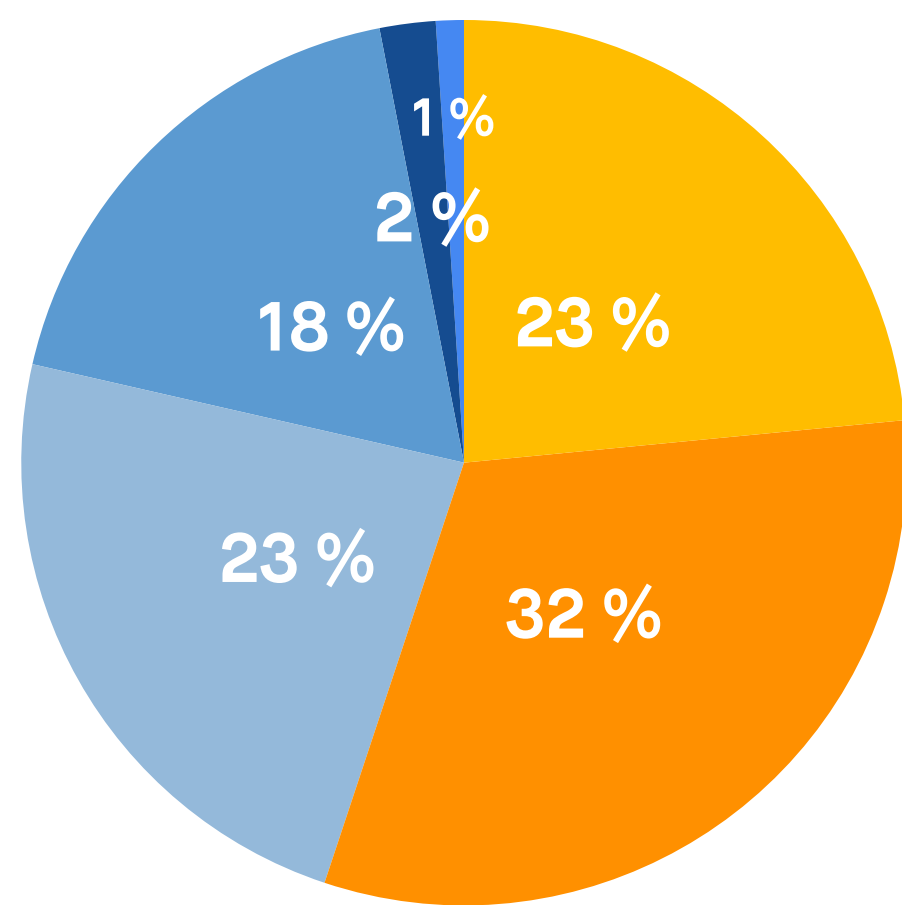
1. **Analyse qualitative** basée sur les entretiens sociologiques avec des dirigeants et des collaborateurs des entreprises de la Branche numérique ingénierie conseil.  
🔍 Objectif : établir des hypothèses et un champ d'investigation de l'étude quantitative selon la diversité des situations venues.
2. **Analyse quantitative** sous forme d'un questionnaire en ligne adressé aux entreprises cotisant à l'OPCO ATLAS  
🔍 Objectif : obtenir une vision précise sur les problématiques identifiées dans la phase de l'étude qualitative
3. **Co-construction et formulation** des préconisations opérationnelles en réponse aux problématiques retenues via des groupes de travail  
🔍 Objectif : impliquer des professionnels de la branche dans la recherche de solutions adaptées
4. **Communication**  
🔍 Objectif : garantir le rayonnement des résultats de l'étude et permettre à ses enseignements de servir largement.



# Questionnaire

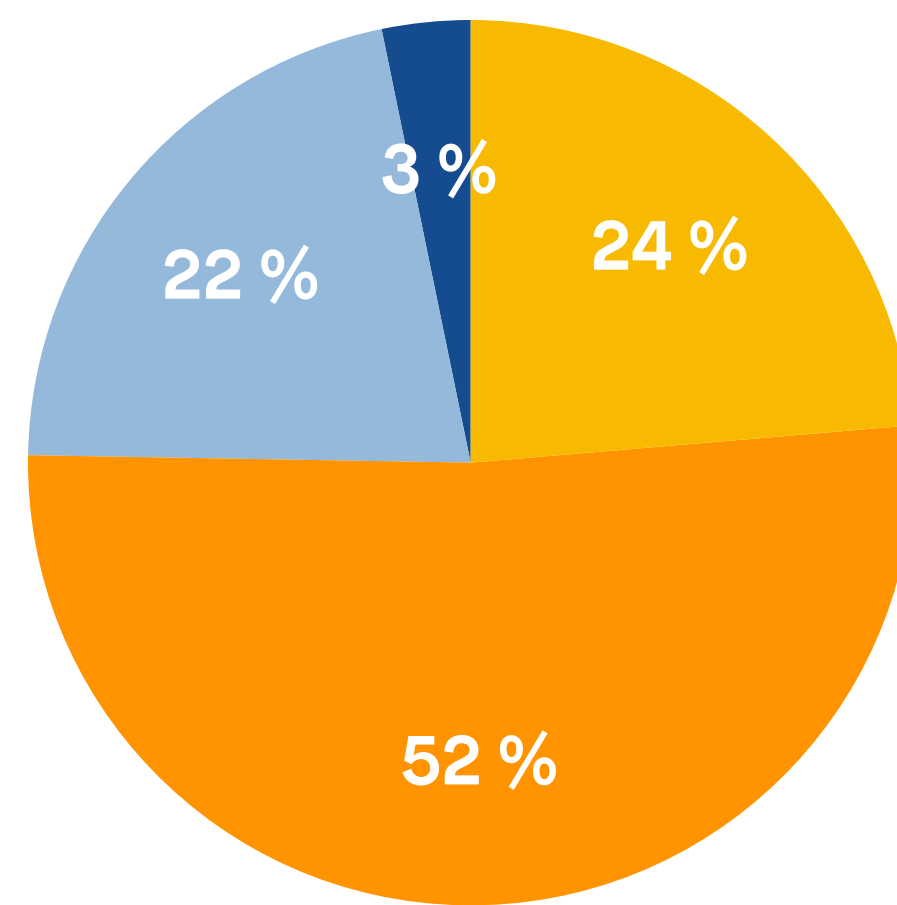
## 172 répondants

### RÉPARTITION PAR TYPOLOGIE D'ENTREPRISE



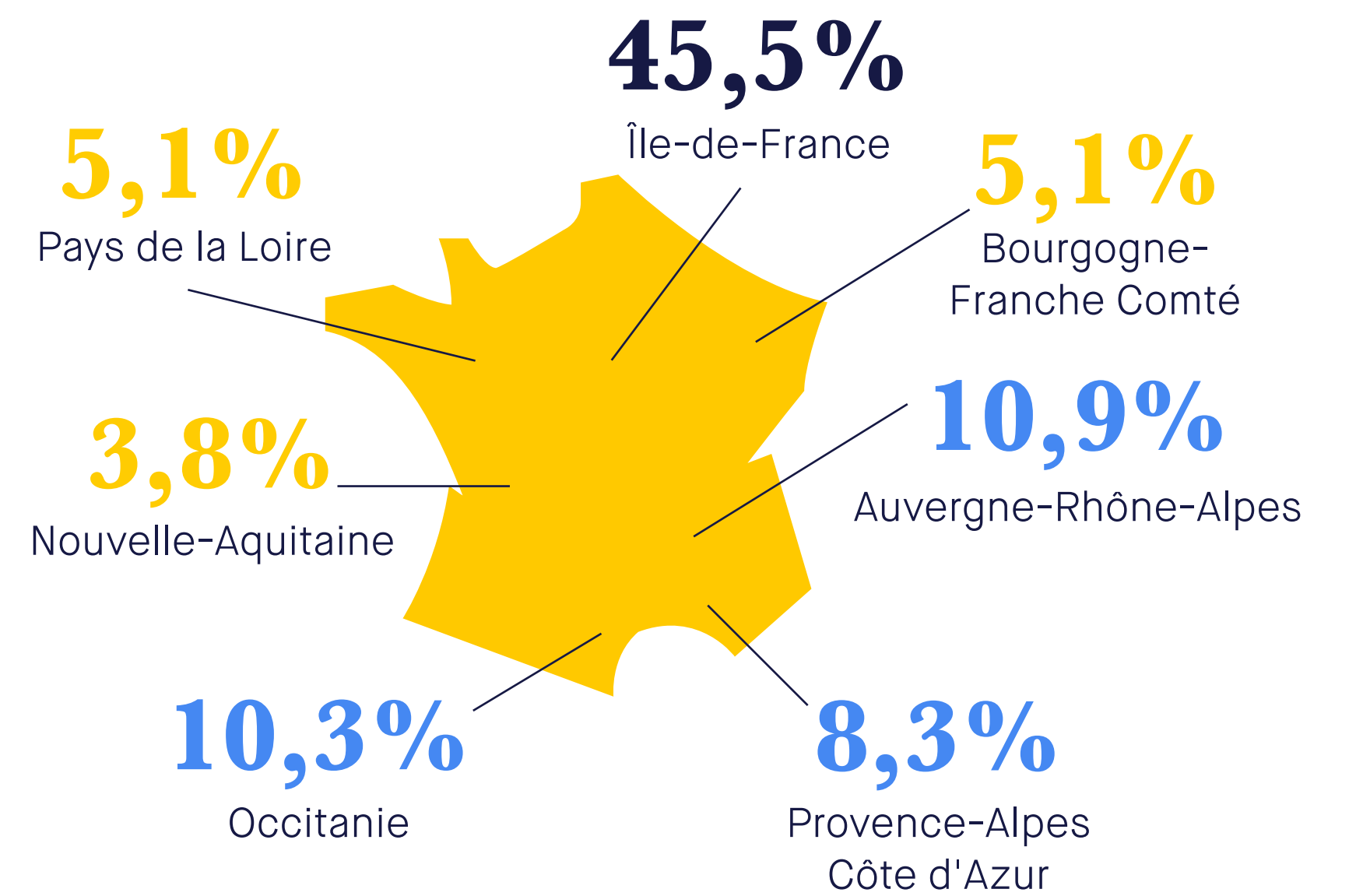
- 1 salarié
- 2-5 salariés
- 6-19 salariés
- 20-149 salariés
- 150-249 salariés
- >250 salariés

### RÉPARTITION PAR SECTEUR



- Ingénierie
- Conseil
- Numérique
- Evènementiel

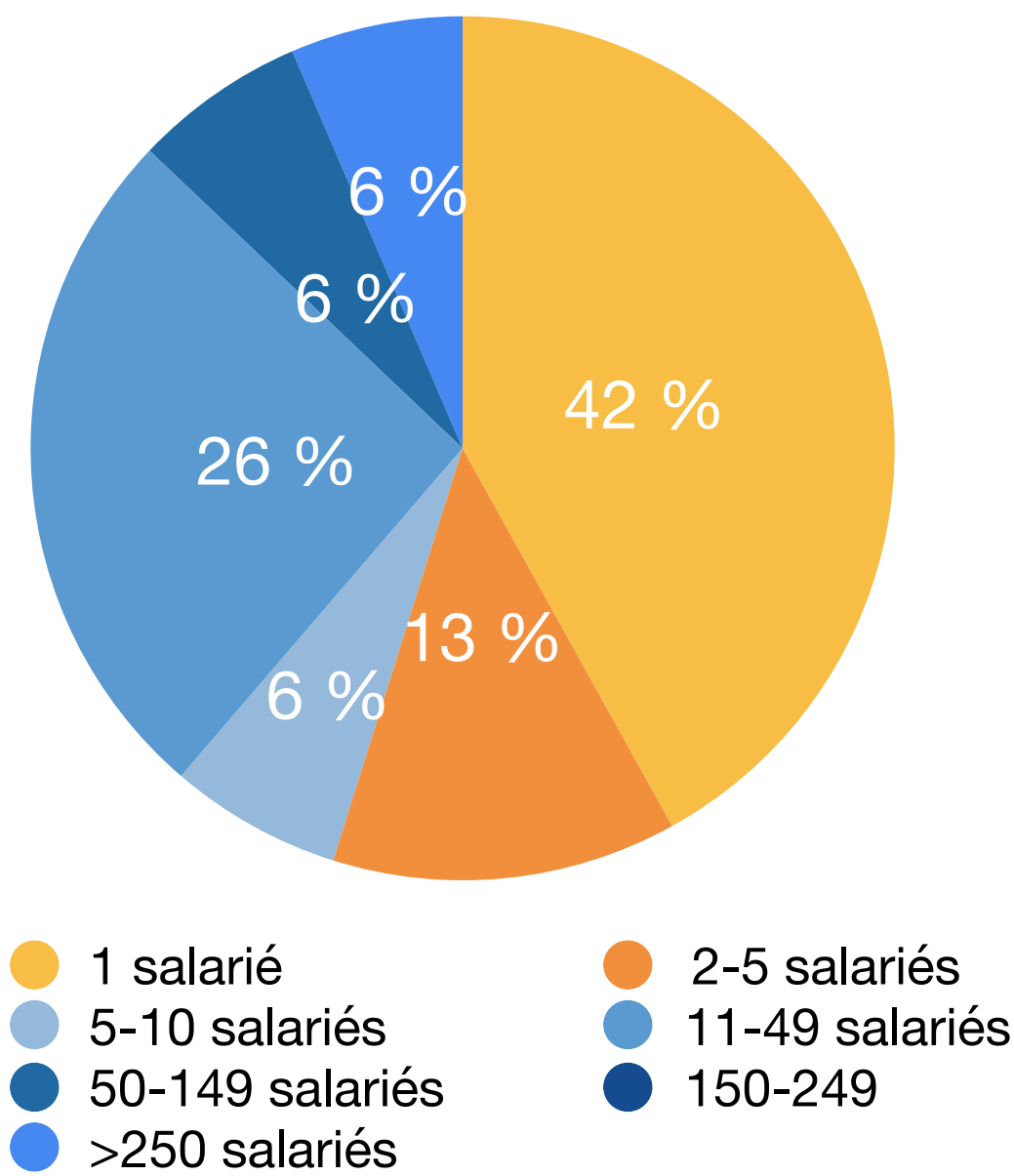
### RÉPARTITION PAR RÉGION



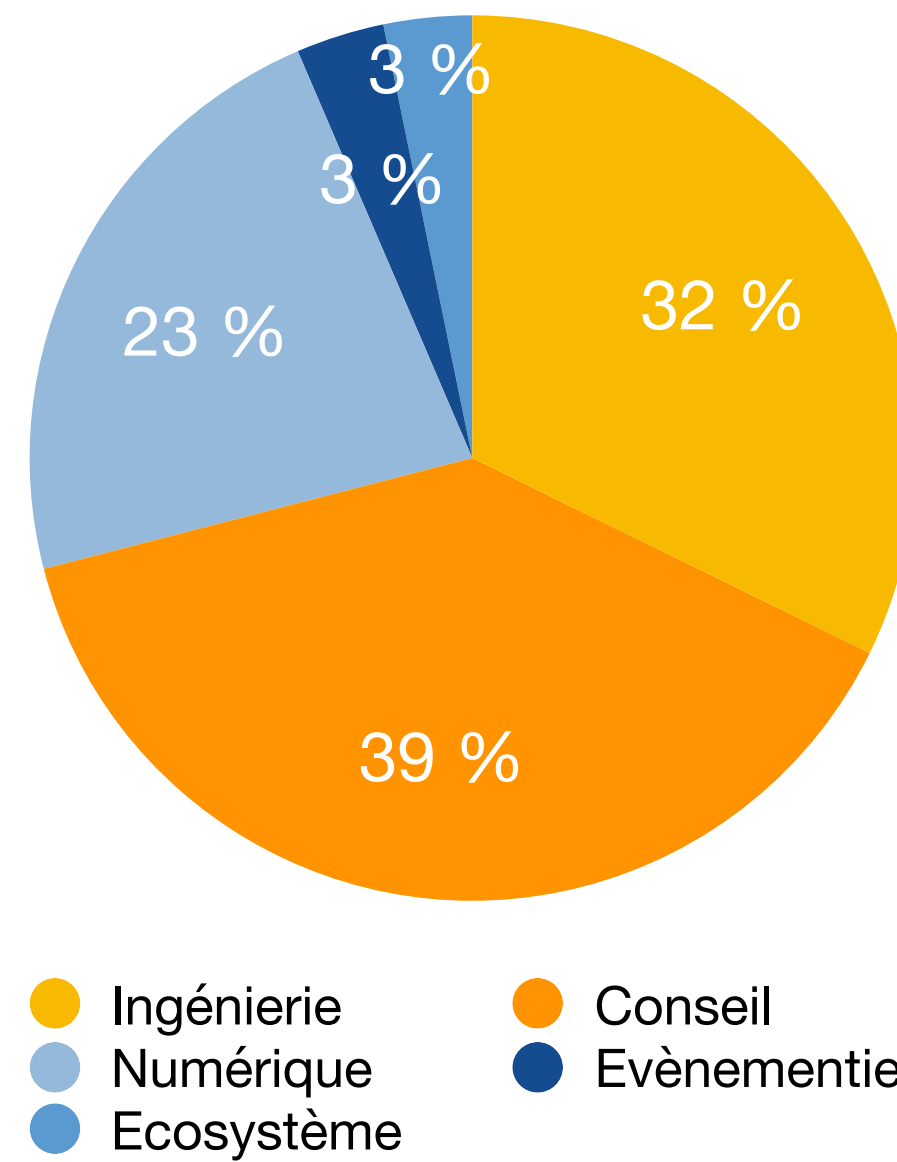
# Entretiens réalisés

**31** entretiens anonymes d'1h réalisés durant l'été avec des professionnels de la Branche numérique ingénierie conseil.

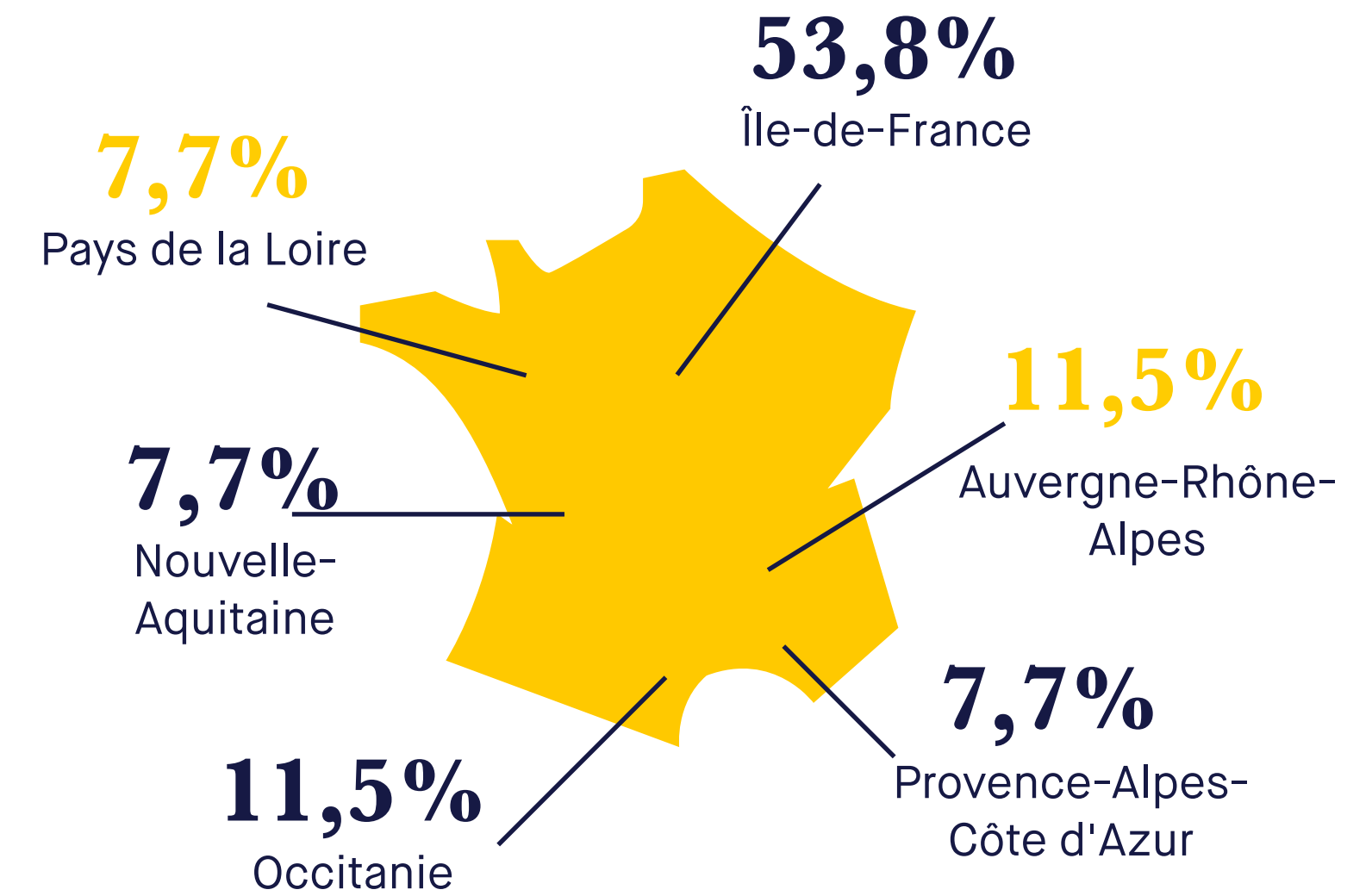
Répartition par typologie d'entreprise



Répartition par secteur

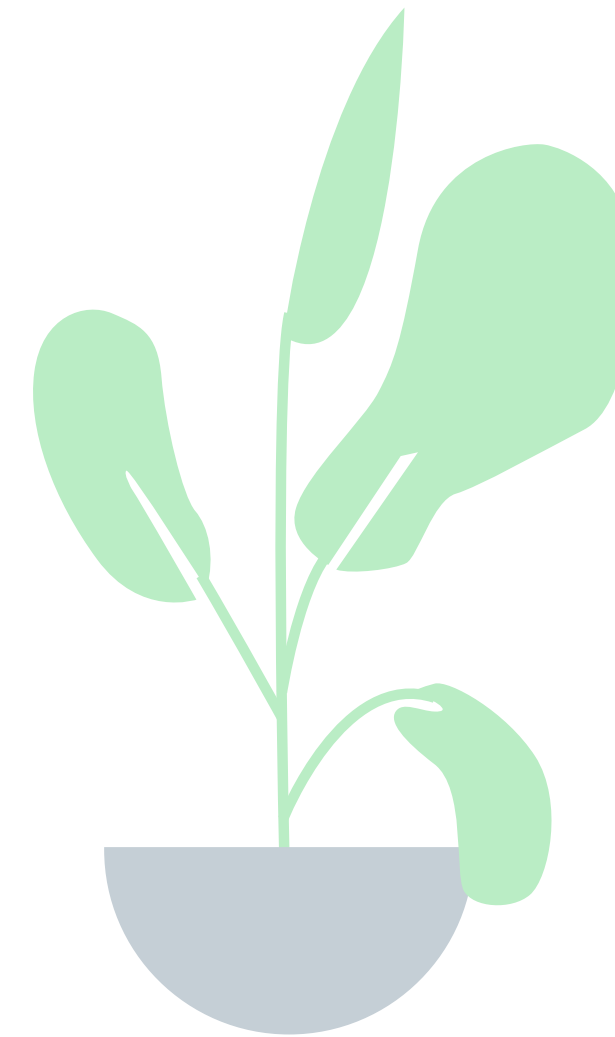


Répartition par région



# 2

## Transmission des activités



# *Sommaire*

- 2a.** Etat des lieux de la transmission des activités
- 2b.** Les principaux freins de la transmission des activités
- 2c.** Les clés de succès
- 2d.** Les pistes de solutions



*2a.*

**État des lieux**  
**de la transmission des activités**

# État des lieux sur la transmission des activités au sein de la Branche numérique ingénierie conseil.

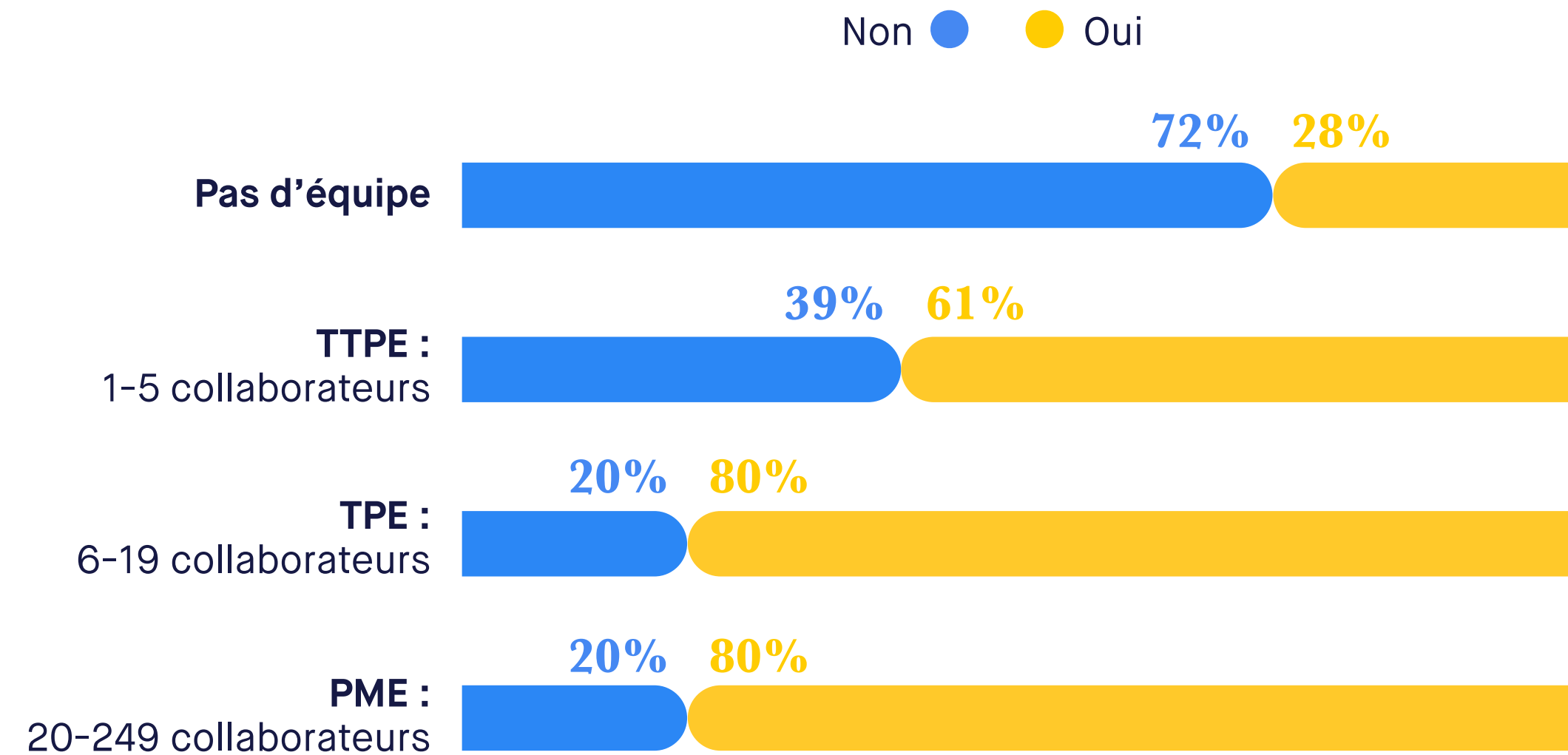
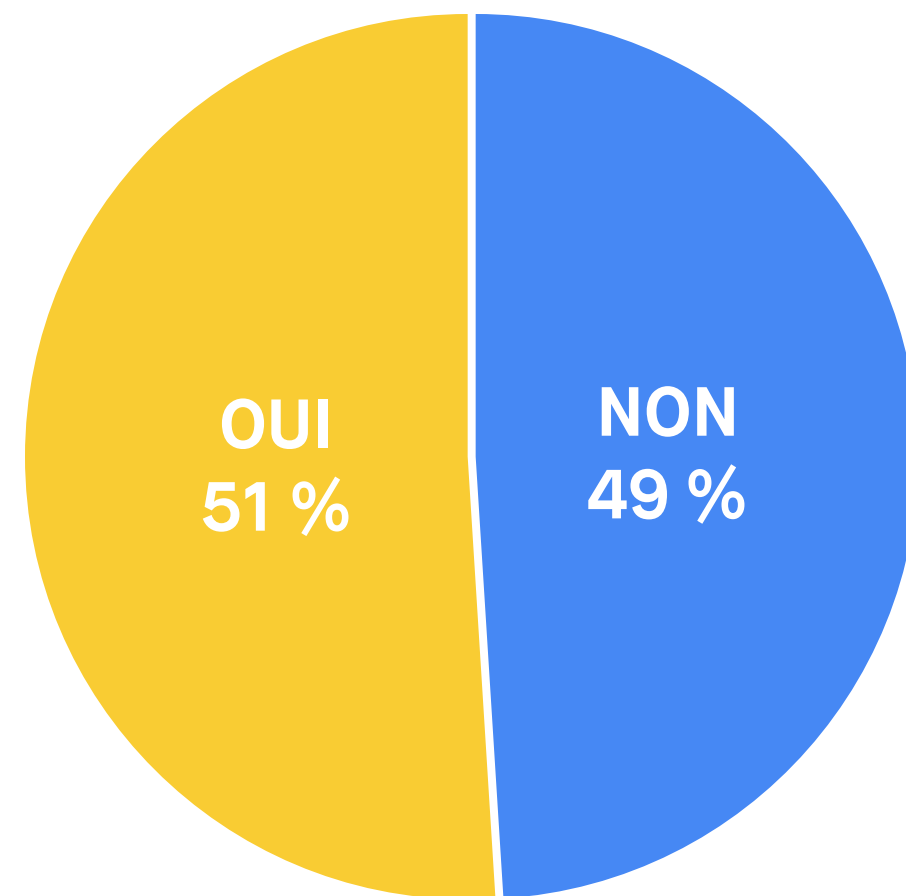
## UNE CESSION ENVISAGÉE PAR LA MOITIÉ DE LA BRANCHE SEULEMENT -

Tout au long de la vie de son entreprise, le chef d'entreprise ou l'indépendant investit du temps, de l'argent et de l'énergie pour en assurer sa croissance. Alors qu'on aurait pu croire que la transmission de son activité était une suite logique et une étape indispensable dans la vie d'entrepreneurs, **seulement 51% des chefs d'entreprises envisagent transmettre leur activité.**

## UNE PROBABILITÉ DE TRANSMISSION LARGEMENT CORRÉLÉE À LA TAILLE DE L'ENTREPRISE -

Le taux de cession varie de 1 à 3 entre les PME & TPE (80 % envisagent de transmettre) et les TTPE & indépendants (1 à 5 salariés, au sein desquelles 27% seulement envisagent de transmettre) confirmant ainsi que **la taille de l'entreprise est le critère le plus discriminant dans la cession d'entreprises en France, devant l'âge du dirigeant.**

« Avez-vous envisagé de transmettre votre société/activité ? »



# Qui anticipe le plus la transmission de son activité et pourquoi ?

## LA QUESTION DU MOMENTUM AU CŒUR DE LA TRANSMISSION D'ACTIVITÉ

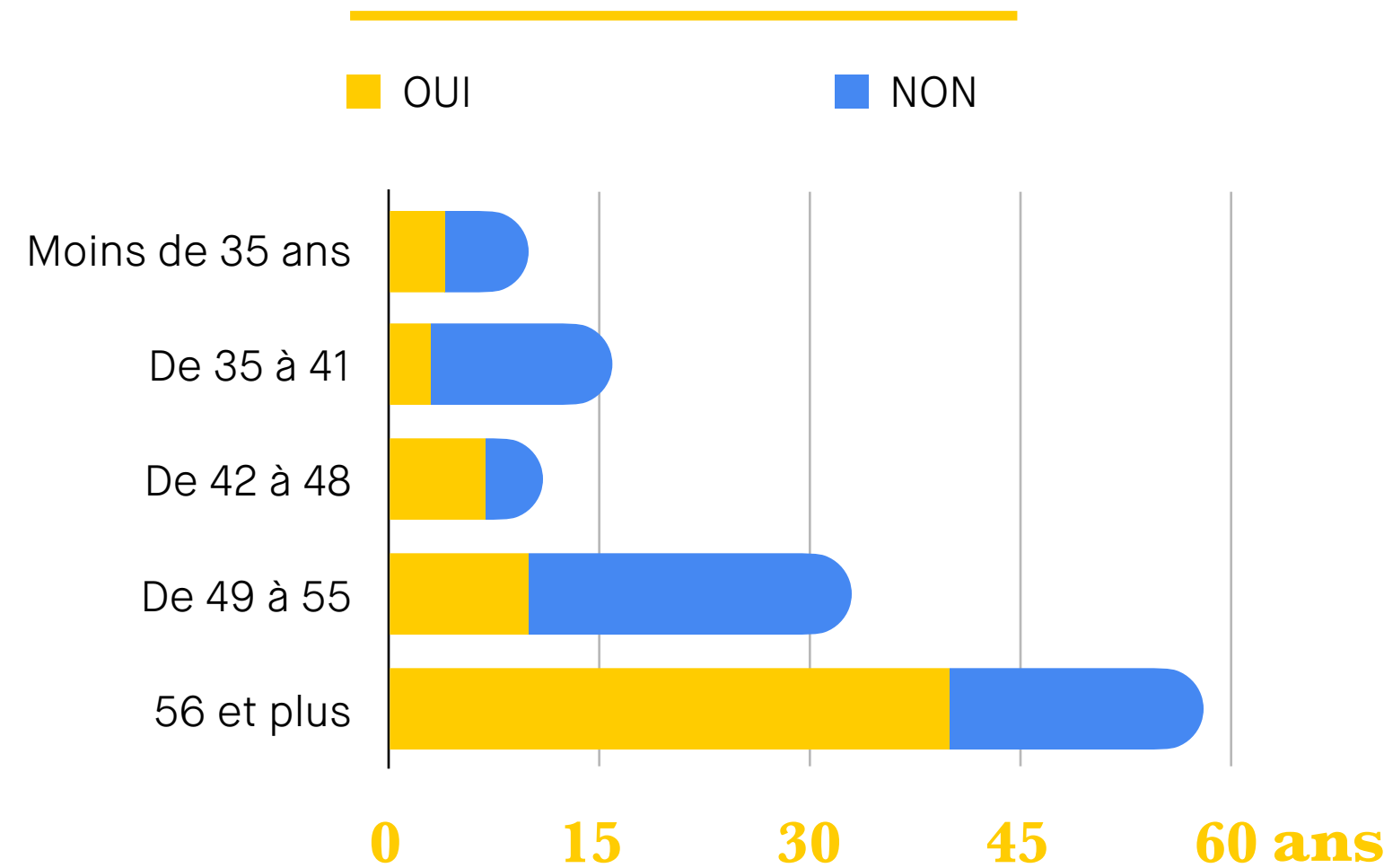
Quel est le bon moment ? A partir de quand commencer à parler du sujet ? Tous ne sont pas égaux face à cette capacité de projection et d'anticipation. Il semblerait que certains profils notamment les dirigeants, gérants ou présidents, auraient plus tendance à anticiper. Une propension à la prévision qui peut s'expliquer au regard de leurs fonctions qui leur apporte le recul nécessaire. La grande majorité de nos participants associe la question de la transmission au départ à la retraite. **La perspective de la retraite est ainsi une prise de conscience pour les dirigeants donc.**

### PROFILS QUI ANTICIPENT LE PLUS :



- Les **hommes** ont plus de tendance à anticiper que les femmes
- La transmission est la plus anticipée par les **directeurs généraux, les gérants et les présidents**
- Le motif de cession le plus évoqué est le **départ à la retraite**

## « Avez-vous envisagé de transmettre votre société/activité ? »



L'âge semble être un facteur déterminant dans la transmission.

## « Si oui, pourquoi ? »



### TOP 4 des motifs de cessions



## Qui n'anticipe pas et pourquoi ?

### LES INDÉPENDANTS & AUTO-ENTREPRENEURS : BANDE À PART

Nombreux sont les indépendants et auto-entrepreneurs à considérer qu'ils ne sont pas légitimes à se poser la question de la cession de leur activité. 72% déclarent ne pas envisager la transmission de leur activité et ne pas se sentir concernés par ce sujet.

Lors des entretiens qualitatifs, ils nous partageaient 4 causes majeures :

- Leur entreprise n'a pas de **valeur** à la vente
- Ils ne sont pas **légitimes** à s'inscrire dans un processus de transmission (*activité indissociable de leur personne*)
- Le processus est trop **risqué**
- Le processus est trop **onéreux**

*« La société est trop petite pour envisager une transmission. »*

Auto-entrepreneur dans le secteur de l'ingénierie

*« Parce que sa valeur n'est pas transmissible. »*

Indépendant dans le secteur du numérique

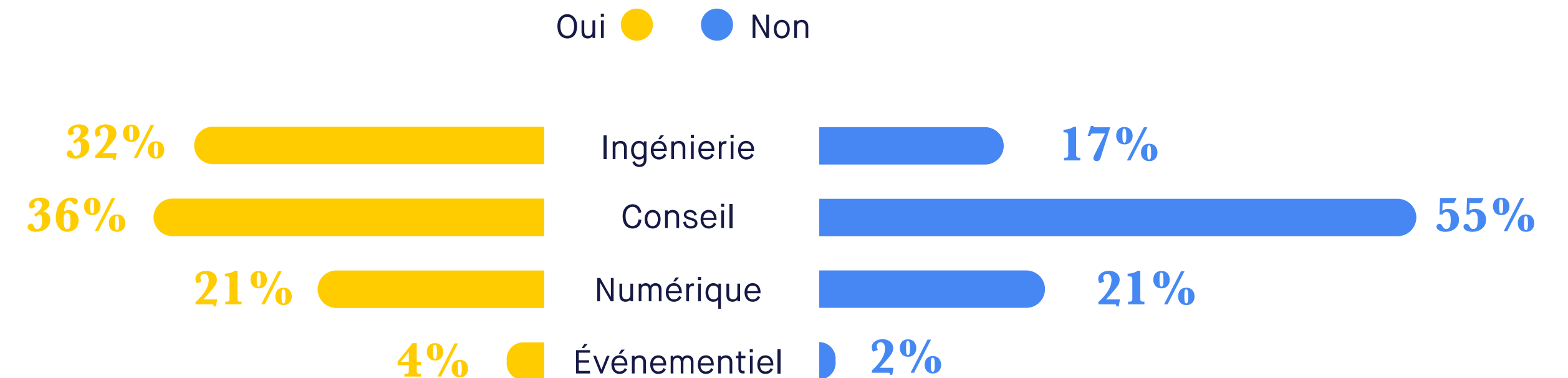
*« Je considère qu'en tant qu'indépendant unipersonnel je n'ai rien à céder ni à vendre. »*

Auto-entrepreneur dans le secteur du conseil

*« Je ne suis pas prêt. »*

Dirigeant d'une SARL dans le Conseil

### « Avez-vous envisagée de transmettre votre activité ? »



### PROFILS QUI ANTICIPENT LE MOINS

- La transmission est moins anticipée par les indépendants/sociétés unipersonnelles  
Nous pouvons affirmer qu'il existe pour certains dirigeants un problème de dévalorisation de leur entreprise. Leur perception (subjective) de leur patrimoine (bien souvent immatériel) les empêchent de se sentir concernés par des enjeux de cession. Estimant que leur entreprise n'a pas assez de valeur, les fruits de la vente paraissent trop maigres pour certains au regard de l'énergie à mettre en place pour vendre.
- Il y a une tendance de moins anticiper la transmission dans le secteur du conseil  
Rappelons qu'une des spécificités de la Branche numérique ingénierie conseil, reste la production de « services intellectuels ». Les avis sont tranchés sur la question, mais certains estiment que leurs services sont indissociables de leur personne et donc intransmissibles (ce qui est surtout observé dans le conseil et au sein d'entreprises unipersonnelles),



# Quel est le mode de transmission de société privilégié ?

De nombreuses options s'offrent aux dirigeants à l'heure de la transmission de leur activité, mais la question du repreneur est souvent un problème épineux : quels attributs doit posséder la relève ? Vers qui s'opère le choix de la transmission ? Céder son entreprise, c'est céder un bout de son épopée entrepreneuriale et l'on comprend que le choix du repreneur est de taille.

## L'OPTION FAMILIALE DANS LES ENTRETIENS SEMBLE REMPORER LA PRÉFÉRENCE DES DIRIGEANTS CAR IL EST AVANT TOUT QUESTION DE PARTAGE DE VALEURS LORSQU'ON CHOISIT UN REPRENEUR

### Transmission familiale

*« J'aurais adoré transmettre à mes enfants, je pense que c'est la voie idéale & la plus enrichissante pour un entrepreneur. Imaginez la joie que cela peut procurer ! »*

### Transmission à un ou plusieurs salariés

*« Grâce au modèle du partnership, la transmission se fait en douceur, il n'y a pas de rupture à proprement parler dans la vie du cabinet. »*

### Transmission à un tiers

*« Ce qui m'importe c'est d'aller chercher quelqu'un qui a un profil de gestionnaire. Finalement mon repreneur n'a pas besoin d'être un expert car mes équipes sont là mais il doit être incollable sur la gestion d'entreprise. »*

*« La première qualité que je vais tester chez un repreneur est sa vision du business. Je vais rechercher quelqu'un qui partage les mêmes valeurs que les miennes. »*

## Conseil de l'expert : « Se faire accompagner par quelqu'un qui vous comprend »

“Les experts-comptables et juridiques sont, dans la majeure partie des cas, des excellents techniciens mais ce ne sont pas toujours les meilleurs conseillers. C'est comme si je faisais dessiner les plans de ma maison par un maçon. Pour moi un bon expert de la transmission est quelqu'un qui maîtrise l'aspect technique et qui est aussi un soutien technologique pour le chef d'entreprise qu'il accompagne.

Il doit comprendre ce qui se passe dans la tête de son client et donc pouvoir se mettre à la place d'une personne qui cède une grande partie de sa vie, de se sacrifier pour être un bon soutien. Prendre le temps de choisir son expert c'est aussi une clé de succès dans les enjeux de transmission de son activité.”

**Guillaume Truttman, Fondateur  
“Banque des entrepreneurs”**

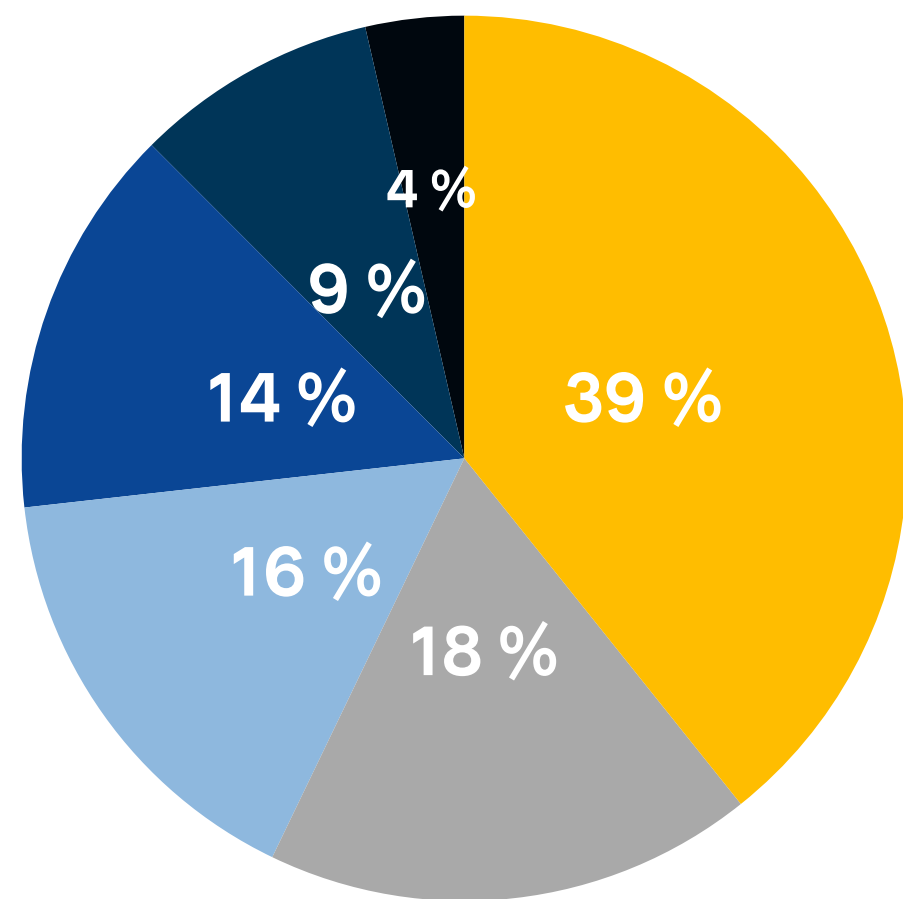


# Quels sont les profils des repreneurs les plus prisés ?

« À qui envisagez-vous ou pourriez-vous envisager de céder votre activité en premier lieu ? »

→ Un profil idéal qui n'est pas unanime

Des tendances semblent se dessiner selon la typologie et la taille de l'entreprise



- Un.e professionnel.le du secteur
- Je ne sais pas encore
- Un.e salarié.e
- Un.e associé.e
- Un membre de votre famille
- Un.e investisseur.e



**PME (20-249 collaborateurs)** : 50% envisagent de transmettre à un.e salarié.e , 25% ne savent pas encore



**TPE (6-19 collaborateurs)** : 50% à un professionnel du secteur , 25% à un associé, 9% à un investisseur. Ce sont d'ailleurs les seuls à envisager la transmission à un investisseur.



**TTPE (1-5 collaborateurs)** : 23% envisagent de transmettre à un.e salarié.e , 38% ne savent pas encore



**Entreprises unipersonnelles** : les répondants sont partagés. 40% ne savent pas encore, 40% envisagent de transmettre à un professionnel du secteur

## POUR ALLER PLUS LOIN

Pourquoi sont-ils plus nombreux à envisager une transmission à un professionnel du secteur plutôt qu'à un salarié alors même que le critère N°1 du choix du repreneur est le partage des valeurs et d'une éthique commune ?

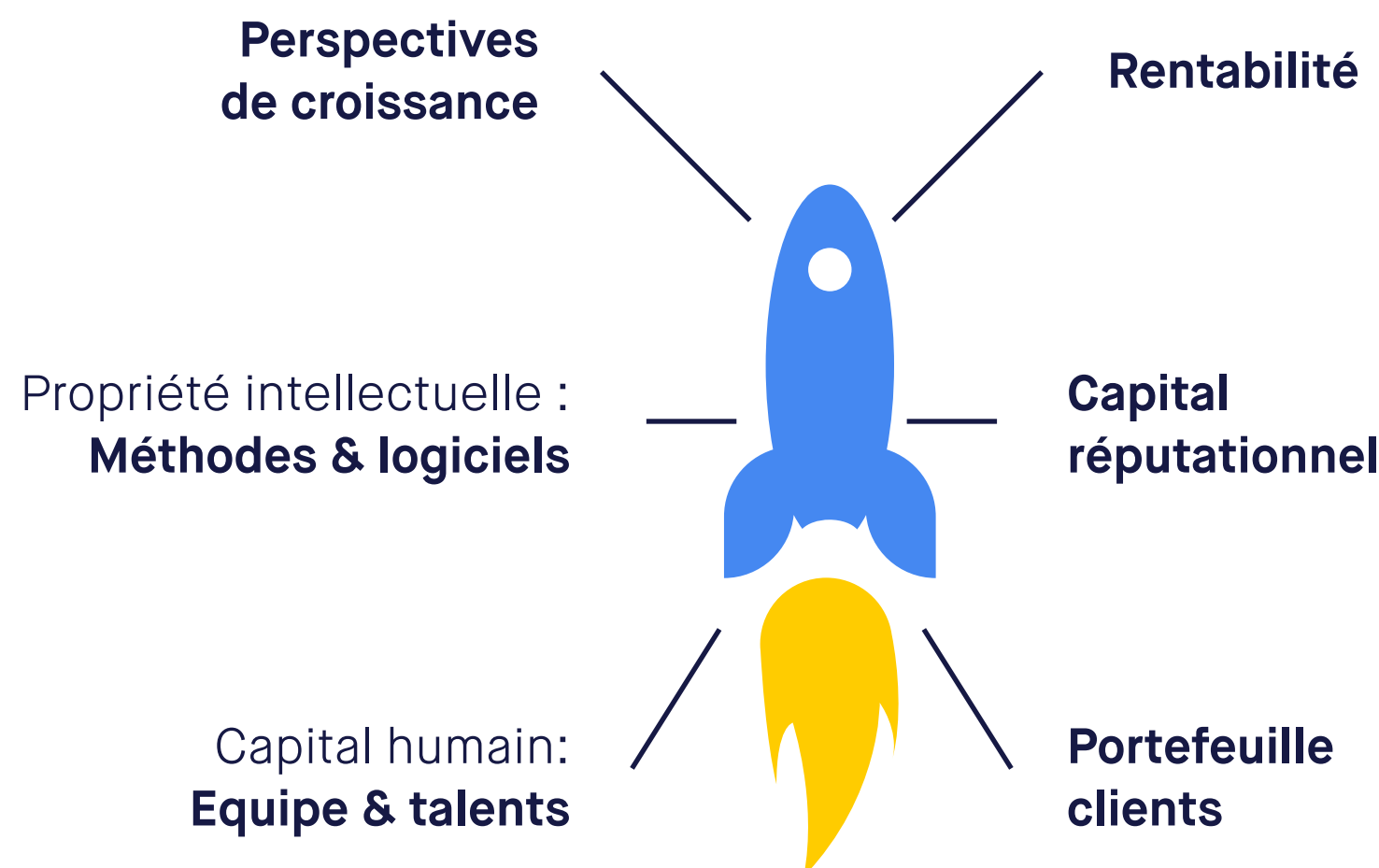
Une des possibles explications peut être qu'il est difficile pour les chefs d'entreprise de détecter le potentiel « entrepreneurial » des équipes ainsi que leurs capacité à prendre plus de responsabilités.

# Quels sont les actifs les plus valorisables lors d'une transmission d'activité ?

## RENTABILITÉ, CAPITAL HUMAIN & POTENTIEL DE DÉVELOPPEMENT : LES 3 ACTIFS MIS EN AVANT DANS UN PROCESSUS DE VENTE

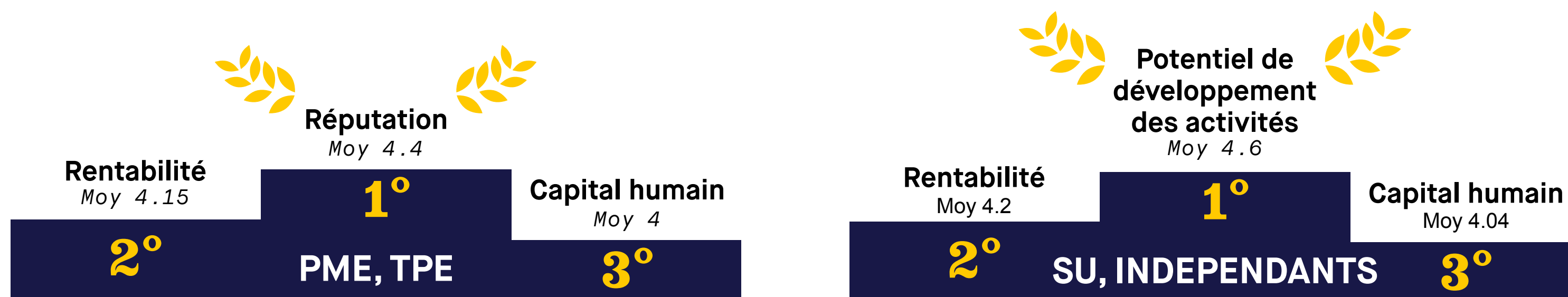
Nous avons par ailleurs relevé que les sociétés unipersonnelles et les indépendants valorisent leur potentiel de développement avant la rentabilité lors d'une cession d'activité.

## RAPPEL : LES ACTIFS VALORISABLES DANS UN PROCESSUS DE VENTE



Nous avons demandé au panel de se mettre dans la peau d'un repreneur et d'identifier les critères déterminants pour eux dans le cadre d'une cession ou reprise d'activité.

Ils ont priorisé les actifs d'entreprise ci-contre \*sur l'échelle de 1 à 6 (1 = le moins de valeur ; 6 = le plus de valeur)



Si en moyenne, les interrogés répondent que c'est la réputation qui est le critère déterminant à mettre en avant lors d'une transmission d'activité, **ils sont plus nombreux à mettre une note plus élevée au critère « capital humain ».**

En moyennant la valeur affectée par le panel à chaque critère, on en déduit que c'est le potentiel de développement des activités qui est le critère déterminant à mettre en avant lors d'une transmission d'activité, cependant **il sont plus nombreux à mettre une note plus élevée au critère « capital humain ».**

**PARADOXALEMENT ILS NE SONT QUE 10% À CONSIDÉRER QUE LA TRANSMISSION DES COMPÉTENCES EST VITALE POUR LEUR ENTREPRISE**

alors que la transmission fait partie intégrante de la valorisation du capital humain !

*2b.*

# **Les principaux freins de la transmission des activités**

# Frein n°1 : l'appréhension face à l'épreuve

## UN RISQUE QUI N'EST PAS DU GOÛT DE TOUS

On remarque que le sujet est souvent associé à une « épreuve » ou un « pari risqué ». 50% des personnes interrogées perçoivent d'ailleurs qu'une transmission a plus de chances de se conclure en échec qu'en réussite. Et lors d'un échec, le coût de la cession est énorme. Il existe donc **un frein psychologique fort : la peur de la transmission ratée**. C'est pour cette raison notamment que les dirigeants sont à la recherche de retours d'expériences, de partage de leurs pairs sur le sujet : pour casser certains *a priori* et idées reçues et bénéficier des bonnes pratiques et conseils de leurs aînés qui se sont déjà frottés au sujet. Car si l'épreuve leur paraît de taille, c'est également **un acte valorisé par les acteurs de la branche** : il suscite des émotions largement positives, si l'on prend en compte qu'en psychologie, l'inquiétude est considérée comme un sentiment positif.

**Quels sont les profils qui considèrent que la transmission est majoritairement associée à une réussite ?**

**Les femmes** ont une évaluation plus positive que les hommes - Différence significative (Moy pour les femmes : 5.3 vs Moy pour les hommes: 4.7) Rappel: échelle de 1 à 10.

**Les directeurs généraux & gérants** pensent qu'il y a des chances qu'elle se conclue positivement (75% positifs) alors que les autres profils présidents, associés-gérants et entrepreneurs sont moins tranchés (67,9% positifs)

Sur une échelle de 1 à 5, quelle est selon vous la probabilité pour qu'une transmission d'entreprise se conclut sur une réussite ou un échec ?



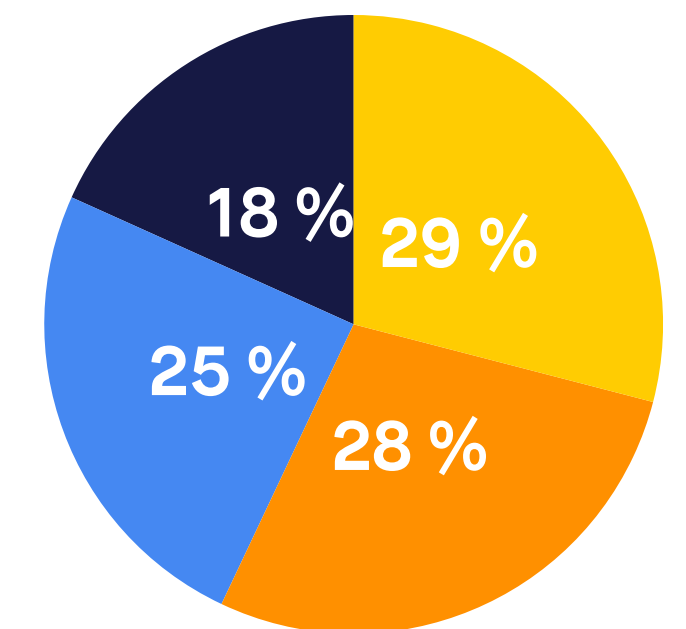
*« Une transmission d'activité qui ne marche pas, ça peut mettre en péril la vie de la boîte »*

Dirigeant d'une SARL dans le secteur de l'Ingénierie

*« Les études Insee révèlent un taux de survie des entreprises de 10 salariés de 60 % à cinq ans, ce qui signifie que pas moins de 40 % des PME de 10 salariés font faillite dans les cinq ans qui suivent leur reprise. »*

Victor-Emmanuel Minot, conseiller en cession et acquisition d'entreprises chez Synercom France, et auteur d'une thèse sur le sujet

« Quand on vous parle de transmission, quelle émotion le sujet provoque-t-il en vous ? »



- Fierté
- Inquiétude
- Enthousiasme
- Indifférence



## Frein n°2 : la complexité et l'investissement requis

**3 ans en moyenne** ... C'est le temps nécessaire pour bien anticiper sa transmission d'activité

### UN INVESTISSEMENT PERSONNEL & FINANCIER IMPORTANT

Le processus de la transmission est perçu comme un investissement important en argent (accompagnement) et en temps et la majorité des dirigeants ayant vécu ou vivant un processus considère qu'il est indispensable de se faire accompagner par des experts de haut niveau.

*« Nous avons été accompagnés par un conseiller en M&A pour valoriser la structure. C'est indispensable pour réussir sa transmission »*

*« Pour une entreprise uni-personnelle comme moi, la transmission est un luxe. Tout le processus coûte trop cher. »*

Gérant, entreprise uni-personnelle dans le secteur du Conseil

### UN PROJET LONG TERME

Ceux qui ont déjà vécu une transmission d'activité ou sont en train d'y réfléchir déclarent de manière unanime qu'il s'agit d'un processus complexe qui exige une vision stratégique à long terme et donc énormément d'investissement personnel de la part du dirigeant.

Le manque d'anticipation des entrepreneurs français explique une grande partie des échecs de transmission en France (rapport Sénat 2017).

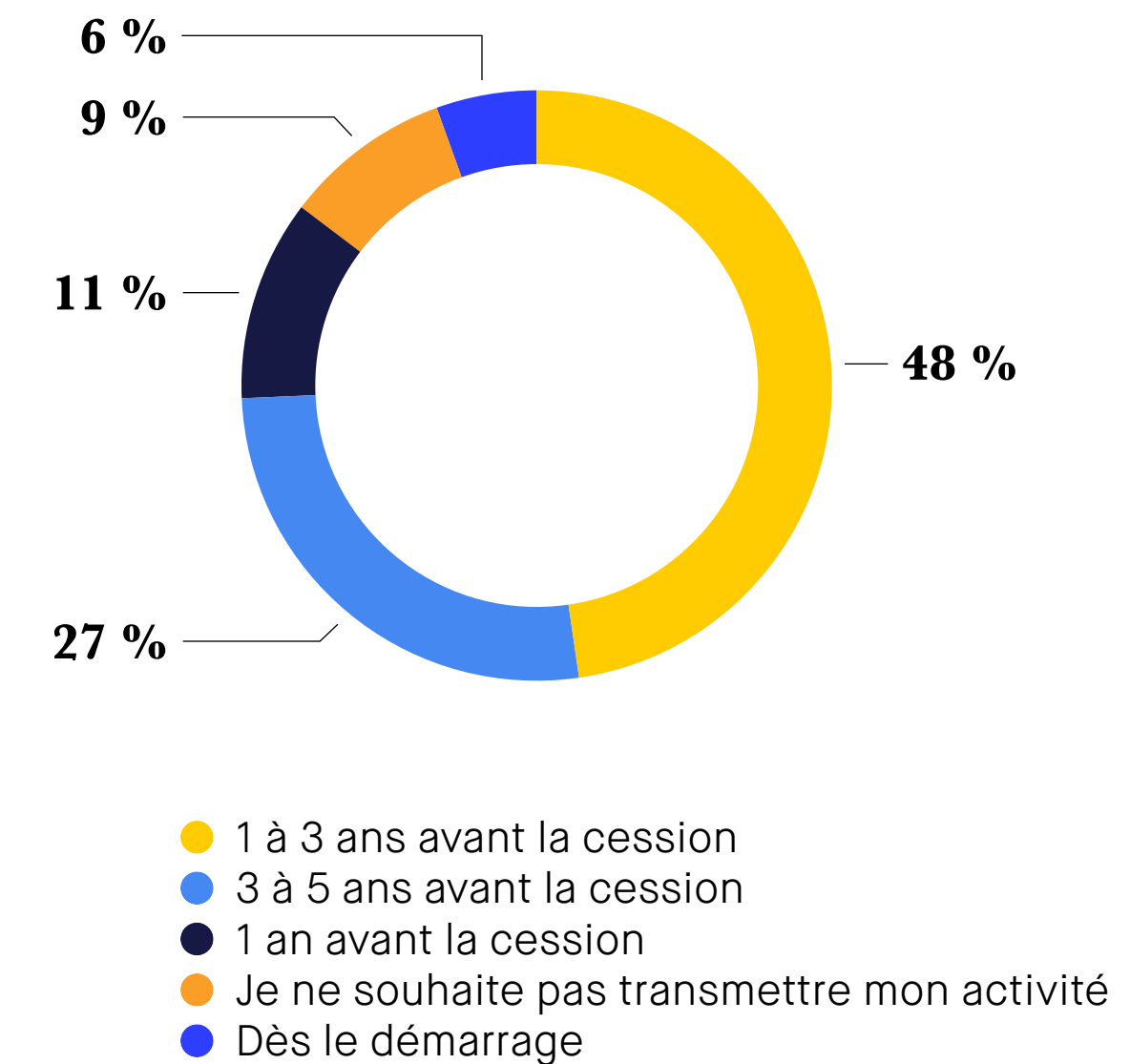
*« L'erreur est de sous-estimer l'investissement personnel en termes de temps & d'énergie quand on se lance dans un tel projet. »*

Associé d'un bureau d'étude

*« Une reprise, c'est un investissement à temps plein : un minimum de trois ans de vie monacale »*

Indépendant- anciennement DG

Selon vous, pour bien anticiper une transmission d'activité, quand faut-il démarrer les réflexions sur le sujet ?



Loin de favoriser la transmission, les stratégies court-termistes d'optimisation favorisant le capital plus que les investissements de pérennisation sur le temps long enclenchent bien souvent un cercle vicieux où s'installe une logique de recul de la décision de vente alors que la préparation et l'anticipation devraient être prioritaires. Trouver un repreneur dans de bonnes conditions devient alors plus difficile, faute d'anticipation.



## Frein n°3 : la difficulté de trouver LE bon repreneur

### LE CRITÈRE DE CHOIX N°1 D'UN REPRENEUR : LE PARTAGE DE VALEURS COMMUNES

Un des enjeux au cœur du processus de transmission reste l'identification d'un repreneur. Lorsque la transmission familiale n'est pas envisageable, de nombreux dirigeants nous font part de leurs difficultés à trouver des profils qui correspondent à leurs attentes.

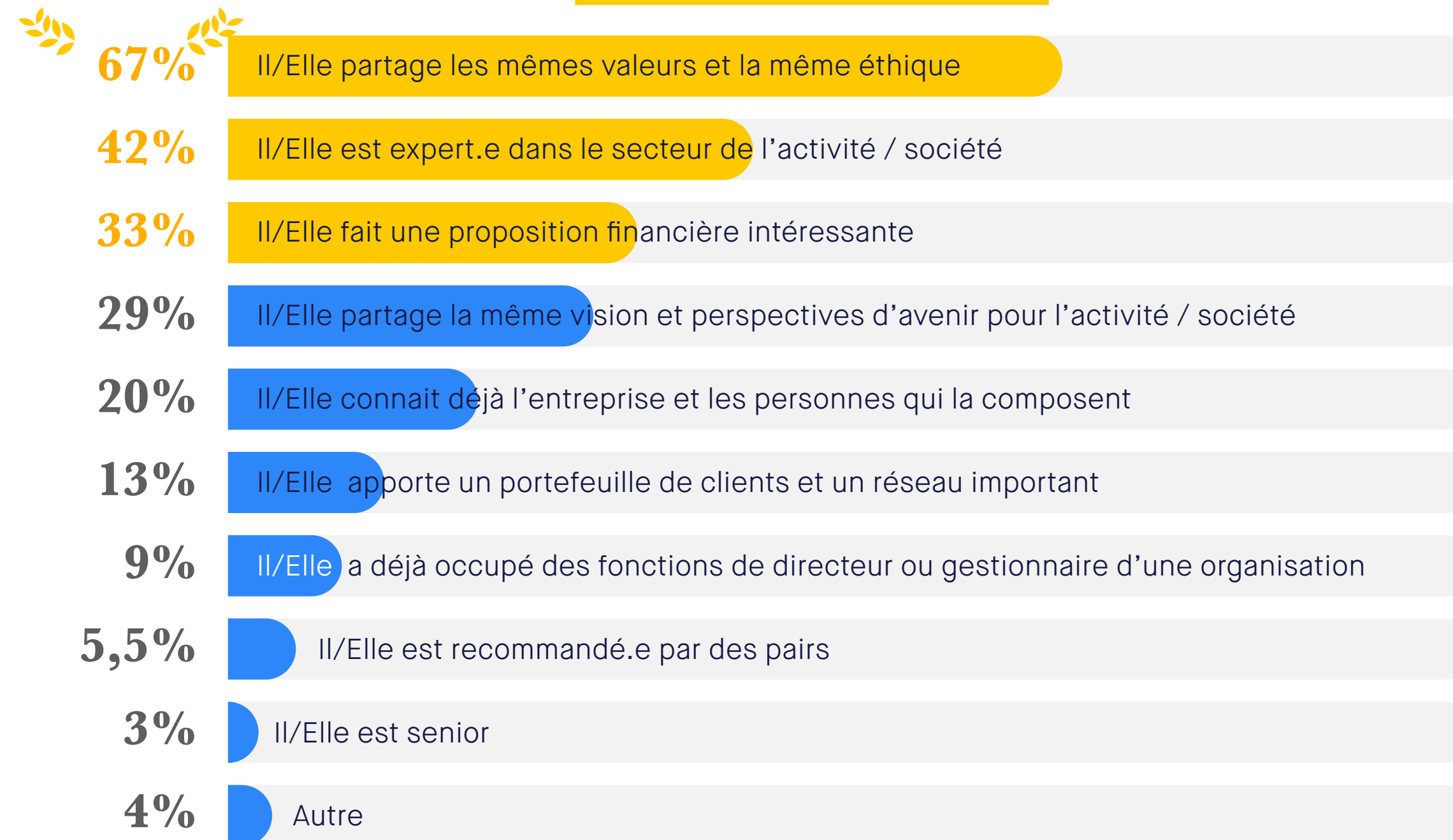
Contrairement à ce que l'on pourrait penser, ce n'est pas qu'une problématique de prix (proposition financière intéressante n'est que le 3ème critère de choix); **une part importante de la sélection du repreneur se joue au feeling.**

Les cédants sont en général très soucieux de la pérennité de l'entreprise dans laquelle ils se sont investis personnellement et de l'emploi des salariés qui l'ont suivi. Il y a donc une phase de séduction importante. Le repreneur doit mettre le cédant dans un environnement de confiance pour que ce dernier ait envie de mener l'opération à bien, avec lui et pas un autre.

Le mode de recherche principal reste le bouche à oreille, la recommandation. Si cette méthode reste relativement passive, toutes les autres solutions restent marginales (presse spécialisée, réseaux professionnels...) et les dirigeants expriment un réel besoin d'accéder à des réseaux de repreneurs.

Top 3 des critères importants dans le choix d'un repreneur :

### Quels sont les critères importants pour vous dans le choix d'un.e repreneur ?



### POUR ALLER PLUS LOIN

Pourquoi le partage des valeurs et de la même éthique est-il le critère n°1 ?

Est-ce typiquement français ou est-ce le cas dans d'autres pays ? Le « syndrome de l'héritier » ne serait-il pas dans une certaine mesure un obstacle culturel à surmonter ?

**« Contrairement aux Anglo-saxons qui vont rechercher dans leur repreneur un Business Man et qui considèrent qu'être Leader est un job à part entière. En France le partage d'une éthique commune reste déterminante dans le choix du repreneur. »**

Présidente d'une TPE dans le Conseil

**« J'ai eu des rendez-vous et des discussions engageantes sur le sujet mais au final, on ne partageait pas les mêmes valeurs. »**

Dirigeant d'une SARL dans le secteur du numérique

# Les principaux obstacles à la transmission d'entreprise... sont personnels !

## CHEFS D'ENTREPRISE, STOP À L'AUTOSABOTAGE !

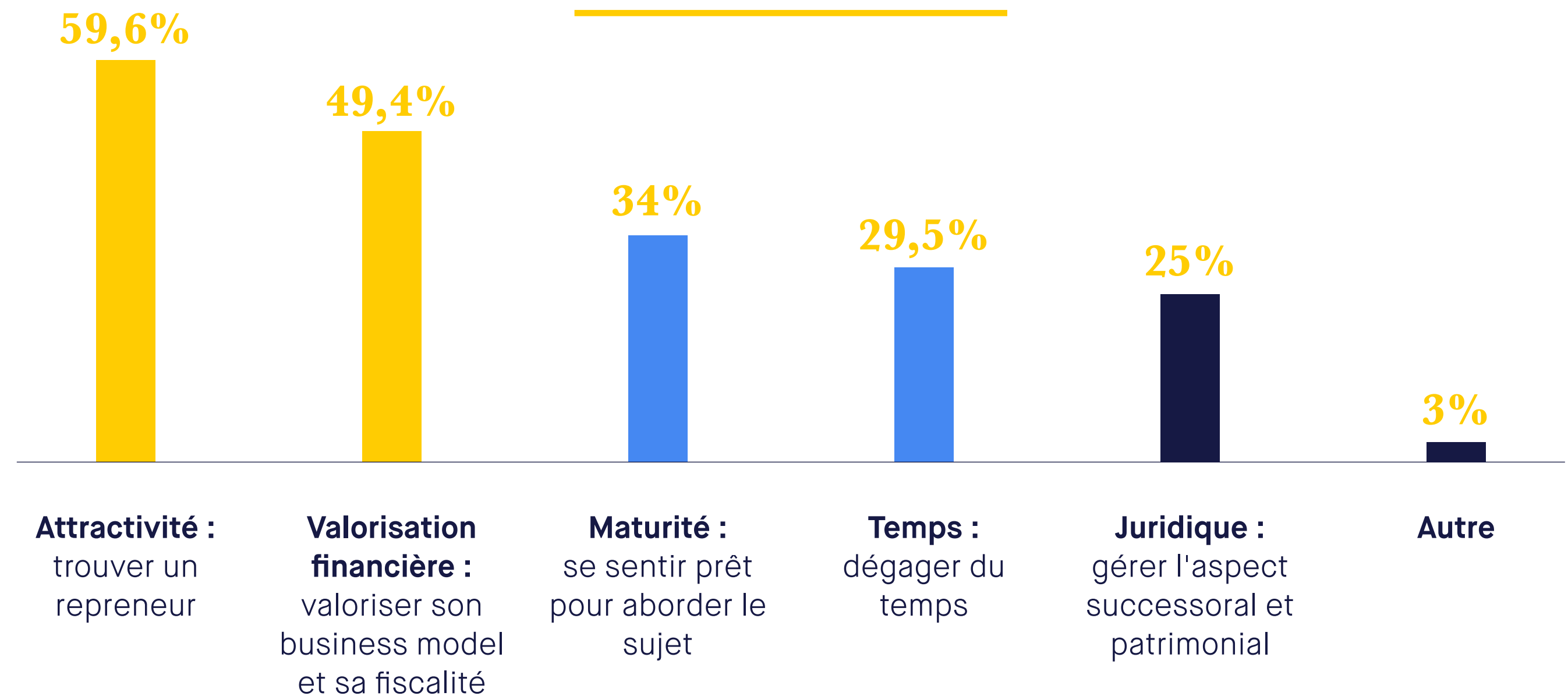
Alors qu'on aurait pu croire que les obstacles rencontrés par les chefs d'entreprises interrogés relevaient du processus en lui-même de transmission qui reste très technique, il semblerait que les principaux freins soient personnels : choix d'un repreneur, gestion du temps, maturité.

59,6% d'entre eux nous partagent leurs **difficultés à trouver un repreneur**. Quand on sait que le principal critère de choix est le partage de valeurs & une éthique commune...Le chef d'entreprise n'aurait-il pas du mal à lâcher prise ?

« Il est trop tôt », « Je ne me sens pas prêt. » 34% des répondants évoquent **la maturité** comme principale difficulté à la transmission de leur activité.

Dernière difficulté évoquée que l'on peut considérer comme relevant d'un frein individuel : la **gestion du temps**.

« Selon vous, quelles sont les plus grandes difficultés associées à une transmission d'entreprise ? » (réponses à choix multiples)



### UN PROCESSUS TECHNIQUE QUI DEMANDE UNE DOUBLE EXPERTISE JURIDIQUE ET FINANCIÈRE

- Côté structure, ce qui donne du fil à retordre à nos répondants sont liés à la technicité du processus : 49% ont de difficultés à valoriser financièrement leur business et à trouver un montage intéressant.

2c.

**Les clés de succès**

# Clés de succès de la transmission

## 1.

### PRENDRE CONSCIENCE DE SES FREINS PERSONNELS & LES DEPASSER :

#### Pour se délester du poids des stéréotypes liés au sujet de la transmission sur la taille des entreprises :

alors que la taille de l'entreprise est le critère le plus discriminant dans la cession d'entreprises en France, devant l'âge du dirigeant, il est impératif que les indépendants et dirigeants de TPE soient conscients de la valeur de leur entreprise.

#### Pour surmonter les barrières personnelles des dirigeants :

alors que la maturité et la gestion du temps sont des éléments clés de la transmission, la préparation mentale du dirigeant pour l'accompagner dans l'anticipation et le lâcher-prise sont déterminants dans la réussite du projet de cession.

#### Pour dépasser les biais sur le choix du repreneur :

Chercher un repreneur et pas un héritier, c'est-à-dire faire un travail de définition de ce qui est important en termes de valeurs et d'éthique mais accepter de faire confiance en dehors du cadre familial. Par exemple, faire le pari de l'interne peut être payant et permettre la pérennité de l'entreprise.

## 2.

### ANTICIPER LE TEMPS LONG & NE PAS ATTENDRE « LE BON MOMENT »

#### Prendre le temps d'anticiper pour réussir la transmission :

Le manque d'anticipation des dirigeants d'entreprise est une constante en France que les personnes interrogées considèrent comme étant l'une des causes principales des échecs de reprise. Une transmission se prépare sur des cycles longs **entre 3 & 5 ans selon les experts interrogés et en moyenne sur 3 ans selon les interrogés.**

La transmission se prépare à moyen terme, pas à court terme !

#### Avoir conscience de l'investissement nécessaire et s'organiser en interne :

La tâche est longue mais aussi énergivore et il ne faut pas sous-estimer le caractère chronophage de ce processus : cela nécessite notamment que le dirigeant fasse quelques ajustements nécessaires dans son organisation de travail.

## 3.

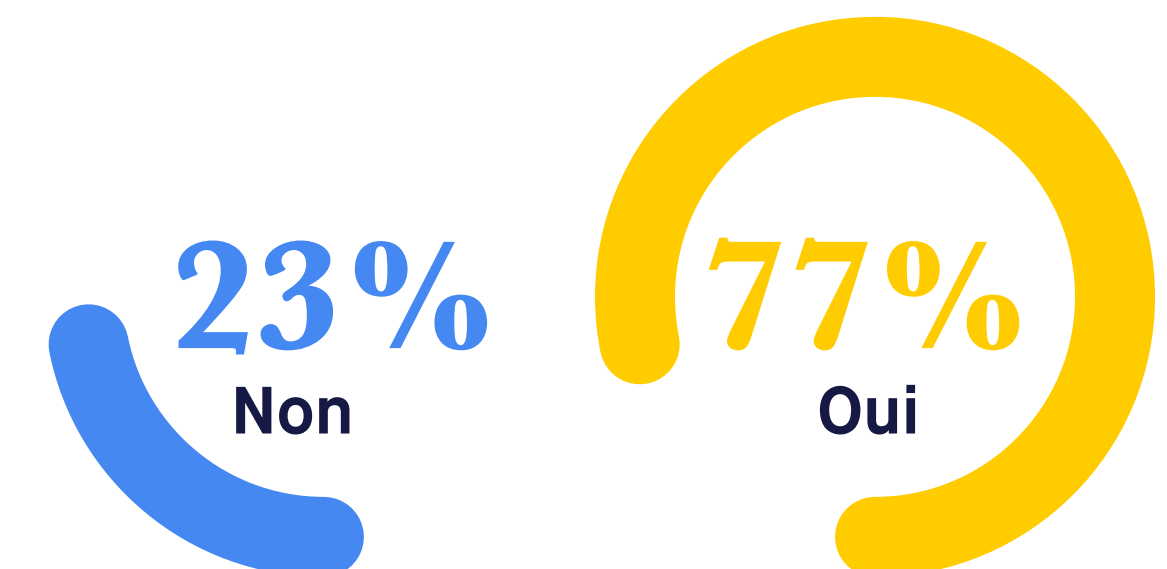
### SE FAIRE ACCOMPAGNER

#### Construire un « deal » viable en ayant recours à des expertises externes :

Quels modes de cessions ? Quel montage financier ? Comment valoriser mon activité ? Plusieurs modèles de valorisation et montage sont possibles. Il est également facile de s'y perdre.

Les retours d'expérience positifs ont un point commun : tous les dirigeants appuient sur la nécessité de se faire accompagner par un expert juridique ou financier pour trouver un business-model pérenne et attractif.

**« Pensez-vous qu'il est nécessaire d'être accompagné.e par un expert juridique, coach ou autre dans un projet de transmission d'activité »**





## Ils nous parlent de leur histoire

“ *J’ai transmis mon entreprise  
à mes salariés* ”



### **RETEX** DE LA TRANSMISSION A SES SALARIÉS DANS LE CADRE D’UNE SCOP

Ce qui a motivé le projet, c’est avant tout la sauvegarde de l’emploi : il semblait difficile de trouver un seul repreneur au vu du montant de la transaction attendue.

Le personnel était très attaché à la structure qui avait 20 ans d’existence. **Très vite, le projet de SCOP (Société Coopérative et Participative) a été évoqué. En associant les salariés au projet de reprise, tout le monde y trouvait son compte.**

#### **Et concrètement ?**

L’ancien gérant s’est appuyé sur des personnalités qui connaissaient bien la vie de la structure. Il avait anticipé la montée en compétences sur le commercial et le business des salariés en interne.

La société s’est faite accompagner par l’Union régionale des Scop. Ils ont fait une évaluation croisée et ont évalué le montant raisonnable de reprise pour le vendeur et l’acquéreur. Dans un deuxième temps, ils ont été accompagnés sur la réorganisation de la société et l’aspect réglementaire.

Après la reprise, le comité des directeurs a été élargi à 6 personnes. Des réunions ont été organisées tous les mois, la possibilité d’investissement a été donnée à tous les salariés et l’information était totalement transparente. Cela faisait partie de la nouvelle culture SCOP.



## Ils nous parlent de leur histoire

*Je ne pouvais pas me permettre de perdre ce deal alors j'ai mal vendu.*



### **RETEX** D'UNE VENTE COMPLIQUÉE À DES ASSOCIÉS

« Je suis convaincue que ce sont dans les crises que l'on voit la qualité des associations. Après le Covid, on a dû parler structuration et chiffre d'affaires et c'est devenu compliqué. **L'association n'était pas puissante. Le liant était surtout l'aspect financier et quand il a fallu rebattre les cartes, mes associés et moi n'avions plus la même vision, plus l'envie de faire de nouveaux investissements dans l'avenir.**

### **Et concrètement ?**

J'ai décidé de vendre et je voulais vendre vite car j'avais besoin d'argent pour lancer ma nouvelle structure mais le pacte d'associé m'empêchait de bouger avec la clause de non-concurrence. J'étais pressée et j'ai bradé mes parts.

**J'ai vécu l'enfer. Si je n'avais pas eu d'activité à lancer, si je n'avais pas été pressée de vendre, ça aurait été un tout autre processus.**

Céder c'est un process d'achat et de vente, il y a forcément un compromis à trouver. »

## Ils nous parlent de leur histoire



*Les conseils que je souhaite donner à mes pairs.*



### **RETEX** D'UNE MONTÉE AU CAPITAL D'UN INVESTISSEUR EXTERNE

Après avoir fondé ma société il y a 8 ans, j'ai réalisé un deal en faisant monter un investisseur externe au capital. Avec le recul, j'aurais aimé être plus accompagnée et j'aurais souhaité bénéficier de retours d'expérience de mes pairs, ça m'aurait aidée dans le processus.

Il faut 3 types d'accompagnement dans un deal de ce type : un coach personnel, un expert juridique de haut niveau, un spécialiste des opérations financières... Il m'a manqué le troisième, un accompagnement personnel, et j'ai fait des mauvais choix. **Le talon d'Achille de l'entrepreneur, c'est que l'entreprise c'est lui et chaque critique est un coup de flèche dans le cœur. Il faut dépassionner la transmission.** Un ami m'a donné un conseil que je souhaite transmettre : « Il ne faut jamais que la transmission soit un enjeu vital pour l'entrepreneur sinon cela vous met en position de faiblesse pour le deal. »

Il faut regarder avec un œil neuf, critique et aguerri tout ce qui peut remettre en cause les fondamentaux de l'entreprise : positionnement, marché, concurrence, produits de substitution, etc. Le revendeur a, en général, un regard biaisé, car il est désireux de conclure. Seule une analyse critique extérieure peut mettre en avant un *deal breaker* mais ça peut être un moment douloureux pour un dirigeant.»

#### **Et concrètement ?**

Ce qui manque aujourd'hui ce sont des témoignages de dirigeants, des retours d'expérience et des vérités difficiles à entendre !

# En conclusion :



## CE QU'IL FAUT RETENIR

### LA TRANSMISSION DES ACTIVITÉS A DE VRAIS IMPACTS POSITIFS :

- Préserver et valoriser le savoir-faire de la branche
- Maintenir la diversité des acteurs et indépendance du secteur
- Maintenir et préserver l'emploi dans la Branche Numérique, Ingénierie, Conseil, Événement

### LES 4 DIFFICULTÉS DE LA TRANSMISSION D'ACTIVITÉ :

#### 1) DES PERCEPTIONS SUBJECTIVES PERSONNELLES QUI FREINENT LES INDIVIDUS

- Transmission = échec
- Transmission = retraite
- Transmission = repreneur externe
- Transmission = PME & TPE, pas pour les entreprises unipersonnelles

#### 2) UNE DIFFICULTÉ POUR LES CÉDANTS À IDENTIFIER DES REPRENEURS POTENTIELS

#### 3) UN MANQUE CRUEL DE PRÉPARATION ET D'ANTICIPATION DANS LE PROCESSUS DE TRANSMISSION DES ENTREPRISES

#### 4) UN INVESTISSEMENT COÛTEUX SUR LE TEMPS LONG

- Investissement financier pour se faire accompagner par des experts
- Investissement personnel, lourd dans le processus



## Prendre de la hauteur

Alors qu'une des spécificités de la branche numérique ingénierie conseil, reste l'incarnation très personnelle par les dirigeants de leur activité, inhérente à la production de « services intellectuels », l'acte de transmission fait entrer en jeu une dimension d'affect, si bien que certains envisageront d'abord de transmettre leurs compétences ou leurs savoir-faire avant d'envisager la transmission de l'activité et du portefeuille clients.

Par ailleurs, la décision de transmettre ne peut venir que du dirigeant lui-même. Or un des plus grands facteurs d'échec de la transmission d'entreprises tous secteurs confondus (Rapport Sénat 2017) reste le manque d'anticipation.

Il semble donc important de sensibiliser les chefs d'entreprises qui souhaitent se créer un capital dans le cadre d'un départ à la retraite ou qui souhaitent laisser un legs, un héritage aux enjeux de la transmission.

Toutefois la transmission des activités reste nécessaire pour vitaliser un territoire, créateur d'emplois.



*2d.*

# Les pistes de solutions

Se baser sur l'expérience des chefs d'entreprises pour faciliter la transmission

# Les besoins prioritaires des chefs d'entreprises

Suite aux problématiques de transmission des compétences et des entreprises identifiées lors des entretiens qualitatifs et une enquête en ligne, deux groupes de réflexion ont été organisés pour imaginer avec des chefs d'entreprises de la Branche numérique ingénierie conseil des pistes d'actions prioritaires pour faciliter la transmission. Ces propositions couplées aux recommandations recueillies dans le questionnaire en ligne constituent un ensemble des pistes d'actions qui peuvent être développées au niveau de l'entreprise, de la branche ou de la région. Les propositions pour faciliter la transmission des activités se répartissent en 4 axes :

## SENSIBILISATION & CONTENU :

Témoignages de pairs & retours d'expériences de toutes typologies d'entreprises sur les bonnes pratiques mais aussi sur les échecs

## ACCOMPAGNEMENT PAR DES EXPERTS :

Information et sensibilisation des entreprises à la reprise d'activité, mise en place d'actions de formation

Accès facilité à des professionnels juridiques et financiers mais aussi des coaches pour accompagner le dirigeant dans le processus de transaction et de transmission

## FACILITER LA RENCONTRE ENTRE CÉDANTS & REPRENEURS

Amélioration et clarification des réseaux de vendeurs et repreneurs

## FACILITER L'ACCÈS AU FINANCEMENT :

Facilitation de l'accès à des financements notamment pour les repreneurs

Mieux comprendre les différents montages financiers facilitant la transmission

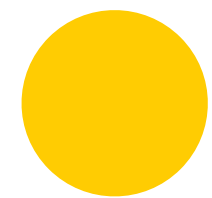




Niveau de l'entreprise

Niveau régional, de  
branche

# Piste n°1 : Sensibilisation aux enjeux de la transmission



## ACTIONS PROPOSÉES



### Organiser de moments de partages et retours d'expériences entre pairs

- Dirigeant : partager son expérience lors des rencontres avec du réseau pour sensibiliser ses pairs sur les problématiques rencontrées lors d'une transmission ainsi que des bonnes pratiques
- Branche : Mettre en avant les expériences
- Modules de formation à destination des dirigeants et futurs dirigeants (où ? Ecoles & CCI)



### Campagne de sensibilisation :

- **Des les milieux universitaires** : mise en valeur de la reprise d'entreprises tant dans les cursus universitaires et professionnalisants que dans les publications universitaires économiques.
- **Auprès de la cible des chefs d'entreprise** pour ancrer sur le temps long la stratégie de transmission (communication, séminaires intergénérationnels, temps d'échange etc) : organiser des rencontres et ateliers "témoignages" pour faire s'exprimer des personnes qui ont déjà transmis leurs activités



## CONSEILS

- Stratégie de transmission / rétention : ouvrir son capital aux salariés
- Donner un nom neutre à l'entreprise pour plus facilement la transmettre

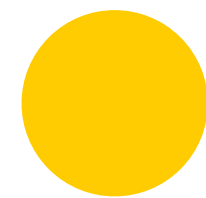
## Piste n°2 : se faire accompagner et choisir les bons experts



Niveau de l'entreprise



Niveau régional, de  
branche



### ACTIONS PROPOSÉES



#### Se renseigner autour de soi pour bénéficier de retour d'expériences

- Difficile de prendre conscience seul.e de la nécessité de se faire accompagner et des enjeux personnels liés à la transmission d'une activité
- Se faire accompagner est néanmoins indispensable
- Les accompagnements sont pluriels : experts techniques & coach personnel



#### Quels experts ?

- Favoriser les experts qui ont une vision globale du marché : pour que l'accompagnement soit le plus pertinent, il est important pour l'expert de comprendre le marché, le secteur, le métier
- ... et ceux qui comprennent également la réalité d'un entrepreneur.

#### Où les trouver ?

- Demander des recommandations à des experts auprès de son réseau personnel ou auprès des réseaux du territoire (CCI, Syndicats...)
- Parrainage : idéalement, se rapprocher des chefs d'entreprises qui ont déjà transmis pour leur demander de recommander leur expert



### CONSEILS

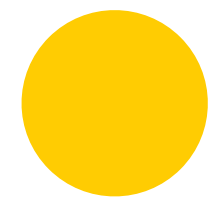
- Exemples de document utile : liste d'experts approuvés par la Branche numérique ingénierie conseil. qui ont accompagné des transmissions d'entreprises, avec possibilité de confirmer leur connaissance sectoriel ou du métier
- Idéalement il est utile de se faire accompagner par un expert technique sur le processus de transmission mais également un expert (coach personnel) qui va accompagner le dirigeant dans le lâcher-prise et l'aider à prendre les meilleures décisions en se détachant du "capital émotionnel" qui le lie à son activité
- Les CCI (comme celle de Lyon) peuvent proposer des fiches pratiques sur la cession d'entreprise, et des formations « repreneur »



Niveau de l'entreprise

Niveau régional, de  
branche

## Piste n°3 : faciliter la rencontre repreneur & cédant



### ACTIONS PROPOSÉES



#### S'investir dans les réseaux et développer le sien :

- Echanger sur son projet avec son écosystème : ses proches, ses fournisseurs
- S'investir dans des réseaux sur son territoire pour multiplier les rencontres et les opportunités d'identifier un éventuel repreneur plus facilement



#### Conseiller les institutions régionales et la Branche sur les critères de choix pour un repreneur afin de

- Améliorer l'identification des personnes qui souhaitent transmettre leur activité mais également
- la mise en relation plus pertinente entre les reprenants et les cédants, idéalement en favorisant le rapprochement d'entreprises dans la même branche
- Organiser des rencontres entre des cédants et des repreneurs selon le métier ou la spécialisation au niveau de la Branche



### CONSEILS

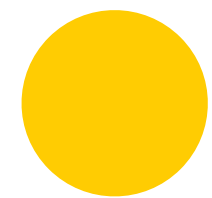
- Se rapprocher de votre Chambre de commerce : certaines CCI (comme celle de Lyon) peuvent vous proposer la liste des entreprises récemment cédées
- Organiser des rencontres du type « speed-dating » pour des repreneurs et cédants sur un même secteur d'activité afin de faciliter les rencontres



Niveau de l'entreprise

Niveau régional, de  
branche

## Piste n°4 : faciliter l'accès au financement



### ACTIONS PROPOSÉES



#### Aide du cédant / de l'associé

- Le cédant peut accompagner le repreneur
- Se détacher des stéréotypes et *a priori* : le LBO (*Leveraged buy-out / rachat avec effet de levier*) n'est pas que pour les gros, on peut lisser la montée en capital et le rachat des parts sur plusieurs années

#### Préparer son business plan

- Recommandation : accompagnement d'un expert comptable sur un business plan pour faire une bonne présentation auprès la banque
- Les banques ne sont pas si frileuses que ça si on est clair sur nos objectifs économiques etc



#### Bénéficiaire des logiques territoriales

- Il y a des régions qui ont des approches économiques pour apporter des financements, il faut en profiter, se déplacer où on trouve l'aide financière ou des incentives économiques



### CONSEILS

- Les CCI (comme celle de Lyon) peuvent proposer des bases de données recensant les aides financières et techniques
- Favoriser le prêt bancaire auprès de la banque du chef d'entreprise cédant, cela peut faciliter une demande de prêt
- Ne pas sous-estimer l'importance du business plan. Donner aux chefs d'entreprise et aux repreneurs toutes les informations indispensables pour la préparation de leur business plan ainsi que des contacts aux experts comptables. Un bon business plan augmente la crédibilité d'un demandeur d'emprunt / d'investissement auprès de la banque
- La BPI développe plusieurs services financiers à destination des repreneurs notamment la garantie d'un prêt mais ils disposent aussi de fonds Transmission dédiés aux actes de transmission



# Transmission des compétences



# *Sommaire*

- 3a.*** Etat des lieux de la transmission des compétences
- 3b.*** Les principaux freins de la transmission des compétences
- 3c.*** Les clés de succès
- 3d.*** Les pistes de solutions



*3a.*

**État des lieux**  
**de la transmission des compétences**

# État des lieux sur la transmission des activités au sein de la branche numérique ingénierie conseil

---

## UN ENJEU DE PÉRENNISATION DES ORGANISATIONS

Les acteurs de la branche numérique ingénierie conseil interrogés révèlent que la transmission des compétences permet aux entreprises de répondre en priorité aux enjeux ci-dessous :

- **Montée en puissance interne** du capital humain
- **Homogénéisation du niveau de prestation** auprès des clients, permettant une meilleure satisfaction
- **Adaptation aux nouvelles demandes du marché** grâce à l'acquisition des nouvelles compétences portées par les plus jeunes

Des éléments clés qui permettent d'**assurer à court terme la survie** des organisations (l'adaptation au marché étant perçue comme un facteur de résilience), **mais aussi leur pérennité** à plus long terme (l'homogénéisation du niveau de prestation permettant une meilleure satisfaction et fidélisation client, et le développement du capital humain améliorant la compétitivité de l'entreprise par rapport à la concurrence).

Nous observons ainsi que **les dirigeants dont la priorité est de contribuer à la satisfaction client** et dont les organisations sont tournées vers le client **ont tendance à développer davantage les conditions favorables à la transmission intergénérationnelle** des compétences.

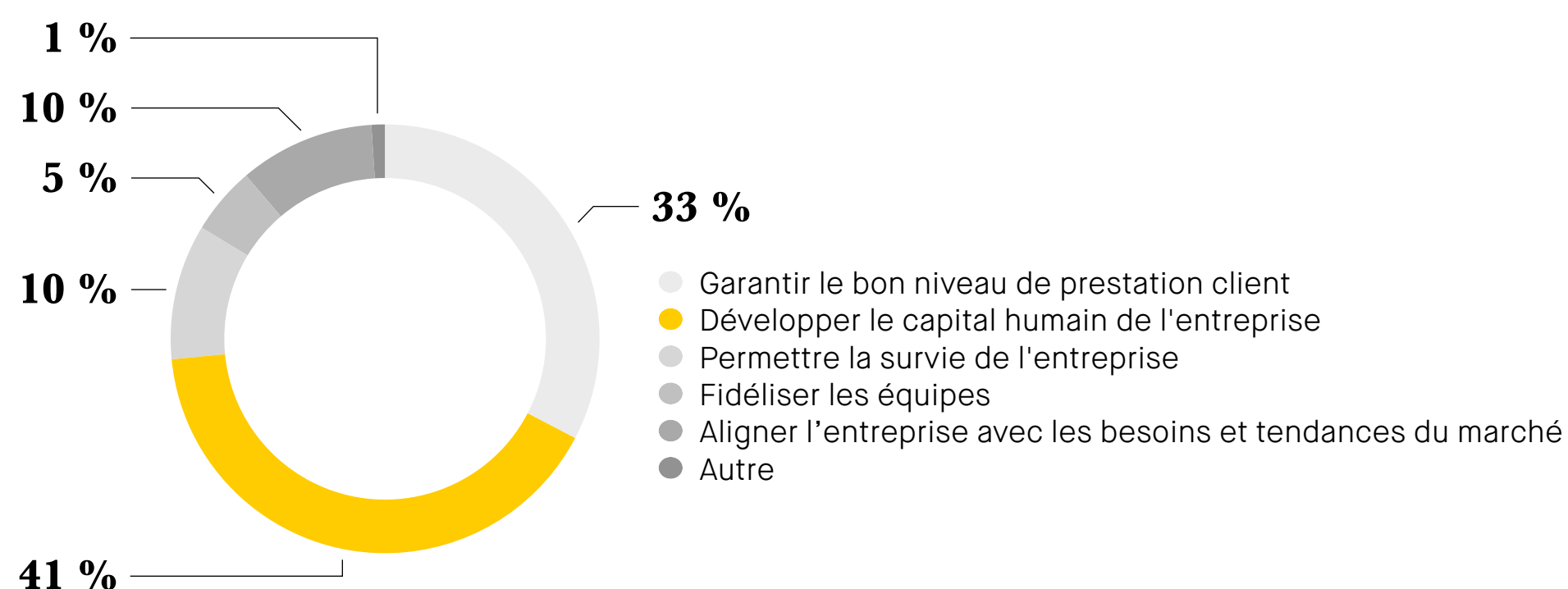
## LA SINGULARITÉ DES SOCIÉTÉS UNIPERSONNELLES

**Les sociétés unipersonnelles ont plus tendance à considérer la transmission des compétences comme étant vitale** : 60 % des répondants pour lesquels la transmission permet en priorité la survie de leur activité sont des sociétés unipersonnelles.

# État des lieux sur la transmission des activités au sein de la branche numérique ingénierie conseil

**UN ENJEU DE PRIORISATION** - Pour 41 % des entreprises de la branche, l'intérêt premier de l'acte de transmettre se trouve dans le développement du capital humain et de ses compétences avant d'y percevoir un intérêt stratégique. **Seulement 10 % des entreprises pensent que la transmission des compétences est un critère de survie.** Cela démontre **une certaine décorrélation de la politique RH avec la stratégie des entreprises.** Le secteur du conseil semble le plus sensibilisé aux enjeux stratégiques de la transmission des compétences.

## "A quel besoin la transmission des compétences répond-elle en priorité" ?

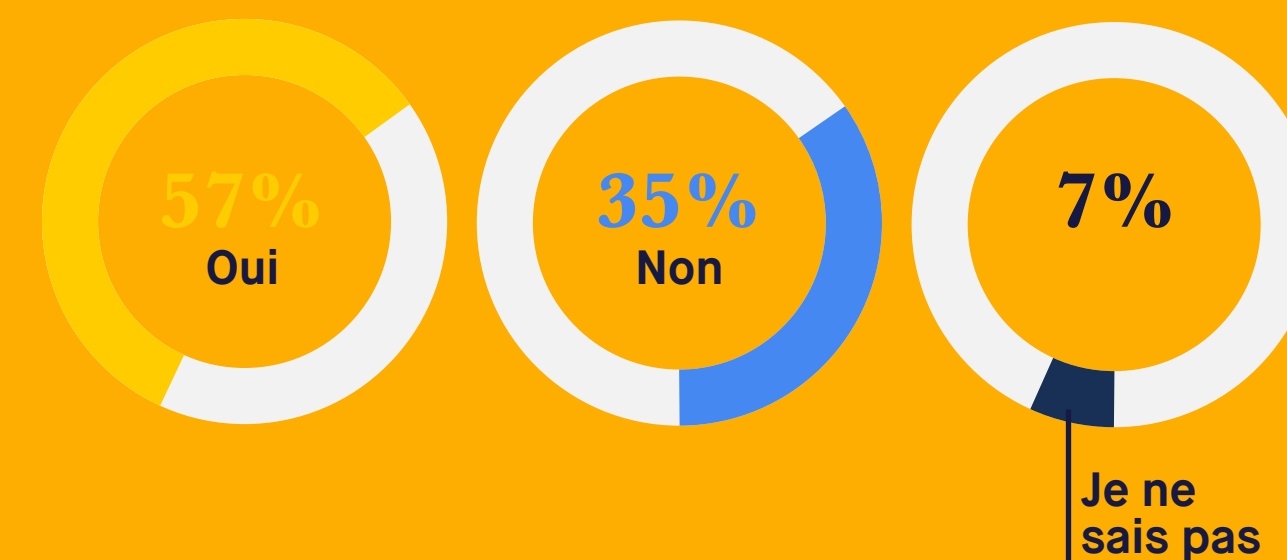


## POUR ALLER PLUS LOIN

Si l'intérêt premier de la transmission des compétences est la montée en puissance du capital humain et si celui-ci est considéré comme premier levier pour pérenniser l'activité de l'entreprise (39 % des répondants, ensemble avec l'excellence de la relation client 39%), pourquoi les entreprises axent leur stratégie RH sur l'acquisition et la rétention davantage que sur la transmission ?

D'autant plus que 57% des répondants considèrent que certains talents sont indispensables à la survie de leur organisation\* (et la tendance est la plus forte au sein des TTPE). Alors pourquoi seulement 10 % perçoit la transmission comme un enjeu prioritairement vital pour l'entreprise ?

### Avez-vous des collaborateurs et/ou collègues que vous considérez indispensables à la survie de l'activité\*



\*Une personne qui détient toute seule certaines compétences et connaissances indispensables pour le bon fonctionnement de l'activité. Si elle part, le bon fonctionnement de la société peut être mis en péril.

Une des possibles réponses peut-être la tendance des chefs d'entreprises à avoir une vision court-termiste et donc à se concentrer sur les solutions rapides plutôt que prendre le temps d'investir dans la montée en compétences internes.

# La transmission des compétences est-elle assez anticipée ?

## LA TRANSMISSION, UN INVESTISSEMENT SUR LE TEMPS LONG -

Comment peut-on anticiper la transmission des compétences ? Est-ce une activité à part entière qui doit être organisée en continu ?

Ce qui est sûr c'est qu'il s'agit d'**une stratégie sur le long terme**. Les entreprises soulignent la nécessité d'investir le temps long pour organiser un plan de développement et de la transmission des compétences (cartographier les savoirs existants, leurs porteurs, les besoins futurs en compétences en fonction de la stratégie de l'entreprise, et organiser la transmission et l'évaluer).

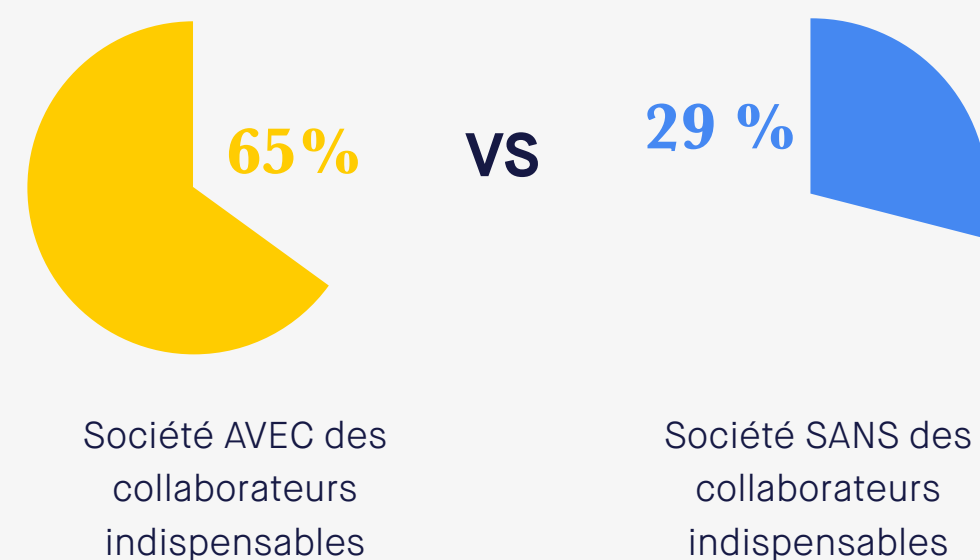
*« En matière de transmission, nous récoltons les fruits du travail au bout de 1 à 2 ans. »*

Dirigeant SARL

## Des variations d'anticipation liées à :

### LE NIVEAU DE DÉPENDANCE

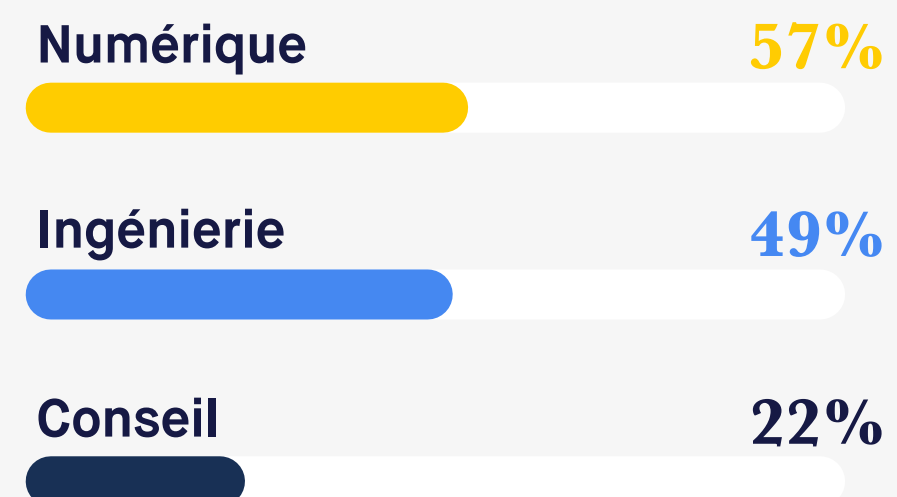
Les responsables conscients d'avoir les collaborateurs qui portent seuls des compétences indispensables pour le bon fonctionnement de l'entreprise anticipent et animent davantage la transmission au sein de leur entreprise.



6 % restant sans réponse

### LE SECTEUR

Tous les secteurs déclarent anticiper la transmission des compétences, à l'exception du secteur du **conseil** qui tend à **ne pas anticiper ou moins anticiper** la transmission des compétences, alors que c'est le secteur le plus sensibilisé à ces enjeux stratégiques. Une piste d'explication à envisager est le caractère des savoir-faire et des compétences qui évoluent moins vite que dans les métiers du numérique.



### LA TAILLE D'ENTREPRISE

Il semblerait que certains types d'entreprises, notamment les TTPE\* (51 %) et les TPE (52%), anticipent plus la transmission des compétences que les autres structures. Les TTPE sont aussi les entreprises les plus soucieuses de la rétention de leurs talents. Ceci est certainement dû à leur petite taille qui accentue la dépendance de la structure aux individus qui la composent. Au contraire **les sociétés unipersonnelles ont tendance à très peu anticiper (0,6 %)**.

*« Comme nous ne sommes pas nombreux, il est plus facile de créer les conditions d'échange et de partage entre les collaborateurs et ainsi transmettre des compétences régulièrement. »*

Dirigeant, TTPE \* (entreprise moins de 6 salariés)



## Société unipersonnelle et anticipation

La tendance de faible anticipation de la transmission par les SU s'explique par les spécificités de ce type d'organisation :

- Dans les entretiens, les fondateurs des sociétés unipersonnelles avouent avoir du mal à saisir la question de la transmission des compétences puisque l'organisation de leur entreprise ne leur permet pas de transmettre en interne n'ayant pas de salarié ou d'équipe.
- Tout développement ou transmission des compétences signifie pour eux un arrêt temporaire de l'activité économique. Les sociétés unipersonnelles estiment devoir plus anticiper et organiser la transmission que les autres types d'entreprises.

**« A qui puis-je transmettre si je n'ai pas de salarié.e ? »**  
Indépendant

## Regard de l'expert sur les spécificités des SU

“Ce qui me plaît dans le modèle de société unipersonnelle c'est que le fruit de mon travail m'appartient. Ce que je vends, c'est ce que j'ai dans la tête. Ça n'intéresse pas mes clients que je leur envoie mes collaborateurs. Mes clients achètent ce que je rêvais de leur vendre : mon expérience. Intuitu personae dans mon métier est incroyable. Ça ne tient pas à une marque, à une méthodologie, cela tient à mes intuitions. Ce qui n'est pas transmissible.”

“Je diffuse mes savoirs de deux manières :

- auprès de mes clients, leaders qui à leur tour pourront influencer leur culture d'organisation
- auprès d'étudiants car je suis très engagée dans une école de commerce. Je leur diffuse ma pensée et mon savoir, en quelque sorte je fais du “Soft Power”.

C'est ainsi que je transmets le mieux mon savoir-faire, cela a plus de sens que de valoriser de façon patrimoniale un fonds de commerce qui est intrinsèquement lié à ma personne. ”

**Pierre Hurstel, Fondateur  
de Matière à Réflexion**





## A qui transmet-on ?

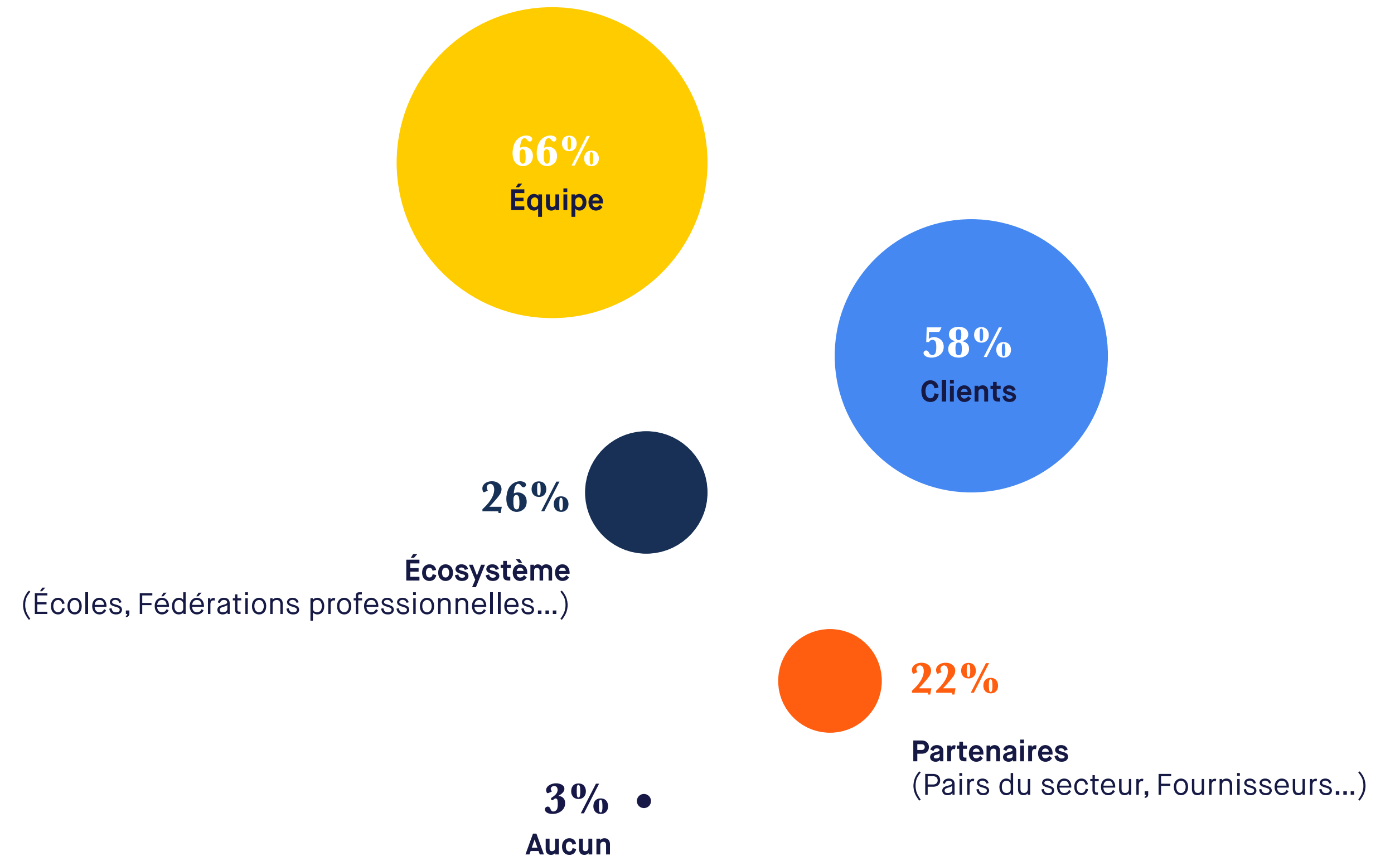
### À QUI TRANSMETTRE ? DOIT-ON NE TRANSMETTRE QU'EN INTERNE ?

Les dirigeants et les collaborateurs de la branche estiment que s'ils transmettent des compétences le plus souvent à leur équipe, ils le font aussi en externe.

La transmission des compétences en externe n'est pas surprenante puisque la particularité des entreprises de la Branche numérique ingénierie conseil est de vendre des prestations de services, ou autrement une expertise et un savoir-faire.

La nature de la prestation peut ainsi faciliter la transmission des compétences au client lors d'une mission.

*“Aujourd’hui je travaille seule alors je transmets mon savoir et mes compétences à mes clients.”*,  
Cheffe d'entreprise, société unipersonnelle, conseil



A qui transmettez-vous le plus vos compétences & vos connaissances aujourd'hui ?

# Quelle place pour les seniors dans la transmission des compétences ?

## UNE PÉNURIE D'EXPERTS SENIORS

Malgré le fait que moins de 20 % des experts seniors travaillent dans la branche numérique ingénierie conseil, **leur présence est jugée prioritaire par 40 % des répondants pour garantir l'excellence opérationnelle** de leur entreprise. Ce levier est le troisième plus cité après l'attractivité et la rétention des talents, et l'innovation dans les outils et méthodes.

### Un métier du conseil particulièrement exigeant ?

Cela peut être dû à l'exigence des métiers de la Branche numérique ingénierie conseil, qui demandent de toujours avoir un coup d'avance, de se former, d'innover constamment : des métiers qui nécessitent une remise en cause perpétuelle.

## Pour garantir le niveau d'excellence opérationnelle des entreprises de la Branche numérique ingénierie conseil., quelles actions sont pour vous prioritaires ?



## POUR QUI LES COMPÉTENCES DES SENIORS SONT-ILS LES PLUS PRÉCIEUSES ?

**Pour les directeurs généraux (56%) et les collaborateurs (50%).** L'importance de l'expertise senior pour les collaborateurs peut s'expliquer par le fait que de nombreux diplômés perçoivent la Branche numérique ingénierie conseil, comme 2ème école et la rejoignent pour constituer et compléter leur formation. L'échange avec des experts seniors leur permet de monter en compétence rapidement.

**Pour les PME (57%) et les sociétés unipersonnelles (42%),** moins pour les TPE dont la charge salariale de ces profils experts représente proportionnellement un coût plus conséquent que pour les PME. Pour les sociétés unipersonnelles, cela signifie que les indépendants estiment qu'ils doivent eux-mêmes être exigeants envers le développement de leurs compétences.

**Pour le secteur du conseil (47%). Ce n'est pas surprenant étant donné que le secteur s'appuie beaucoup sur l'expérience.** Le secteur du numérique, par exemple, se réinvente sans cesse avec des compétences techniques devenant vite obsolètes, à actualiser constamment.

**Pour les acteurs considérant que leur entreprise a des collaborateurs indispensables au fonctionnement de l'entreprise (60 %).** Selon eux les compétences des experts-seniors et leur maintien dans l'emploi est prioritaire pour l'excellence opérationnelle des entreprises de la Branche numérique ingénierie conseil.

## UN ENCOURAGEMENT DE LA TRANSMISSION INTERGÉNÉRATIONNELLE

Il semblerait que la transmission des connaissances et compétences des experts-seniors est favorisée puisque **64 % des entreprises considèrent avoir créé les conditions favorables pour la coopération entre les générations.**

**Les TTPE et TPE** soulignent notamment que la petite taille de leurs équipes permet d'augmenter le niveau d'échange et de partage entre les générations.

*“L'âge des collaborateurs va de 26 à 60 ans et, comme nous ne sommes pas nombreux, ils et elles se côtoient et travaillent ensemble régulièrement”*

*Dirigeant, TPE*

# Comment la transmission des compétences est-elle animée au sein de la branche ?

## UNE RECETTE À PLUSIEURS INGRÉDIENTS

Plusieurs leviers ont été identifiés pour la transmission de compétences et de connaissances. Voici les ingrédients existants dans les dispositifs de transmission des compétences au sein des entreprises de la Branche numérique ingénierie conseil. :



## UN ENJEU GLOBALEMENT COMPLEXE

Avoir un ou des talents porteurs d'une ou de plusieurs compétences importantes pour l'entreprise ne veut pas dire que la transmission est garantie. De la même manière qu'il ne suffit pas de mettre en place une organisation d'équipe facilitant l'échange entre les juniors et les seniors (ex.binôme opérationnel). Il est nécessaire de s'assurer que les personnes avec des compétences ont une bonne méthode pédagogique et les outils adéquats pour transmettre. Il est idéal de combiner plusieurs dispositifs pour ancrer davantage l'acte de transmission dans les habitudes.

## & ENCORE PLUS LORSQU'IL S'AGIT DE SAVOIR-ÊTRE

La majorité des répondants (77%) considère la transmission des compétences plus difficile que la transmission des connaissances techniques, stratégiques et scientifiques. Les compétences relationnelles notamment sont un sujet exigeant pour les entreprises. La bonne approche commerciale, le savoir-être ne sont pas facilement imitables, et pour cette raison leur transfert nécessite une relation de proximité et de confiance.



**DU NÉCESSAIRE SUR-MESURE ?** - Les préférences pour les modes de transmission et d'apprentissage peuvent être très différents selon le statut ou l'âge. La méthode de transmission et de pédagogie doit être adaptée au profils des talents.

Pour les dirigeants de la branche numérique ingénierie conseil, la transmission passe principalement par le travail collaboratif au quotidien, sur les missions et des projets, ainsi que par la mise en place de parrainage.

Le regard des collaborateurs est un peu différent, plus pédagogique. Pour eux, la transmission des compétences nécessite la formation et le partage entre les experts seniors et les autres collaborateurs.

*“On transmet en travaillant ensemble dans le même bureau avec des échanges permanents.”*

*Associé-gérant, 50 ans*

*“Pour pouvoir transmettre des compétences, il faut mettre en place la formation et le moment de partage entre les seniors et juniors. “*

*Collaborateur, 29 ans*

**La transmission intergénérationnelle des compétences et du savoir-faire selon :**

## LES COLLABORATEURS



## LES DIRIGEANTS



*Avis sur la méthode de transmission des compétences et des savoir-faire selon les différents profils*

*3b.*

# **Les principaux freins de la transmission des compétences**



# Frein n°1 : le temps

*“Ce qu’il nous faut c’est offrir du temps à cette activité pour l’intégrer aux agendas de chacun !”*

## UN MANQUE D’INVESTISSEMENT EN TEMPS

Plusieurs difficultés sont liées à la transmission des compétences et des connaissances. Et pourtant, les entreprises de la branche numérique ingénierie conseil sont plutôt unanimes sur l’une d’entre elles : **le manque de temps (61 %)**.

Les freins suivants concernent les ressources à leur disposition, les ressources financières, l’absence de méthodes efficaces ainsi que l’absence de reconnaissance.

La problématique de temps concernerait en priorité les plus petites structures dépourvues de fonction support et avec un rythme soutenu de travail ne leur permettant pas de développer une vision à long-terme et d’investir du temps dans la transmission. **La majorité des entreprises l’évoque comme principale difficulté quelle que soit la typologie de celle-ci.**

- TTPE 59%
- TPE 79 %
- PME 70 %
- ETI 75%

## Quels sont les principaux freins à la transmission des compétences et connaissances aujourd’hui selon vous ?



*“Il faut dédier du temps aux collaborateurs voulant transmettre leurs compétences et à ceux voulant en bénéficier. L’équivalent de 20 % ? Mais dans notre contexte ce sont les projets qui priment sur la transmission, dès qu’un projet rentre, l’initiative est dépriorisée et repoussée aux calendes grecques.”* Collaborateur, PME, conseil

*“Ce n’est pas un problème de méthode ou d’outils mais de temps consacré à la transmission des compétences”*  
Président, fondateur, conseil

*“Il manque surtout le temps et la notion de la priorité dans l’entreprise”*  
TPE, conseil

### LA VALORISATION FINANCIÈRE, VÉRITABLE OBSTACLE

Au facteur temps se couple le facteur argent dans la mise en œuvre de la transmission des compétences et des connaissances. Pour inciter les dirigeants, les experts-seniors et les collaborateurs à transmettre leurs compétences, il leur paraît indispensable de valoriser financièrement cette action.

Dans la Branche numérique ingénierie conseil., **les SUs et les TTPE sont significativement plus freinés** par la faible valorisation financière que les autres répondants.

**Pourquoi ?** Au sein des SUs la transmission des compétences est source de rémunération puisqu'elle est principalement orientée vers le client. La valorisation financière de cette transmission est donc primordiale.

Au sein des très petites entreprises, la charge salariale que représente un profil senior (pourtant clé dans la transmission) est proportionnellement plus lourde à porter.

**Les profils d'experts seniors** portent également une attention particulière à la valorisation financière de la transmission des compétences et des connaissances.

**Pourquoi ?** Ils ont une vision plus stratégique du développement des talents.

**36% SU**

**considèrent la faible valorisation financière comme principal frein**  
(vs. 28 % autres entreprises, et seulement 10 % PME)

**35%**

**les experts seniors**  
(vs. 20% moins 50 ans)

*“J’ai plein de choses à transmettre mais je ne peux pas me permettre de le faire sans rémunération.”*

*Dirigeant de +50 ans, SU*

*“Il est indéniable que les experts de +50 ans ont beaucoup de choses à transmettre mais ce sont eux aussi qui coûtent le plus cher.”*

*Dirigeant, PME, moins de 50 ans*

**26%**

**considèrent le manque de reconnaissance comme principal frein**

**Des pistes de valorisations qui ne sont pas nécessairement financières !**

*“Une collaboration permanente entre senior et junior afin de créer un cercle vertueux de montée en compétence (les juniors sont les futurs seniors). Pour cela il faut valoriser (reconnaissance, implication dans la stratégie de l'entreprise, salaire) les seniors afin qu'ils restent dans l'entreprise ET s'y épanouissent.”*

*Collaborateur, PME, numérique*

### POUR ALLER PLUS LOIN

**Est-ce un obstacle qui souligne la méconnaissance des bénéfices de la transmission des compétences et du savoir-faire ?**

Si les auto-entrepreneurs et les indépendants ne se sentent pas concernés, l'acte de transmettre des compétences n'est également pas suffisamment reconnu et valorisé au sein d'organisations plus larges de la branche. Le goût de la transmission n'y est pas promu. Le manque d'appui et de considération de la part de la direction ou de l'écosystème sur ces enjeux mène au décrochage de ceux qui auraient pu s'y investir. Il semble donc indispensable d'imaginer et mettre en place des dispositifs pour sensibiliser aux bénéfices et susciter l'envie des décideurs (dirigeants) et acteurs clés (profils senior) de la transmission au sein des organisations.

*“Nous avons besoin de motiver les troupes à transmettre. On doit leur montrer qu'on apprécie cette démarche et valoriser le temps passé à faire cela.”* Collaborateur, PME, conseil

*3c.*

**Les clés de succès**



# 1.

## SENSIBILISER : PRENDRE CONSCIENCE DE L'INTÉRÊT DE LA TRANSMISSION DES COMPÉTENCES

**Démontrer aux dirigeants l'intérêt de la transmission des compétences** pour leur permettre de comprendre qu'il s'agit d'un investissement dans la valeur de l'entreprise et en faire un sujet stratégique et de développement.

**Développer une communication** pour sensibiliser les entreprises dans leur globalité (dirigeant et collaborateurs) sur les avantages de la transmission et l'urgence de donner de la place à cette démarche.

**Mesurer la valorisation financière** pour faire valoir la nécessité d'y dédier du temps notamment en vue d'un projet de cession d'activité.

# 2.

## DÉVELOPPER UNE MÉTHODE EFFICACE DE LA TRANSMISSION

Puisque le frein principal de la transmission des compétences est le manque de temps pour toutes les entreprises de la branche, il semble important de développer la méthode et les outils permettant de transmettre de manière efficace et rapide.

### Trouver quoi transmettre

Tout d'abord, bon nombre d'entreprises se pose la question du "quoi transmettre" pour que ça soit pertinent par rapport aux problématiques de développement de l'entreprise. L'identification des compétences pertinentes peut être accompagnée.

### Organiser la transmission en interne

Nécessité d'imaginer une nouvelle organisation du temps de travail puisque ceux qui transmettent ont besoin de s'approprier la bonne méthode pédagogique pour savoir comment partager ses compétences et puis transmettre en tant que tel.

# 3.

## DÉVELOPPER UNE CULTURE DE LA TRANSMISSION

Permettre à chacun de ne pas seulement comprendre l'intérêt stratégique de la transmission des compétences pour l'entreprise mais également **Montrer l'intérêt individuel** :

- pour le transmetteur lui-même : acquisition de nouvelles compétences en termes de pédagogie, de management et de développement des équipes.
- pour le récepteur : une montée en compétence peut devenir une augmentation ou faciliter une évolution de poste au sein de l'entreprise.

**Reconnaitre et valoriser** l'acte de transmettre pour motiver les volontaires et apprécier leur initiative.

**Mettre le poids du corps sur les bons acteurs** : le maintien et le développement des compétences, du savoir-faire et du savoir-être de l'entreprise est une **responsabilité stratégique des managers** dont la mission est de développer les conditions favorables au travail collaboratif, à l'apprentissage et au développement de ses talents. Il est donc indispensable de les embarquer dans le processus de la transmission des compétences.

# Ils nous parlent de leurs histoires

*Je pratique le feedback avec mes clients pour m'assurer de l'efficacité de la transmission.*

## TÉMOIGNAGE - TPE Conseil

La fondatrice d'une TPE de conseil en coaching transmet à ses clients en faisant de la formation :

**"A la fin d'un coaching d'équipe ou individuel, je leur pose la question : qu'est-ce qu'ils ont retenu, qu'est-ce qu'ils vont mettre en place, qu'est-ce qu'ils ont appris concrètement ? Cela leur permet de prendre conscience de ce qu'ils ont appris. "**

### Et concrètement ?

Pour transmettre ses compétences, elle fait d'abord vivre une expérience à ses clients, les met en situation pour déterminer ce qu'il faut transmettre et passe à l'action avant un débrief.

*Chez nous, chacun est impliqué dans la transmission*

## TÉMOIGNAGE - PME DU NUMERIQUE

La dirigeante de cette organisation est convaincue que l'organisation doit créer des conditions d'apprentissage qui motivent tous les collaborateurs à apprendre et à partager. Elle croit beaucoup à l'organisation apprenante.

### Et concrètement ?

Cela commence par le recrutement lors duquel l'attention est portée sur les profils passionnés et curieux. Ensuite, dès l'intégration, chaque collaborateur est mis en condition de transmission et sollicité pour être acteur de l'apprentissage & de la montée en compétences du collectif.

**"Tout le monde doit présenter à tous, à travers l'intranet, son projet, mettre en avant ce qui a fonctionné et ce qui a été difficile. Ensuite un échange des bonnes pratiques et d'expériences est organisé."**

*La transmission doit être cadencée*

## TÉMOIGNAGE - CABINET DE CONSEIL

Le cabinet de conseil X a développé une méthode : formation en situation de travail (FEST).

### Et concrètement ?

Cette stratégie nécessite une bonne préparation pour faire un bilan des compétences, développer des scénarios pour savoir quand le cabinet va pouvoir utiliser ces compétences, mettre le scénario en oeuvre, cadencer et organiser un feedback.

C'est un travail important mais qui apporte ses fruits dans la transmission !





# En conclusion :

---



## CE QU'IL FAUT RETENIR

### 1) La transmission n'est pas perçue comme un enjeu stratégique

- Le sujet est associé en priorité au développement du capital humain
- Pour autant la transmission des compétences n'est pas considérée « vitale » pour une majorité des entreprises
- Le développement passe après l'acquisition et la rétention des talents alors que plus de la moitié des entreprises est dépendante de collaborateurs aux compétences indispensables.
- Les experts-seniors occupent une place clé dans la transmission des compétences malgré leur faible présence dans la branche

### 2) Le manque d'investissement lié à un frein temporel

- Investissements sur le temps long
- Anticipation plus compliquée pour le secteur du conseil et les sociétés unipersonnelles
- Peu d'aménagement du temps pour répondre aux enjeux de transmission

### 3) Un manque de valorisation financière de la transmission

- Peu de reconnaissance des bénéfices financiers d'une montée en compétences des effectifs pour l'entreprise



*3d.*

# Les pistes de solutions

Se baser sur l'expérience des chefs d'entreprises pour faciliter la transmission

# Les besoins prioritaires des chefs d'entreprises

Suite à l'identification des problématiques de transmission des compétences et des entreprises lors des entretiens qualitatifs et d'une enquête en ligne, deux groupes de réflexion ont été organisés pour imaginer avec des chefs d'entreprises de la Branche numérique ingénierie conseil, des pistes d'actions prioritaires pour faciliter la transmission. Ces propositions ensemble avec des recommandations recueillies dans le questionnaire en ligne constituent un ensemble des pistes d'actions qui peuvent être développées au niveau de l'entreprise, de la branche ou de la région. Les propositions pour faciliter la transmission des compétences se répartissent en 3 axes :

## SENSIBILISER LES CHEFS D'ENTREPRISE

Sensibiliser les chefs d'entreprises à l'intérêt de la transmission pour ancrer sur le temps long la stratégie de transmission dans leur entreprise. Leur permettre de construire une vision claire qui sera déclinée dans la stratégie RH, managériale, etc.

## DÉVELOPPER LA CULTURE DE L'ORGANISATION APPRENANTE

Inciter la transmission à travers l'organisation et les modes de fonctionnement au sein de l'entreprise. Et faire en sorte que la transmission des compétences et des savoirs et leur développement deviennent partie intégrante de la culture de l'entreprise. Ainsi chacun peut s'impliquer dans le processus et contribuer à la transmission intergénérationnelle et entre pairs.

## MÉTHODE ET OUTILS EFFICACES

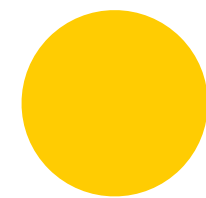
Accompagner les entreprises pour qu'elles aient à disposition ou soient en capacité de développer des méthodes et des outils facilitant la transmission des compétences et des savoir-faire en interne ainsi qu'en dehors de l'entreprise. Savoir diagnostiquer des compétences et des savoirs répondant aux enjeux métiers, savoir comment transmettre et partager son expérience et créer une démarche d'amélioration continue.



Niveau de l'entreprise

Niveau régional, de  
branche

# Piste n°1 : Sensibiliser sur l'intérêt de la transmission des compétences



## ACTIONS PROPOSÉES



### Expliquer la valeur ajoutée de la transmission aux dirigeants en s'appuyant sur des bons arguments :

- La transmission est un levier de croissance de l'entreprise : elle rendra davantage de collaborateurs capables de gérer plus de dossiers en même temps
- La transmission peut permettre de diversifier son activité : dégager de la bande passante au niveau stratégique pour conquérir de nouveaux marchés ou diversifier l'activité en développant de nouveaux savoir-faire
- La transmission contribue à la rétention des talents : elle donne la perspective d'avenir et permet de se projeter selon ses propres ambitions et les ambitions de l'entreprise

### tout en précisant les pré-requis :

- Nécessité de l'implication managériale : donner la vision aux collaborateurs, expliquer les bénéfices des compétences et de leur transmission (évolution de poste, augmentation, développement personnel, etc)
- Investissement en temps



### Démontrer l'enjeu de la transmission au niveau des institutions et des réseaux :

- Organiser des ateliers/débats pour sensibiliser sur le sujet de la transmission intergénérationnelle, ses bénéfices et son organisation et pour partager les bonnes pratiques concrètes et opérationnelles (CCI, syndicats, associations..)
- Mettre en place des budgets régionaux, des aides de l'Etat pour inciter les chefs d'entreprises à transmettre
- Accompagner les entreprises en créant des incitations financières aussi en interne pour développer une culture de la transmission auprès des collaborateurs



## CONSEILS

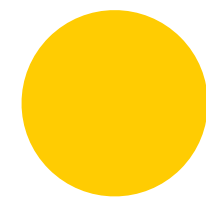
- Dans la stratégie de développement de l'entreprise, créer une habitude/un réflexe du dirigeant de décliner sa vision tout en indiquant les ressources et compétences nécessaires pour y arriver : identifier des compétences et des savoir-faire clés pour l'avenir de l'entreprise



Niveau de l'entreprise

Niveau régional, de  
branche

## Piste n°2 : Développer une culture de "l'organisation apprenante"



### ACTIONS PROPOSÉES



#### Inclure la montée en compétences dans la pratique du business

- Au quotidien, ne pas dissocier le temps d'apprentissage / de montée en compétences et le temps de prestations
- Exemple: Penser à facturer au client le temps de recherche et développement ou inclure un temps de recherche dans le taux journalier sur mission

#### Travailler sur la culture de l'entreprise

- S'assurer que l'apprentissage ne se fait pas d'une seule façon "de manière descendante"
- Exemple concret : Se poser la question suivante : Y a-t'il des mécanismes montants et descendants dans l'entreprise pour transmettre et monter en compétences ? (Tutorat, reverse mentoring, etc)
- Faciliter l'accès à un diplôme tout au long de la vie
- Parcours d'intégration : Inciter la transmission dès l'arrivée d'un nouveau collaborateur dans l'entreprise

#### Développer l'intelligence collective

- Faire monter en compétences tous les collaborateurs : instaurer des rituels qui permettent de travailler en équipe et partager son savoir faire
- Exemple concret : créer un process interne d'amélioration continue et de montée en compétences à travers des bilans de projet réalisés par l'équipe concernée et le partager aux autres



### CONSEILS

- Créer une certification pour valoriser la montée en compétences ou/et un diplôme pour évaluer la capacité à transmettre ses compétences et savoir-faire
- Outiller des personnes portant des compétences importantes et des savoir-faire à transmettre : créer un guide ou modèle de formation pour apprendre à transmettre
- Utile de faire des REX (retours d'expériences) même en tant qu'auto-entrepreneur et indépendant avec le client dans une logique d'amélioration continue et de montée en compétences

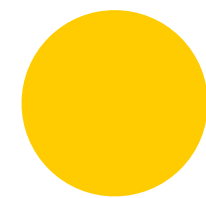




Niveau de l'entreprise

Niveau régional, de  
branche

# Piste n°3 : Outils d'identification et d'évaluation des compétences



## ACTIONS PROPOSÉES



### Le rendre obligatoire pour toutes les tailles d'entreprise

- Audit pour identifier les compétences à valoriser/ préserver
- Rendre le bilan / le moment de diagnostic obligatoire
- Certifications pour identifier des compétences

### Développer la capacité du diagnostic des compétences

- Auto-entrepreneur : faire un bilan de compétences
- Entreprise avec des salariés : bilan de compétences rattaché aux entretiens annuels
- Identifier les compétences et les savoir-faire selon la demande du client

### Mise en place d'indicateurs pour évaluer la performance de la transmission

- Important d'évaluer la montée en compétences des collaborateurs
- Exemples : lors des entretiens annuels, lors des bilans, mesurer le taux de progression des compétences, et mesurer le nombre de rituels transmission des compétences,
- Indicateur à suivre => Capacité des collaborateurs à se projeter dans l'avenir (signifiera que la stratégie des dirigeants a pris en compte la montée en compétences)

### Faciliter la mobilité interne transverse



**Faire en sorte que les réflexions d'avenir de la branche** (avenir du secteur et des métiers, compétences de demain) **soit une priorité** dans les réflexions et dans l'accompagnement de la branche

- Accompagner les entreprises dans l'identification des compétences clés pour demain
- Faire évoluer le répertoire des qualifications pour qu'il intègre la réflexion sur l'avenir des métiers (par ex. Répertoire national des qualifications, ...)

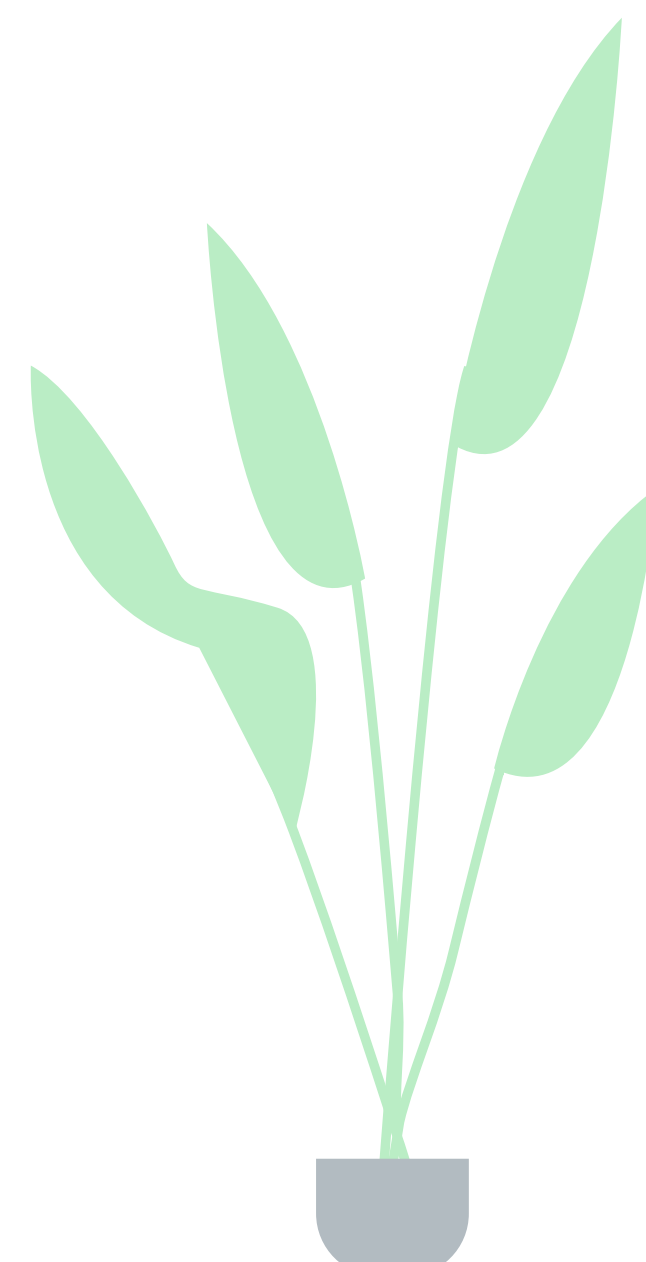


## CONSEILS

- Pour les chefs d'entreprise, réaliser une pré-identification des compétences et des savoir-faire clés à développer ou à transmettre selon les prévisions du business grâce à sa vision stratégique de son activité
- Méthode d'incitation : associer le collaborateur qui porte les compétences essentielles pour l'entreprise à l'avenir de l'entreprise à travers la participation au capital notamment
- Faire appel aux spécialistes de la gestion des compétences (GPEC)
- Pour la branche : développer la connaissance des entreprises de la branche et de leurs expertises
- Pour la branche : créer une plateforme de mise en relation avec les personnes retraitées de la région pour donner la possibilité de partager ses compétences et faciliter la recherche des compétences pour les entreprises qui en ont besoin

# 4.

## Synthèse *Que retenir ?*



# Vertus de la transmission

La transmission intergénérationnelle des activités et des compétences, toutes deux indispensables à la pérennité des organisations, est un enjeu de taille pour la branche numérique ingénierie conseil événement. La particularité de la branche réside en la nature de ses prestations, intellectuelles, à forte valeur ajoutée, souvent impalpables et dont la capacité de transmission est parfois peu identifiée par les entreprises.

## La transmission d'activité

Les chefs d'entreprise du secteur ont majoritairement créé leur société pour gagner en autonomie, en liberté et sortir du salariat plus que par recherche de profits, de croissance, ou de création d'emploi (80% des sociétés de la branche ont moins de 11 salariés). Dans les faits, les freins à la transmission d'activité sont davantage liés à des motifs personnels qu'à la nature de l'entreprise ou de l'activité. En particulier, dans les sociétés unipersonnelles et les TPE/PME, la transmission de l'entreprise est un sujet très personnel, voire intime : nombre de chefs d'entreprise considèrent que leur société fait partie d'eux, ainsi que leur savoir-faire. Ainsi, lorsqu'ils recherchent un repreneur, leur principal critère reste le « partage de valeurs communes ».

Par ailleurs les chefs d'entreprise ne sont pas assez sensibilisés à la nécessité de préparer la transmission de leur activité : les accompagnements sont encore timides par les institutions (CCI, BPI sur les sujets) et restent méconnus des entreprises de petite taille. Quand l'heure de la retraite arrive, ils sont donc très nombreux à ne pas avoir anticipé la transmission de leur activité ou simplement à ne pas du tout y avoir pensé. Or, l'une des principales causes d'échecs de la transmission est le manque d'anticipation.

### Une recommandation majeure :

- **Sensibiliser les dirigeants** (en particulier des sociétés unipersonnelles et des TPE), notamment ceux qui s'approchent de l'âge de la retraite, aux enjeux de la transmission et les aider à prendre conscience qu'**une transmission réussie est une transmission anticipée et accompagnée** (par des experts techniques, des conseillers/coach professionnels...).

## La transmission des compétences

En théorie, il existe un consensus sur la nécessité de transmettre les compétences. Pourtant, peu d'entreprises mettent en place des dispositifs et des incitations à transmettre. Elles préfèrent pallier ces manques par l'acquisition de compétences en externe, plutôt qu'en développant les compétences en interne. Pour 61% des entreprises, le temps est le principal obstacle au développement interne de la transmission des compétences.

Pourtant la transmission des compétences est un formidable levier d'attraction et de fidélisation : nombre de salariés ont choisi de rejoindre la branche pour continuer à apprendre, compléter leur formation sur le terrain et monter en compétences rapidement. De plus, la transmission des compétences permet de développer et de maintenir des savoir-faire clés dans l'entreprise. A terme, cela augmente la valeur du capital humain et le potentiel de développement de la société qui pourront être valorisés quand viendra le temps de la cession d'activité.

### Une recommandation majeure :

- **Faire de la transmission des compétences une stratégie ambitieuse** et de long terme située **au cœur de la politique RH** (incitation de la transmission, GPEC, formation interne/externe, tutorat, AFEST...) tout en gardant en ligne de mire la transmission des activités.

## Conclusion : Le cercle vertueux de la transmission

Transmission des activités et des compétences sont deux sujets qui vont de pair. Quand ils sont travaillés ensemble, ils forment un cercle vertueux : la transmission des compétences anticipée en amont facilite la valorisation de la société et le projet de cession est une bonne opportunité pour ancrer les savoir-faire internes.



**Merci !**



**ADESATT**

ASSOCIATION D'ÉTUDE, DE SUIVI DES ACTIVITÉS  
ET DES TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL

