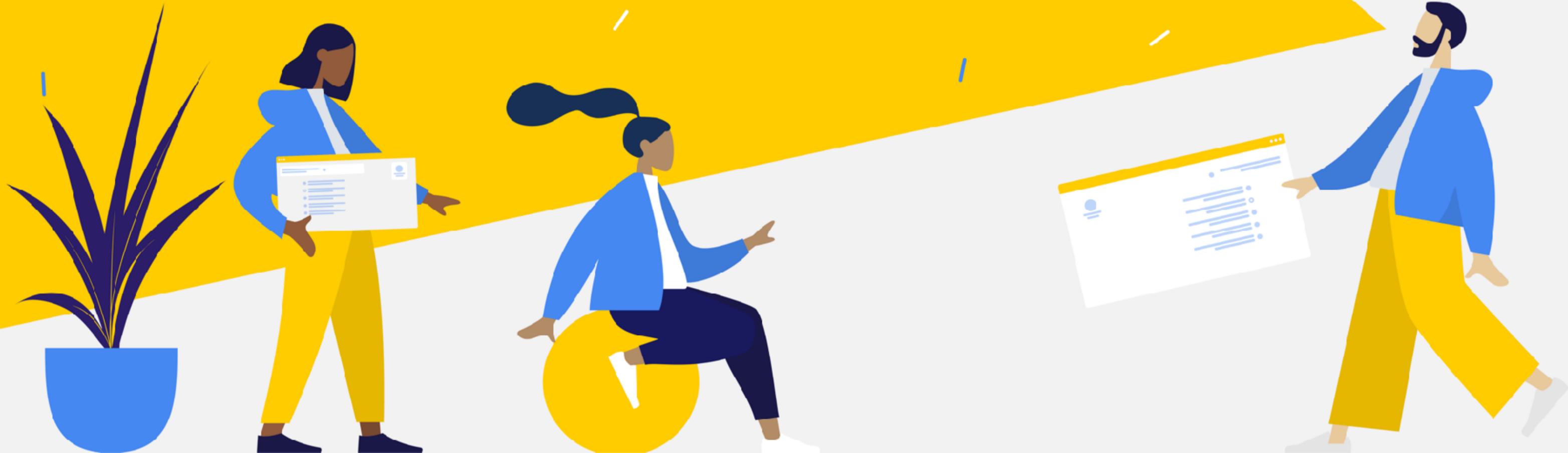


# La transmission intergénérationnelle des compétences et des entreprises dans la branche numérique, ingénierie, conseil

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



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

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.

**Comment inoculer à la relève les savoirs et les savoir-faire ?  
Comment les dirigeants font-ils pour anticiper la question de la transmission de leur activité ? Comment perpétuer les connaissances accumulées ?**

La question de la transmission intergénérationnelle des activités et des compétences est clé pour toutes les entreprises. C'est particulièrement le cas pour les acteurs de la branche Numérique, Ingénierie, Conseil et Événement où la valeur ajoutée du métier réside dans la prestation intellectuelle, par nature impalpable : les connaissances et les savoir-faire.

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 et des expertises inhérents à la branche Numérique, Ingénierie, Conseil et Événement.

## **A QUI S'ADRESSE CETTE ÉTUDE ?**

aux fédérations et aux dirigeants ou acteurs de la branche Numérique, Ingénierie, Conseil et Événement qui souhaitent anticiper & mieux répondre aux enjeux liés à la transmission des expertises et des activités.

## **QUELS SONT LES OBJECTIFS ?**

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



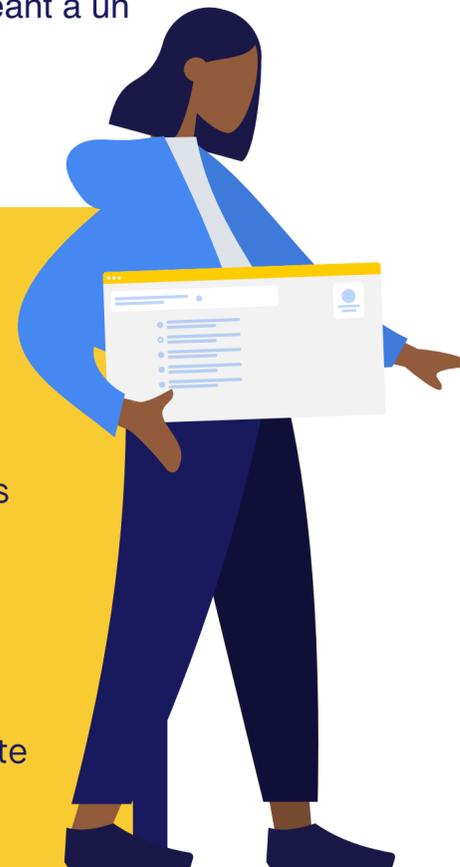
# TRANSMISSION DES ACTIVITÉS

## ON PARLE DE QUOI ?

### TRANSMISSION, N.F. :

Action de transmettre, de faire passer quelque chose à quelqu'un ; résultat de cette action.

Dans notre cas, la transmission d'une entreprise d'un dirigeant à un repreneur ?



### UN ENJEU DE MAINTIEN DES EMPLOIS, DES PATRIMOINES ET DES SAVOIR-FAIRE

La transmission des activités permet aux entreprises en premier lieu de :

- Préserver le maintien de l'emploi
- S'assurer de transmettre un leg, un héritage
- S'associer pour développer les activités commerciales
- Se construire un capital pour le départ à la retraite

## 1/ QUI TRANSMET ET QU'EST CE QUI MOTIVE LA TRANSMISSION ?

### Une question qui ne va pas de soi pour les chefs d'entreprises (une question qui ne va pas de soi)

Alors qu'on aurait pu croire que la transmission de son activité était une suite logique et une étape indispensable dans la vie d'entrepreneur, ils sont seulement la moitié à l'envisager.



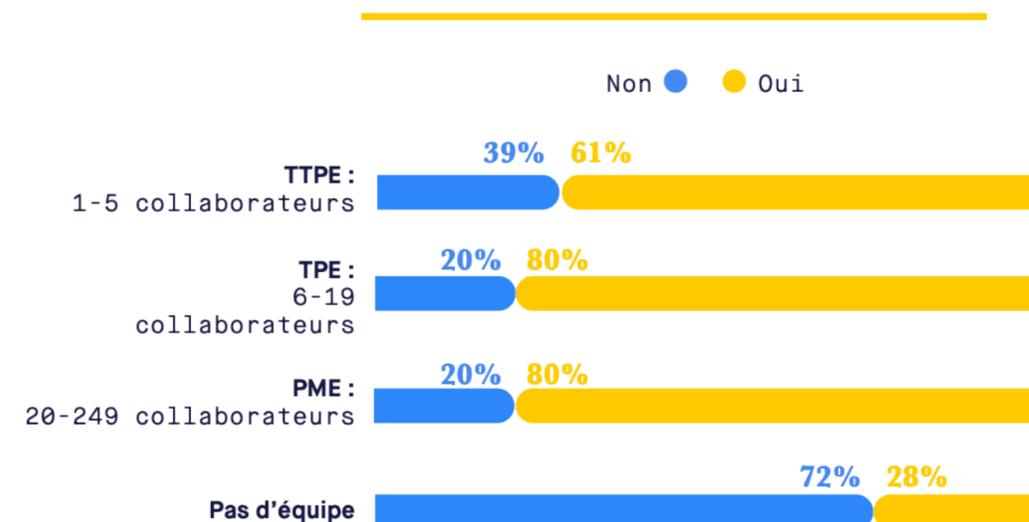
### Une question liée à la taille de l'entreprise

Le taux de cession varie de 1 à 3 fois entre les PME & TPE et les TTPE (moins de 5 collaborateurs) & indépendants (1 à 5 salariés) 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 chef d'entreprise.

### TAUX DE CESSION :



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

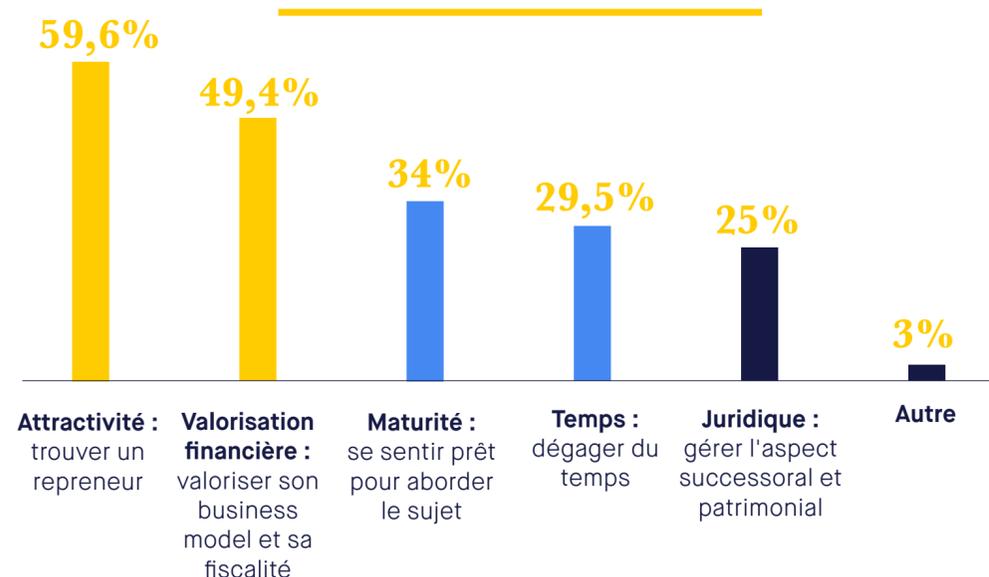


## 2/ LES DIFFICULTÉS À LA TRANSMISSION DES ACTIVITÉS

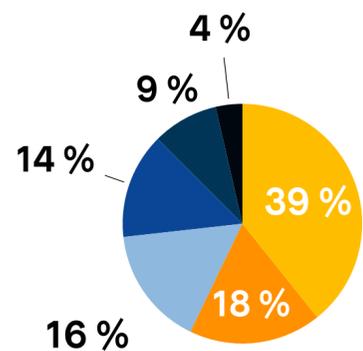
### Difficulté n°1 : CHOISIR UN REPRENEUR

59,6% des dirigeants partagent la difficulté à trouver un repreneur

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



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



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

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



### Difficulté n°2 : TRAITER LA COMPLEXITÉ TECHNIQUE DE LA CESSION

Un processus qui reste technique et complexe...

77% des dirigeants considèrent qu'il est nécessaire de se faire accompagner par un expert pourtant dans les faits tous ne le font pas.

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

23%  
Oui

77%  
Oui

... ce qui est particulièrement vrai sur la partie financière  
49,4% des dirigeants considèrent que l'une des grandes difficultés liées à la transmission des entreprises reste la valorisation financière : valoriser un business model rentable

« C'est compliqué de trouver un expert de confiance qui connaisse bien le secteur d'activité et le marché dans lequel on évolue » - Dirigeant de TPE

### Difficulté n°3 : PRENDRE CONSCIENCE DE SES FREINS PERSONNELS

Si les dirigeants ont conscience qu'il est nécessaire de se faire accompagner par des experts techniques, ils sont peu nombreux à avoir recours à un coach professionnel et pourtant, le sujet de transmission est aussi très personnel.



34% des chefs d'entreprises

considèrent qu'une des difficultés est "la maturité". Ils ne se sentent pas toujours prêts à aborder le sujet.

### Difficulté n°4 : UN SUJET À ANTICIPER

Le manque d'anticipation des dirigeants d'entreprise est une constante en France que les personnes auditionnées 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. Pour autant les chefs d'entreprises considèrent la transmission le plus souvent au moment du départ à la retraite.



3 à 5 ans, c'est le temps nécessaire pour préparer la cession de son activité.

# 3/ LES PRINCIPAUX LEVIERS D'ACTION

## CRÉER ET PARTAGER DU CONTENU POUR S'INFORMER ET SENSIBILISER SUR LA QUESTION

- Partager des témoignages de pairs & retours d'expériences de toutes typologies d'entreprises sur les bonnes pratiques mais aussi sur les échecs
- 
- Valoriser davantage la reprise d'entreprise dans les cursus universitaires et professionnalisant et dans les publications universitaires économiques
  - Proposer des fiches pratiques sur la cession d'entreprise et des formations « repreneur » par la CCI ou la Branche
  - Développer des campagnes de sensibilisation 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

## SE FAIRE ACCOMPAGNER PAR DES EXPERTS TECHNIQUES MAIS AUSSI PAR DES CONSEILLERS OU COACHS POUR AIDER LE DIRIGEANT À PRENDRE DU RECUL

- Informer et sensibiliser des entreprises à la reprise d'activité et à la nécessité de se faire accompagner
- Faciliter l'accès à des professionnels juridiques et financiers mais aussi des coachs pour accompagner le dirigeant dans le processus de transaction et de lâcher-prise



- Parrainage : idéalement, se rapprocher des chefs d'entreprises qui ont déjà transmis pour leur demander de recommander leur expert
- Favoriser les experts qui ont une vision globale du marché

## FACILITER LA RENCONTRE ENTRE REPRENEURS ET CÉDANTS

- S'investir dans les réseaux et développer le sien
- Conseiller les institutions régionales et la Branche sur les critères de choix pour un repreneur afin d'améliorer les systèmes de bourses de repreneurs



- Fournir par les CCI la liste des entreprises récemment cédées ou proposer des moments de rencontres entre repreneurs et cédants
- Institution et branche : organiser des rencontres entre des cédants et des repreneurs selon le métier ou la spécialisation

## FACILITER L'ACCÈS AU FINANCEMENT

- Faciliter des financements notamment pour les repreneurs
- Favoriser le prêt bancaire auprès de la banque du chef d'entreprise cédant, cela peut faciliter une demande de prêt



- Capitaliser sur les relations de confiance du cédant. Le cédant qui a la confiance de la banque, et donc n'hésite pas à demander un prêt, peut mettre en contact sa banque avec le futur repreneur pour faciliter la rencontre et instaurer le lien de confiance
- 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
- Proposer par les CCI des bases de données recensant les aides financières et techniques



# TRANSMISSION DES COMPÉTENCES

## ON PARLE DE QUOI ?

### TRANSMISSION, N.F. :

Action de transmettre, de faire passer quelque chose à quelqu'un ; résultat de cette action.

Dans notre cas, la transmission d'un savoir-faire ou de capacités permettant d'exercer une activité professionnelle.



## 1/ UNE QUESTION DE PÉRENNISATION DES ORGANISATIONS AVANT TOUT

La transmission des compétences permet aux entreprises de répondre en priorité aux enjeux de :

- **Montée en puissance interne** du capital humain.
- **Garantie d'un même niveau de prestation auprès des clients**, permettant une meilleure satisfaction de ces derniers.
- **Adaptation aux nouvelles demandes du marché** grâce à l'acquisition des nouvelles compétences, parfois portées par les plus jeunes.
- **Maintien et développement de savoir-faire et d'expertise** dans le domaine des prestations intellectuelles.

## 2/ UN ENJEU IMPORTANT ET POURTANT PAS CONSIDÉRÉ COMME VITAL

Selon les entreprises de la branche la transmission des compétences et des savoir-faire contribue principalement à la montée en puissance du capital humain : elles y voient un intérêt RH avant d'y percevoir un intérêt stratégique.

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

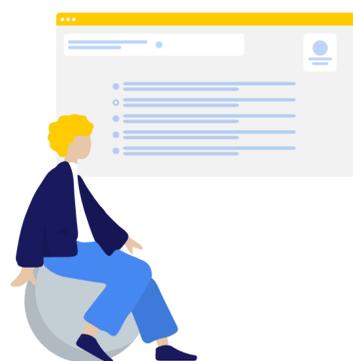


**10%** des entreprises seulement pensent que la transmission des compétences est un critère de survie.

Ils sont près d'**1/4** à considérer le "sujet non stratégique"

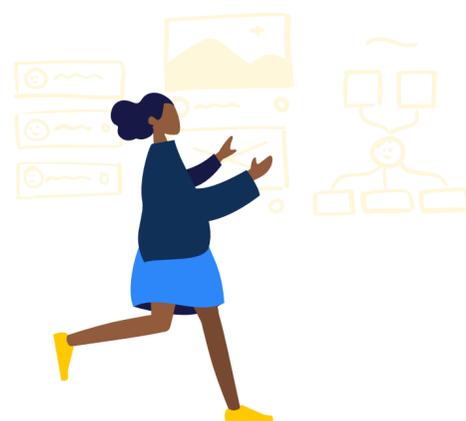
### 3/ COMMENT TRANSMET-ON ?

Dans les pratiques, on observe que les acteurs adressent cet enjeu de manière continue et combinent souvent plusieurs pratiques afin de gagner en efficacité. Différentes méthodes de transmissions ont été identifiées :

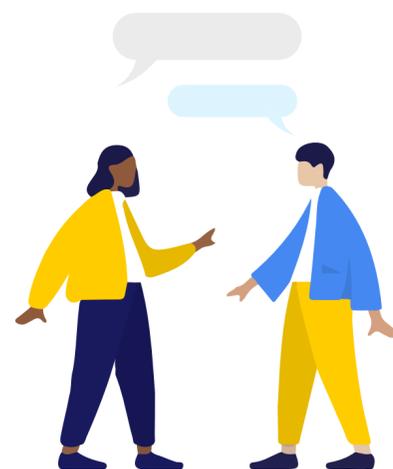


#### FORMATION

*Écoles, hubs d'expertise, webinaires...*

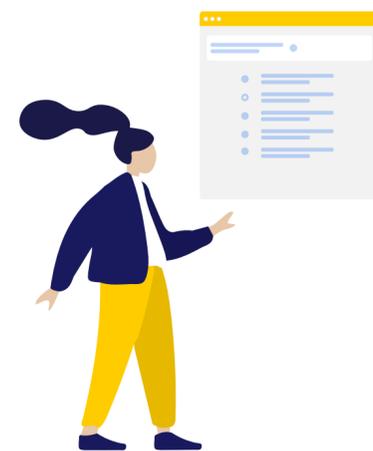


#### MOBILITÉ INTERNES



#### MODE DE TRAVAIL

*Travail en mode projet, retours d'expériences, feedbacks, moments de partage, binômes opérationnels, rituels d'équipe...*



#### CONTENUS DE FORMATION

*Fiches-outils, procédures et savoirs formalisés, articles, bases de données avec méthodes...*



#### PROCESSUS RH

*Parcours d'intégration avec binômes senior-junior sur dossier, mentors, reverse-mentoring...*



#### EMBAUCHE

*Acquisition d'une nouvelle expertise*



## 4/ LES DIFFICULTÉS À LA TRANSMISSION DES COMPÉTENCES

### Difficulté n°1 : INVESTIR SUR LE TEMPS LONG

Les entreprises soulignent la nécessité d'investir sur le long terme pour organiser un plan de développement et de la transmission des compétences. Cela nécessite :

- De cartographier les savoirs existants, leurs porteurs
- De s'assurer que l'entreprise bénéficie des compétences de demain
- De se projeter sur l'évolution du marché (prospective)

**61%** des chefs d'entreprises estiment que le principal obstacle à la transmission est le manque de temps.

### Difficulté n°2 : VALORISER FINANCIÈREMENT LA TRANSMISSION

Comment inciter les porteurs de savoir-faire et d'expertise à transmettre ? Dans le secteur de prestations intellectuelles, les dirigeants mettent en avant la nécessité de proposer une récompense financière.

**27%** de tous les répondants identifient le manque de valorisation financière comme un des principaux freins à la transmission.

Cet enjeu touche particulièrement les sociétés unipersonnelles et les indépendants qui peuvent rarement se permettre de transmettre sans être rémunérés

**Les répondants considérant la valorisation financière comme un des principaux freins :**

**36%** des dirigeants de sociétés unipersonnelles

**10%** chez les PME

**Les répondants qui transmettraient davantage s'ils étaient rémunérés :**

**35%** des seniors de plus de 50 ans

**20%** des moins de 50 ans

### Difficulté n°3 : RECONNAITRE L'ACTE DE TRANSMETTRE

“Il faudrait une collaboration permanente entre senior et junior afin de créer un cercle vertueux de montée en compétence. Pour cela il faut valoriser (par la reconnaissance, l'implication dans la stratégie de l'entreprise, le salaire) les seniors afin qu'ils restent dans l'entreprise ET s'y épanouissent.” - Collaborateur, PME, numérique

# 3/ LES PRINCIPAUX LEVIERS D'ACTION

## SENSIBILISER LES CHEFS D'ENTREPRISE À L'INTÉRÊT DE LA TRANSMISSION DES COMPÉTENCES ET DES SAVOIR-FAIRE 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.



Quelques arguments à mettre en avant pour convaincre :

- 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 : donner la perspective d'avenir et permettre de se projeter selon ses propres ambitions et les ambitions de l'entreprise.

## DÉVELOPPER LA CULTURE DE L'ENTREPRISE APPRENANTE POUR :

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



- Ne pas dissocier le temps d'apprentissage et le temps de prestations, avoir le réflexe d'inclure le temps de "R&D" dans la mission client.
- S'assurer que l'apprentissage ne se fait pas d'une seule façon "de manière descendante".
- Faciliter l'accès à la formation tout au long de la vie pour mettre à jour ses connaissances et expertises.
- Faire monter en compétences tous les collaborateurs : instaurer des rituels qui permettent de travailler en équipe et partager son savoir faire.

## CONSTRUIRE ET PARTAGER DES OUTILS ET MÉTHODES EFFICACES POUR :

- Accompagner les entreprises pour qu'elles soient en capacité de développer des méthodes et des outils facilitant la transmission des compétences et des savoir-faire en interne.
- Leur permettre d'identifier les compétences et les savoirs nécessaires pour répondre aux enjeux métiers.
- Savoir comment transmettre.
- Apprendre à partager son expérience et créer une démarche d'amélioration continue.



- Faire en sorte que les réflexions d'avenir de la branche soient une priorité dans l'accompagnement de la branche.
- Développer la capacité du diagnostic des compétences.
- Rendre obligatoire la GPEC\* pour toutes les tailles d'entreprise.
- Mise en place d'indicateurs pour évaluer la performance de la transmission .
- Faciliter la mobilité interne transverse.



# 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 l'ensemble de la branche numérique ingénierie conseil événement.

La particularité de la branche réside en effet dans la nature même des métiers de prestations intellectuelles où la valeur ajoutée se situe dans la prestation intellectuelle de ses acteurs.

Nous avons pu constater que les freins à la transmission étaient davantage liés à des motifs personnels qu'à la nature de la société ou de l'activité. De fait, 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 profit, de croissance, ou de création d'emplois. (Rappelons que 80% des sociétés de la branche ont moins de 11 salariés.)

## La transmission d'activité

Quand arrive l'heure de la retraite, ils sont donc très nombreux à ne pas avoir anticipé la transmission de leur cession ou simplement à ne pas du tout y avoir pensé. Or nous savons désormais qu'une des principales causes d'échecs de la transmission est le manque d'anticipation.

### Comment l'expliquer ?

Les leviers de motivation des chefs d'entreprises, notamment société unipersonnelle, TPE sont un premier élément de réponse. Le sujet de la transmission des activités est **un sujet intimement lié à la personnalité du chef d'entreprise** qui considère que leur société fait partie d'eux ainsi que leur savoir-faire. Ce qui illustre bien le fait que le critère n°1 recherché chez un repreneur reste le "match de valeurs" qui permet de plus facilement partager une chose si personnelle. Par ailleurs les chefs ou futurs chefs d'entreprise ne sont pas assez préparés à la transmission des activités : peu de sensibilisation dans les écoles de commerce ou universités, des accompagnements encore timides par les institutions (CCI, BPI sur les sujets) particulièrement vrai pour les entreprises de petite taille.

### Deux recommandations majeures :

- **sensibiliser les dirigeants** notamment qui approchent la retraite aux enjeux de la transmission
- les aider à prendre conscience qu'une **transmission réussie c'est une transmission qui ne se fait pas seule** (accompagnement par des experts techniques et des conseillers/coach professionnels)

**La transmission des compétences** comme celle des entreprises, s'effectue sur le temps long. En théorie, il existe un consensus sur la nécessité de transmettre les compétences. Pourtant dans les faits peu d'entreprises ou de chefs d'entreprises mettent en place des dispositifs et des incitations à transmettre préférant pallier par l'acquisition de compétences en externe plutôt que le développement et partage des compétences en interne.

Par ailleurs, les chefs d'entreprise considèrent qu'un des obstacles principaux au développement interne reste le temps : **61% reconnaissent ne pas avoir le temps** pour intégrer la transmission des compétences dans leur activité.

Pourtant la transmission des compétences est un **enjeu stratégique à double titre** :

- elle est un formidable levier d'attraction des jeunes talents. En effet la majorité d'entre eux choisissent de rejoindre des cabinets d'études ou de conseils pour continuer à apprendre, compléter leur formation sur le terrain et monter en compétences rapidement.
- la transmission des compétences permet de développer et maintenir un savoir-faire clé dans l'entreprise ce qui augmente la valeur du capital humain et le potentiel de développement de la société qui pourront être clés à l'heure d'une cession d'activité.

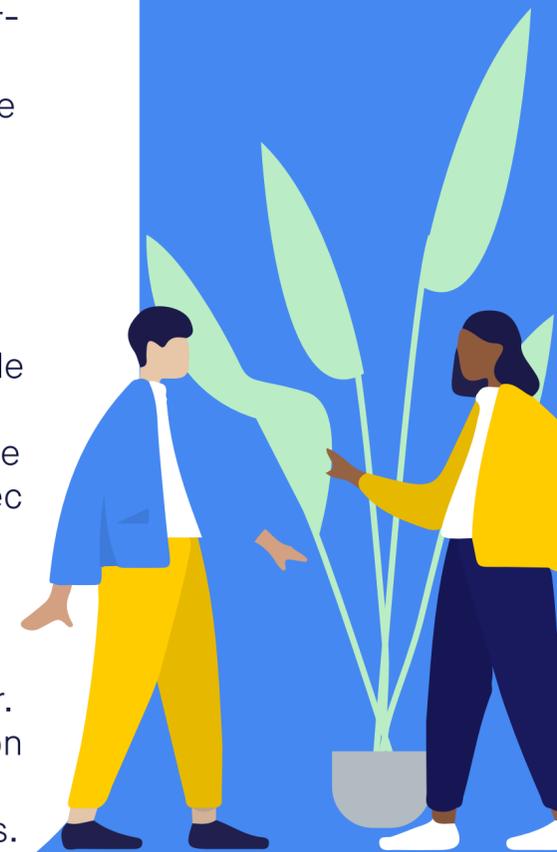
C'est le fameux cercle vertueux qui prouve l'importance stratégique de la transmission des compétences pour l'entreprise.

### Une recommandation majeure :

- Faire en sorte que ce sujet soit pris en compte dans la politique RH (miser sur le développement et la transmission des compétences en interne (identification des compétences, méthodologie de transmission, incitation, intégration dans le plan stratégique de l'entreprise) avec une stratégie long terme ambitieuse avec en ligne de mire la transmission des activités.

### Conclusion : Le cercle vertueux de la transmission

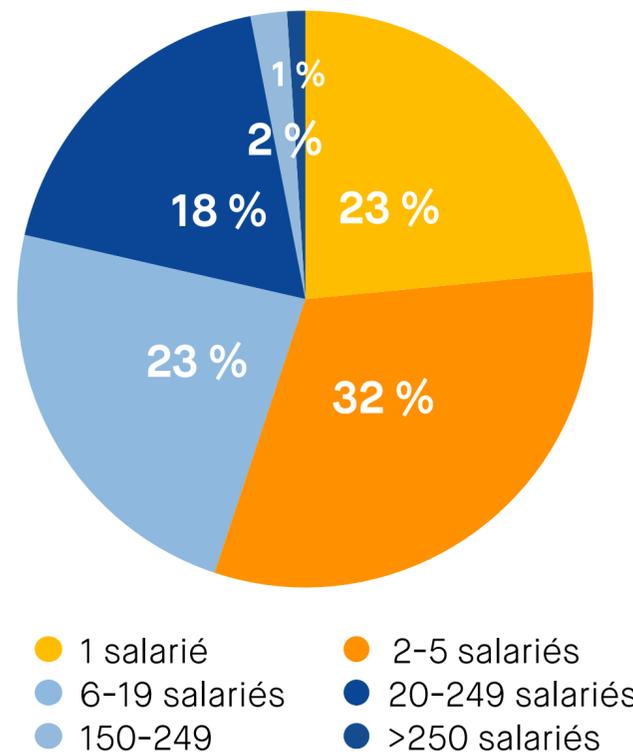
Transmission des activités et des compétences sont deux sujets qui vont de pair. Quand ils sont travaillés ensemble, ils forment un cercle vertueux : la transmission des compétences anticipée en amont facilite la valorisation de la société et le projet de cession est une bonne opportunité pour ancrer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



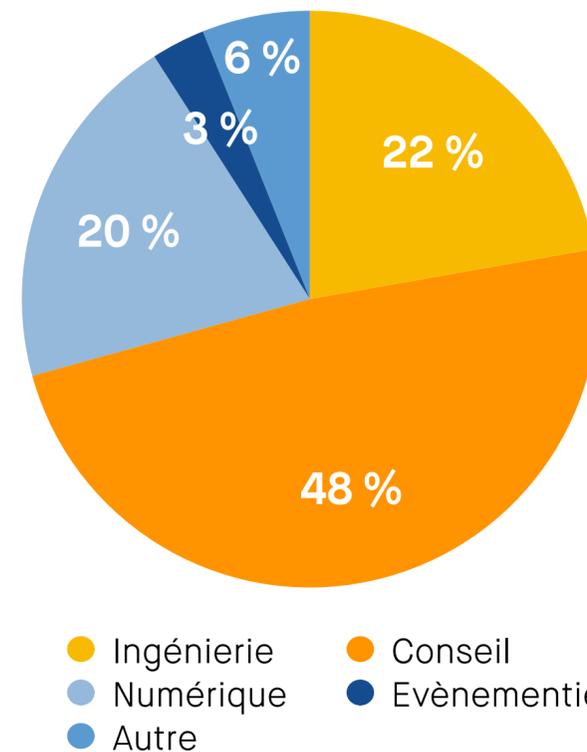
# QUESTIONNAIRE

**172** répondants

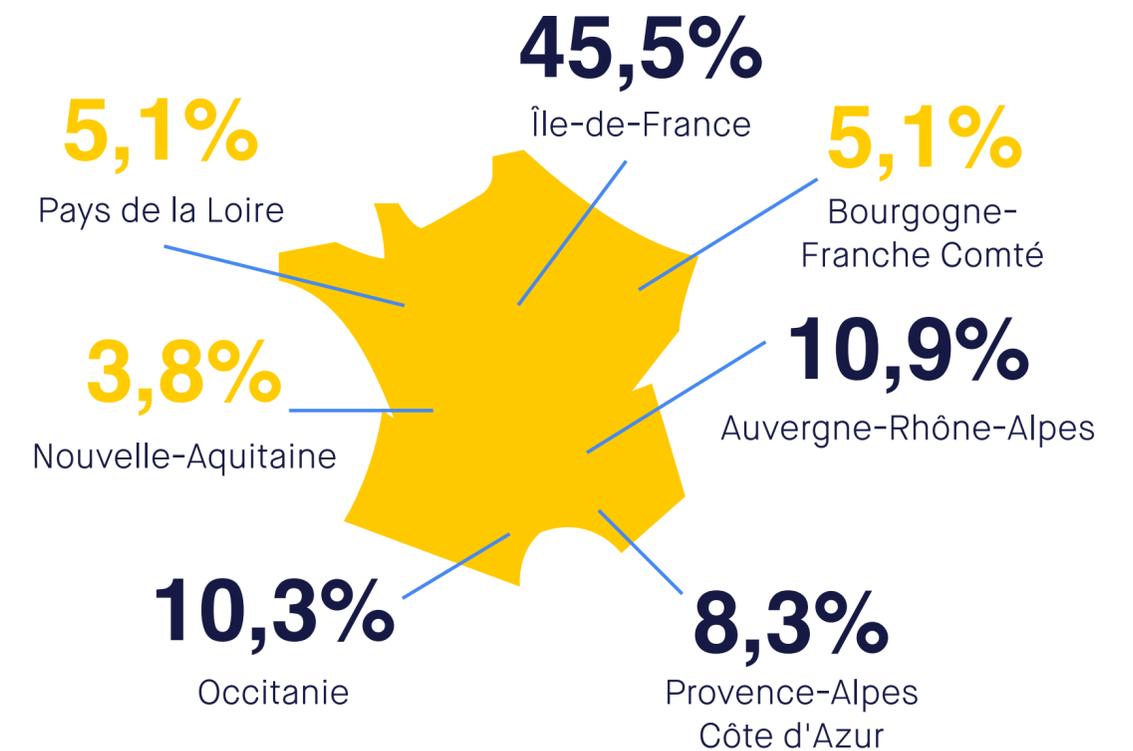
RÉPARTITION  
PAR TYPOLOGIE D'ENTREPRISE



RÉPARTITION  
PAR SECTEUR



RÉPARTITION  
PAR RÉGION

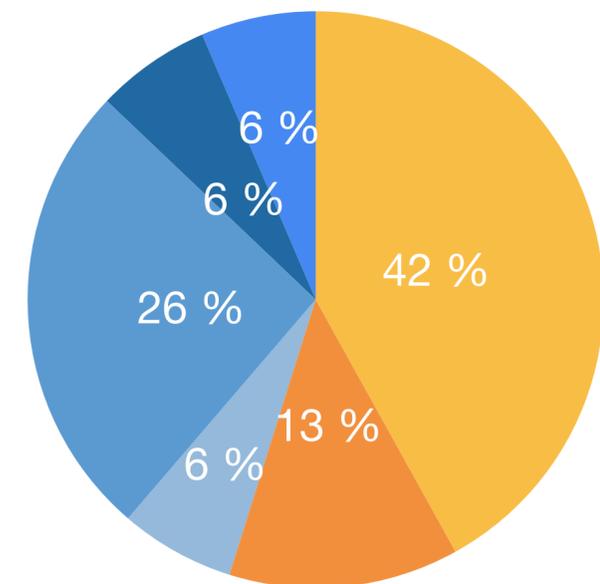


# ENTRETIENS ATELIERS

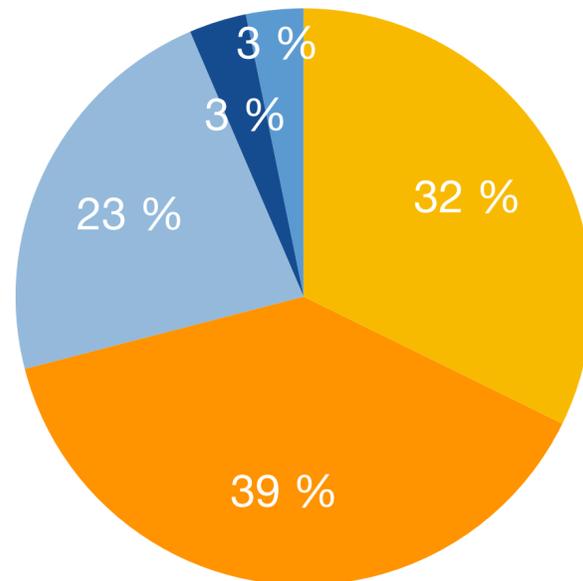
## 31 Entretiens

anonymes d'1h réalisés durant l'été avec des professionnels de la branche Numérique, Ingénierie, Conseil et Evènement

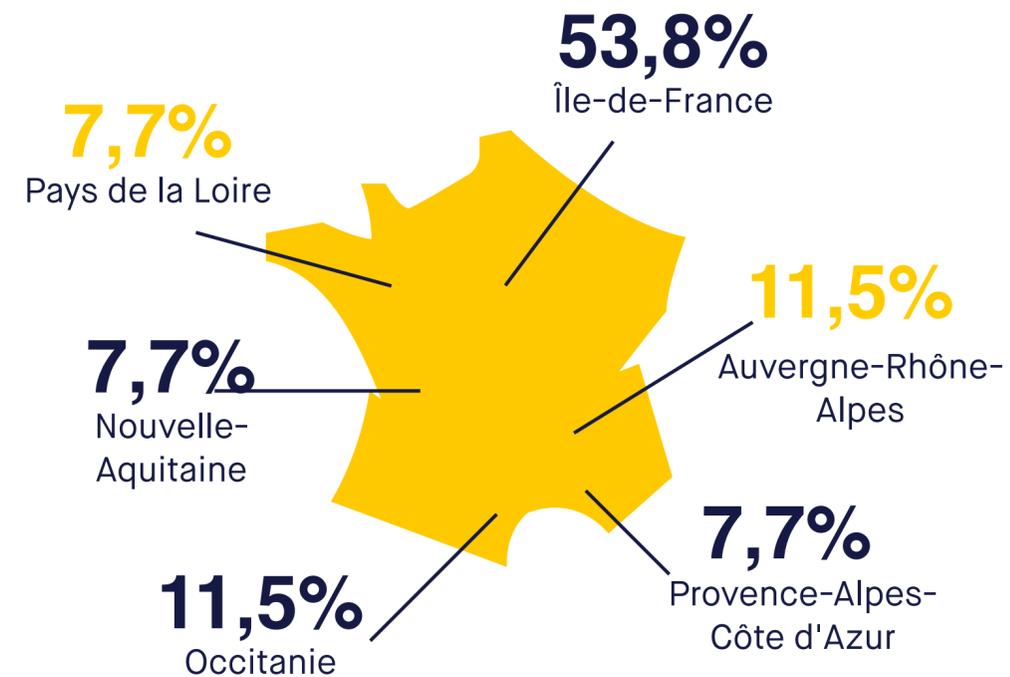
RÉPARTITION  
PAR TYPOLOGIE D'ENTREPRISE



RÉPARTITION  
PAR SECTEUR



RÉPARTITION  
PAR RÉGION



## 2 Groupes de travail

+

Pour co-construire des préconisations pragmatiques au services des entreprises de la branche Numérique, Ingénierie, Conseil et Evènement

**Merci !**



**ADESATT**

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

