



PLANS DE FORMATION

REWIND

Transfert de la propriété de l'entreprise

REWIND

Relancer les entreprises grâce à l'innovation des
travailleurs et à une nouvelle dynamique

Décembre 2023



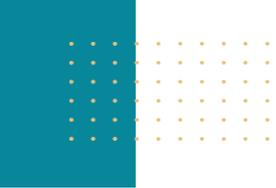
Plans de formation du projet Erasmus+ REWIND (2022-1-KA220-VET-000088929) © 2023 est sous licence CC BY 4.0. Pour consulter une copie de cette licence, visitez le site <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>.

Financé par l'Union européenne. Les points de vue et opinions exprimés n'engagent que leurs auteurs et ne reflètent pas nécessairement ceux de l'Union européenne ou de l'Agence exécutive européenne pour l'éducation et la culture (EACEA). Ni l'Union européenne ni l'EACEA ne peuvent en être tenues pour responsables.

Sommaire

Liste des tableaux	5
Liste des données	5
Introduction au module	6
Ressources multimédias	7
Acquis d'apprentissage	8
Partie théorique	9
1. 10	
1.1 Introduction	9
1.2 Étude de cas : Le cadre du rachat d'entreprise par les travailleurs en Italie	10
1.3 Le cadre législatif national de l'OMR	12
2. 15	
2.1 Introduction	14
2.2 Gestion stratégique	16
2.3 Planification des activités	19
2.4 Planification de la succession	20
3. 24	
3.1 Introduction	23
3.2 Gestion de la diversité	24
3.3 Renouvellement managérial	25
4. 27	
4.1 Introduction	26
4.2 Le cadre de compétences en entrepreneuriat	29
Résumé succinct	32
Conseils	33
Activités de formation	34
Activité 1	34
Exercices d'auto-évaluation	37
Références	39





Liste des tableaux

Tableau 1 "Les trois niveaux de stratégie"

Tableau 2 "Modèle de progression EntreComp".

Liste des données

Graphique 1 - Eurostat : Entreprises assurant la formation professionnelle continue en 2020, UE

Graphique 2 - Eurostat : Entreprises de formation professionnelle continue par activité en 2020, UE

Introduction au module

Le module 4 "**Transfert de la propriété d'une entreprise**" aborde les sujets suivants :

- Coopératives et processus de rachat par les travailleurs (Worker's Buy-Out – WBO) : le double engagement des travailleurs en tant qu'entrepreneurs et employés.
- Transfert de propriété aux salariés pour les entreprises sans successeur.
- Coopératives/entreprises sociales engagées dans un renouvellement générationnel de la gestion.
- Développement professionnel continu : parcours de carrière horizontaux et verticaux.

En résumé, la capacité des organisations à envisager la continuité des activités (à long terme), immergées dans les contingences quotidiennes de la conduite des affaires à court terme. En même temps, la capacité des travailleurs à s'engager dans différents rôles, dans une perspective multitâche, en particulier dans les micros et petites entreprises, ainsi que la volonté des fondateurs de transmettre leurs compétences managériales aux nouvelles générations.

Les défis dans ce domaine sont nombreux, tout comme les perspectives stratégiques, les formes d'entreprise et d'organisation qui peuvent être esquissées, surtout sur la base des législations nationales respectives, un contexte indispensable pour agir de manière professionnelle dans ce domaine.

Les travailleurs et les employés impliqués dans les processus de transfert de propriété des entreprises sont souvent aidés par une série de sujets institutionnels, tels que les syndicats, les chambres de commerce, les organisations d'employeurs, le système financier et de crédit, et par des professionnels, tels que les conseillers du travail, les comptables et les avocats, les experts en matière de crise d'entreprise.

Ressources multimédias

WBOs en Italie (7 décembre 2022) 5'02" :

https://www.youtube.com/watch?v=yNPrLSisU_w

Le projet WINS vise à promouvoir l'implication des travailleurs dans les entreprises de l'économie sociale (EES) en Europe. Il renforce également la coopération transnationale entre les représentants des travailleurs et des employeurs, ainsi qu'entre les entreprises de l'économie sociale et les syndicats en ce qui concerne l'implication des travailleurs. (<https://www.wins-project.eu/>)

Apprenez à connaître les différents types de coopératives, leur fonctionnement et leurs différences par rapport aux entreprises traditionnelles (20 septembre 2022) 5'42" :

<https://www.youtube.com/watch?v=4M6lrhuiPv0>

Les coopératives jouent un rôle important dans l'économie mondiale : elles emploient 10 % de la main-d'œuvre mondiale et plus de deux mille milliards de dollars passent par leurs portes chaque année. Réalisé par Elizabeth Galian, AIM Creative Studios, en collaboration avec le Forum économique mondial.

Revue : Les chefs d'entreprise japonais ne trouvent pas de successeurs. This Man Is Giving His Away (3 Janvier 2023) 7'23" :

<https://www.youtube.com/watch?v=bkx9haTPmHI>

Hidekazu Yokoyama a passé trois décennies à bâtir une entreprise de logistique florissante sur l'île enneigée d'Hokkaido, au nord du Japon. Par LD News-CNN4.

Comment construire une entreprise qui dure 100 ans par Martin Reeves - TED Talks (1 septembre 2016) 14'54" :

<https://www.youtube.com/watch?v=llfodZNF1GI>

Martin Reeves est président du BCG Henderson Institute, le groupe de réflexion du BCG qui se consacre à l'exploration et au développement de

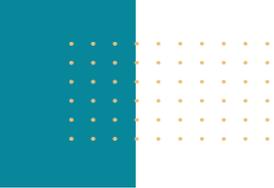
nouvelles idées précieuses dans les domaines des affaires, de la technologie, de l'économie et de la science.

Acquis d'apprentissage

A l'issue du module, l'apprenant doit acquérir les connaissances, aptitudes et compétences suivantes :

Description de l'unité d'apprentissage : Ce module vise à fournir des informations sur les possibilités pour les travailleurs de devenir propriétaires de l'entreprise qui, pour diverses raisons, a l'intention d'interrompre son activité, avec la reprise de l'entreprise "récupérée".

Actions/ Résultats	ACQUIS D'APPRENTISSAGE		
	Connaissances	Compétences	Attitudes
Amélioration de la capacité à gérer la planification à moyen terme en comprenant la valeur éducative du processus de planification qui présuppose la combinaison de l'interdisciplinarité et de la multifonctionnalité.	Compréhension critique des différents contextes organisationnels dans lesquels un transfert de propriété est nécessaire : coopératives, entreprises sociales et d'entreprises familiales.	Démontrer la nécessité de plans organisationnels visant à transférer les compétences en matière de gouvernance d'entreprise pour la continuité des activités.	Orientation vers le multitâche (principalement pour les petites organisations) et prise de conscience des différents rôles, fonctions, compétences clés et contextes.
	Identifier les différentes causes de crise et d'insolvabilité des entreprises.	Concevoir et appliquer des plans d'organisation visant à transférer les compétences en matière de gouvernance d'entreprise pour la continuité des activités.	Ouverture d'esprit permettant d'accueillir les points de vue d'autres personnes sur un problème complexe.
	Résumer les conditions législatives en vigueur dans votre pays en faveur de l'acquisition de la propriété par les salariés.	Montrer les avantages et les inconvénients de l'application d'approches et d'outils de gestion de la diversité (par exemple, l'égalité des chances	Curiosité à l'égard des expériences faites dans d'autres contextes



		entre les hommes et les femmes).	
	Comparer les conditions législatives des pays partenaires en faveur de l'acquisition de la propriété par les salariés	Montrer les avantages et les inconvénients de l'application des approches sociales et environnementales (par exemple, le cadre environnemental, social et de gouvernance).	

1. Coopératives et processus de rachat par les travailleurs.

1.1 Introduction

Pour la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail,¹ définit ce processus :

Un rachat par les salariés, également connu sous le nom de rachat par les travailleurs ou de reprise par les travailleurs, désigne un processus de restructuration dans lequel les salariés acquièrent une participation majoritaire ou totale dans leur propre entreprise et en deviennent, de fait, les propriétaires².

Bien que leur définition identifie correctement les effets d'une crise d'entreprise, à savoir la perte d'emplois, la crise peut avoir des causes très différentes, au-delà de la détresse financière, comme des événements accidentels qui prennent les entrepreneurs au dépourvu, une mauvaise gestion économique et financière, l'interférence dans l'entreprise du crime organisé, des successeurs naturels qui choisissent d'autres parcours professionnels, ou des chefs d'entreprise incapables de laisser la place à d'autres.

Dans son document de travail, Irene Mandl³ d'Eurofound, souligne quelques messages clés à prendre en compte :

- Une transmission d'entreprise est un changement de propriété et de gestion d'une entreprise ou d'une grande partie de celle-ci, avec la poursuite de l'essentiel de son activité économique.
- En raison de la séparation générale de la propriété et de la gestion dans les grandes entreprises, les transferts et les successions

¹ La Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Eurofound) est une agence tripartite de l'Union européenne dont le rôle est de fournir des connaissances pour aider au développement de meilleures politiques sociales, d'emploi et liées au travail. Elle a été créée en 1975.

² <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/employee-buyout>

³ <https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/wpef19014.pdf>

d'entreprises sont principalement un problème pour les petites et moyennes entreprises (PME).

- Après la phase de démarrage et de croissance, la transmission d'entreprise est la troisième phase critique du cycle de vie d'une entreprise.
- Si les transferts d'entreprises sont des événements naturels dans l'économie, ils constituent souvent un processus unique et donc difficile pour le cédant et le repreneur.
- Depuis plus de 25 ans, l'Union européenne reconnaît l'importance pour l'économie et le marché du travail d'une transmission réussie d'entreprises économiquement viables.

1.2 Étude de cas : Le cadre du rachat d'entreprise par les travailleurs en Italie

Dans le rapport de recherche n° 15 de 2017⁴, EURICSE, l'Institut européen de recherche sur les coopératives et les entreprises sociales, l'incipit fait référence aux grandes qualités des coopératives :

Les données empiriques suggèrent que les coopératives sont plus résilientes que les entreprises conventionnelles détenues par des investisseurs (Bentivogli & Viviano, 2012 ; Zevi, Zanotti, Soulage, & Zelaia, 2011), réagissant plus vigoureusement aux creux économiques (Fontanari & Borzaga, 2013), et subissant beaucoup moins de pertes d'emploi (Pérotin, 2006, 2012). En effet, l'emploi dans les coopératives tend à rester stable ou à augmenter en période de crise économique (Birchall & Hammond Ketilson, 2009 ; EURICSE, 2013 ; Zanotti, 2011). Lorsque des coopératives voient le jour, il est clair que des emplois sont sauvegardés et que les capacités productives des communautés sont préservées ou renforcées (Sanchez Bajo & Roelants, 2011). Les coopératives contribuent à la prévention de la "désertification" des

⁴ Cette étude intitulée "The Italian Road to Recuperating Enterprises and the Legge Marcora Framework : Italy's Worker Buyouts in Times of Crisis" a été soutenue par CFI, Cooperazione Finanza Impresa, et l'Université de Toronto OISE Ontario Institute for Studies in Education - Centre for Learning, Social Economy & Work (CLSEW), sous la coordination scientifique de Marcelo Vieta, professeur associé à CLSEW (<https://www.vieta.ca/>).

régions et agissent comme des amortisseurs pour les besoins socio-économiques de communautés entières (CECOP-CICOPA, 2013).

En Italie, depuis l'entrée en vigueur en 1985 de la loi Marcora, créée pour soutenir les entreprises en crise ou en cours de restructuration ou de reconversion, le contexte est devenu plus favorable aux acquisitions d'entreprises par les salariés.

Au fil du temps, ce dispositif a subi des modifications, demandées par l'Union européenne qui l'a reconnu comme une violation de la législation communautaire sur les "aides d'État".

La législation actuelle, la Nouvelle Marcora, confirme son engagement en faveur de la création, de la consolidation et du développement des coopératives de travail et des coopératives sociales, par l'intermédiaire de la CFI (Cooperazione Finanza Impresa), organisme auquel participe et que supervise le ministère du développement économique, et qui a été créé pour "la poursuite d'un objectif d'intérêt public", comme celui de soutenir l'emploi des coopératives de travail et des coopératives sociales.

En Italie, dans le cadre du code des crises et de l'insolvabilité des entreprises, le concordat négocié permet à l'entrepreneur commercial et agricole, "qui se trouve dans des conditions de déséquilibre patrimonial ou économique-financier qui provoquent la crise ou l'insolvabilité", de demander la nomination d'un expert.

Le témoignage du président de Fenix Pharma⁵

Les témoignages des employés qui ont entrepris l'acquisition de la propriété de l'entreprise permettent d'identifier trois phases pertinentes qui traversent leur processus :

- La première est celle du désespoir total et de la souffrance liée à la perte d'un emploi, à l'inconfort émotionnel et aux difficultés économiques, au désarroi et à la difficulté de comprendre comment reformuler son existence, peut-être après 20 ans d'expérience dans un secteur spécifique. C'est là qu'interviennent une série d'experts

⁵ Daniela Angher (<https://fenixpharma.it/>), lors du séminaire organisé par Legacoop Lazio, le 22nd de mai 2023 "Workers Buyout : il lavoro si fa impresa".

capables de faire face à la crise de l'entreprise (comptables, consultants en droit du travail, avocats) et les syndicats, et de proposer une idée, une possibilité.

- La seconde est celle du désir de rédemption et de rassemblement des forces pour faire face à la crise. Ici, d'autres acteurs de soutien prennent le relais, comme les associations d'entreprises et l'État avec des subventions spécifiques pour la création d'entreprises (soutien technique et financier). Sur le plan émotionnel, c'est une phase positive, pleine de charge et d'énergie.
- La troisième phase concerne le développement, et le parcours n'est ni simple ni rapide, car le changement de perspective, non seulement des travailleurs, mais aussi des entrepreneurs, nécessite une formation continue, un réseau qui soutient les moments de difficulté particulière, en créant des chaînes d'approvisionnement, des alliances et des agrégations de consortiums.

La conclusion est que le WBO est une expérience chorale, en plus des employés, il y a un corollaire d'entités et d'acteurs clés qui permettent à ce processus d'être couronné de succès.

1.3 Le cadre législatif national du WBO

Italie

Le cadre juridique

Les rachats d'entreprises par les travailleurs (WBO), ou entreprises récupérées, sont des opérations d'acquisition ou de sauvetage d'une entreprise ou d'une partie de celle-ci par les salariés. Ce phénomène est répandu dans le monde entier et en Italie, ainsi que dans une grande partie du continent européen, il prend la forme de coopératives⁶.

Dans le cadre du système juridique italien, les activités des WBO ont été officiellement reconnues en 1985 par la loi du 27 février 1985, n. 49 (connue sous le nom de "loi Marcora", "Dispositions pour le crédit à la coopération et les mesures urgentes pour sauvegarder les niveaux d'emploi") qui a sanctionné son importance au niveau socio-économique et a fixé les

⁶ https://areastudi.legacoop.coop/wp-content/uploads/2020/03/Nota-8-WBO_Le-imprese-recuperate-in-Italia.pdf

conditions de son développement par la création d'un fonds renouvelable destiné à financer les projets d'acquisition par les travailleurs.

De 1985 à aujourd'hui, le législateur italien est ensuite intervenu à de nombreuses reprises sur la mise en place de ces opérations, modifiant le contexte réglementaire et les outils de promotion (Cataudella, 2016). Néanmoins, il est possible de distinguer la naissance des WBO dans deux périodes historiques différentes, distinguées par les deux principaux cadres juridiques (Vieta, Depedri, 2015) ; la loi Marcora I (1985-2002), et la réforme subséquente de 2001, la loi Marcora II (2003 à aujourd'hui).

Organes désignés

CFI, COOPERAZIONE FINANZA IMPRESA⁷, est née en 1986, avec l'entrée en vigueur de la loi 49/85, connue sous le nom de loi Marcora. Participant au et supervisé par le Ministère de l'Entreprise et du Made in Italy, il vise à promouvoir la naissance et le développement des entreprises coopératives de production et de travail et des coopératives sociales. Dans le capital de CFI, outre le ministère de l'Entreprise et du Made in Italy, on trouve Invitalia, les fonds mutuels d'AGCI, Confcooperative, Legacoop et 393 entreprises coopératives.

Elle est membre des trois principales associations de coopératives et de Cecop-Cicopa (Confédération européenne des coopératives et des entreprises à participation ouvrière). Elle collabore avec Cooperfidi Italia et, en Europe, avec Soficatra, une société financière pour l'économie sociale.

Les principaux objectifs de CFI sont de promouvoir le modèle coopératif, de créer et de soutenir le WBO, de préserver ou d'accroître les emplois et les compétences, de maintenir la solidité des fonds propres nets afin de financer des projets et d'exercer un effet de levier sur les investissements avec d'autres partenaires financiers.

CFI fournit une assistance technique en étroite collaboration avec les employés. En collaboration avec les fonds mutualistes et les fédérations de coopératives, CFI a apporté une contribution importante à la mise en place d'un système efficace pour créer et stimuler les projets du WBO: différents

⁷ <https://www.cfi.it/index.php>

acteurs impliqués dans une approche bien connue, qui a été mise en œuvre au cours des dix dernières années.

Réseaux professionnels et d'entreprises

L'Alliance des coopératives italiennes (<https://www.alleanzacooperative.it/>) est la coordination nationale composée des associations les plus représentatives de la coopération italienne (Agci, Confcooperative, Legacoop).

Avec 39 500 entreprises membres, elle représente plus de 90 % du monde coopératif italien en termes de personnes employées (1 150 000), de chiffre d'affaires (150 milliards d'euros) et de membres (plus de 12 millions). Les associations uniques (Agci, Confcooperative, Legacoop) sont organisées au niveau national et régional et apportent leur soutien à la création, à la croissance et à la consolidation des entreprises coopératives.

Les autres parties impliquées dans le processus sont les Credit Trusts et Banca Etica (<https://www.bancaetica.it/>), qui oriente ses investissements vers ce type d'entreprises.

Un rôle clé, même au niveau préventif, est joué par les professionnels qui assistent les entreprises, tels que les comptables, les avocats et les consultants en droit du travail.

2. Transfert de propriété aux salariés pour les entreprises sans successeur

2.1 Introduction

La transition générationnelle n'est pas un processus aussi simple ou linéaire pour les petites et moyennes entreprises. Il s'agit souvent d'entreprises familiales, avec toutes les complexités inhérentes à cette catégorie, et présentes dans de nombreux secteurs.

Dans l'entreprise artisanale, en particulier dans les entreprises historiques, la tradition de "l'atelier du maître" semble persister, laissant la gestion future à l'apprenti stagiaire. Bien qu'il s'agisse actuellement d'expériences résiduelles,

elles ne doivent certainement pas être oubliées, en particulier pour les entrepreneurs sans successeurs.

Dans le texte adopté par le Parlement européen, en décembre 2020, pour une nouvelle stratégie pour les PME européennes, il est indiqué au point 57, ce qui suit :

rappelle que la stratégie en faveur des PME doit couvrir différentes tailles et différents types de PME, qu'elles opèrent dans des secteurs traditionnels, sociaux ou de haute technologie ; considère que les PME actives dans l'artisanat traditionnel, le tourisme, les secteurs culturels et créatifs et l'économie sociale sont des segments particulièrement vulnérables du réseau des PME ; reconnaît leur valeur historique, culturelle, économique et sociale et invite les États membres à garantir la compétitivité de ces secteurs, notamment en encourageant la transition générationnelle et l'auto-entreprenariat, en favorisant l'accès à l'information sur les possibilités d'innovation et en soutenant la protection et la valorisation de ces secteurs.

Par conséquent, pour garantir la compétitivité de ces secteurs, il est nécessaire que les États membres interviennent pour soutenir la transition générationnelle et les processus de démarrage, en garantissant tout d'abord l'information.

Souvent, les opérateurs du secteur se plaignent d'un manque d'information sur les possibilités de tutorat en transition générationnelle, alors qu'il s'agit d'une préoccupation commune à toute l'Europe⁸.

Selon une vaste étude de la Commission européenne réalisée en 2011, chaque année [...] il y a un risque de perdre environ 150 000 entreprises et 600 000 emplois en raison de l'inefficacité du système de transfert d'entreprise. L'échec des transferts a été attribué à la fois aux restrictions juridiques et fiscales et au manque de sensibilisation des

⁸ Nous vous invitons à visiter les sites web de ces deux projets, sélectionnés comme meilleures pratiques par le Programme Interreg : [STOB régions | Interreg Europe](#), avec une page intéressante de [Bonnes pratiques | Interreg Europe](#) ; et le projet [Publications & Interviews | Interreg Europe](#) avec les orientations de la politique de soutien dans certains pays européens (Lituanie, Grèce, Pologne, et Espagne), 2019.

propriétaires d'entreprises qui ne pensent pas à transférer leur entreprise en temps voulu ou qui ne disposent pas des services d'assistance appropriés.

C'est pourquoi l'attention portée à cette question au niveau européen remonte aux années 1990, avec des indications de plus en plus strictes pour garantir un soutien égal à la création de nouvelles entreprises et au transfert de propriété des entreprises existantes.

2.2 Gestion stratégique⁹

Le mot "*stratégie*" vient de son origine grecque "*strategia*" - la fonction du général. Le "*général*" signifie nécessairement le général en charge des soldats. C'est la méthode de conduite d'une guerre. Mais la stratégie de guerre est différente des problèmes réels auxquels les entreprises contemporaines doivent faire face.

La stratégie est l'orientation et la portée d'une organisation à long terme, qui obtient des avantages dans un environnement changeant grâce à la configuration de ses ressources et de ses compétences dans le but de répondre aux attentes des parties prenantes (Johnson, Scholes et Whittington, 2009). Les parties prenantes sont les individus et les groupes qui peuvent influencer sur la vision et la mission de l'entreprise, qui sont affectés par les résultats stratégiques obtenus et qui ont des droits exécutoires sur les performances de l'entreprise (Hitt, Ireland et Hoskisson, 2009).

Il est également important de définir deux autres notions, à savoir l'avantage concurrentiel et l'environnement de l'entreprise. L'avantage concurrentiel est l'objet de la stratégie et de l'effort stratégique (Amason, 2011). Disposer d'un avantage concurrentiel signifie que l'entreprise utilise ses ressources, ses capacités et ses compétences de base de manière à créer plus de valeur pour les clients que les produits des concurrents n'en créent pour ces mêmes clients (Ireland, Hoskisson et Hitt, 2009).

L'environnement de l'entreprise peut être défini comme l'ensemble des facteurs et des variables qui influencent positivement et/ou négativement la création, la croissance et la pérennité de l'entreprise, favorisant ou

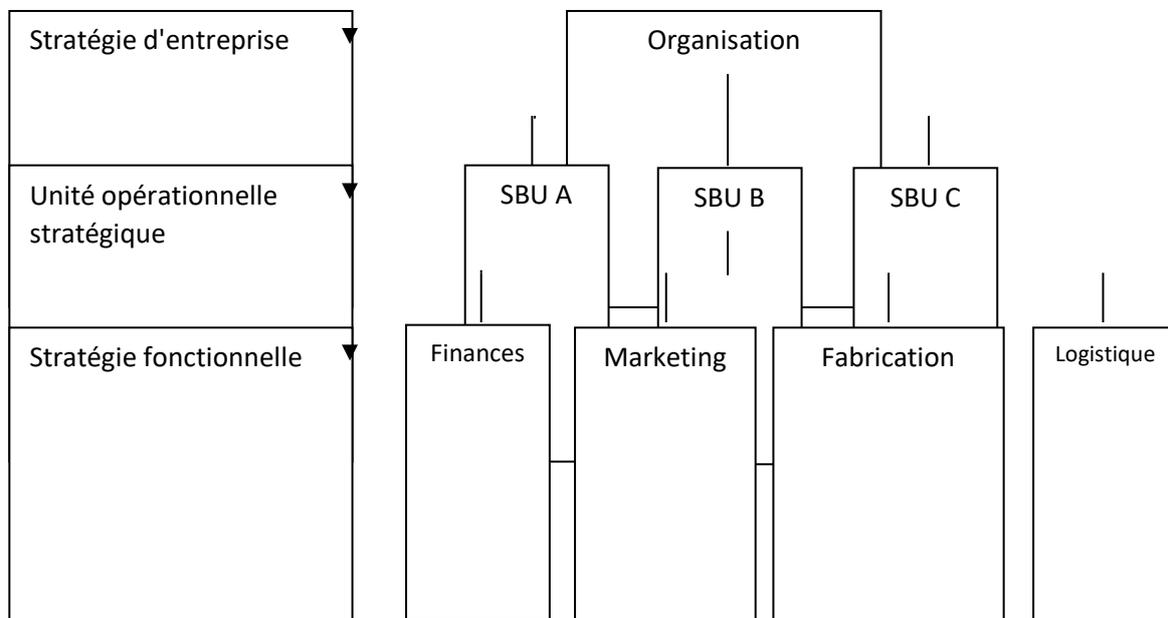
⁹ Ibid. 34-37.

entravant ainsi la réalisation de ses objectifs (Nieuwenhuizen et Rossouw, 2008).

Il peut être classé en deux grandes catégories : l'environnement interne et l'environnement externe (Hiriyappa, 2008). L'environnement interne se compose de facteurs internes qui sont inhérents à une entreprise et sont totalement sous le contrôle de cette dernière. Les facteurs externes créent l'environnement extérieur d'une entreprise. Ils échappent généralement au contrôle de l'entreprise (Gopal, 2009).

Trois niveaux de stratégie guident les activités de la plupart des entreprises. La figure 1 montre qu'il s'agit de la stratégie d'entreprise, de la stratégie commerciale et de la stratégie fonctionnelle.

Tableau 1 "Les trois niveaux de stratégie"



Mais qu'est-ce qu'une SBU ? Selon le Cambridge Business English Dictionary, la définition est la suivante :

"L'une des parties d'une entreprise ayant ses propres plans d'activités et d'utilisation des ressources pour atteindre la croissance, les bénéfices, etc. Chaque SBU d'une entreprise est gérée séparément des autres :

- L'entreprise a créé une unité stratégique autonome chargée de formuler et de mettre en œuvre des stratégies".

Le processus de gestion stratégique peut être compris dans trois macro-domaines.

La première composante du processus de gestion stratégique consiste à élaborer la déclaration de mission de l'organisation, qui fournit le cadre dans lequel les stratégies sont formulées. Elle comporte quatre éléments :

- l'énoncé de la mission de l'organisation ;
- l'énoncé de la vision de l'organisation ;
- l'énoncé des valeurs clés auxquelles l'organisation est attachée ;
- l'énoncé des principaux objectifs que l'organisation souhaite atteindre.

La deuxième composante du processus de management stratégique est l'analyse de l'environnement externe de l'organisation. L'objectif essentiel de l'analyse externe est d'identifier les opportunités et les menaces stratégiques dans l'environnement opérationnel de l'organisation qui affecteront la manière dont elle poursuit sa mission (Hill et Jones, 2009).

L'analyse interne est la troisième composante du processus de gestion stratégique. Elle permet d'identifier les forces et les faiblesses de l'organisation. Des questions telles que l'identification de la quantité et de la qualité des ressources et des capacités d'une entreprise, ainsi que les moyens de développer des aptitudes uniques et des compétences propres à l'entreprise ou distinctives, sont examinées ici lorsque nous étudions les sources de l'avantage concurrentiel. Pour créer et maintenir un avantage concurrentiel, une entreprise doit faire preuve d'une efficacité, d'une qualité, d'une innovation et d'une réactivité supérieures à celles de ses clients. Les forces de l'entreprise conduisent à des performances supérieures et les faiblesses de l'entreprise se traduisent par des performances inférieures dans ces domaines (Hill et Jones, 2009).

Bien qu'il s'agisse d'un outil statique, l'analyse SWOT est une méthode largement utilisée pour analyser conjointement les facteurs internes (forces et faiblesses) et les facteurs externes (menaces et opportunités). Le dynamisme s'exprime dans la capacité à transformer les menaces en opportunités et à travailler sur ses faiblesses pour les transformer en forces.

L'objectif principal de l'analyse SWOT est d'identifier les stratégies qui permettront de créer un modèle d'entreprise spécifique à l'entreprise, qui adaptera au mieux les ressources et les capacités de l'entreprise aux exigences de l'environnement dans lequel elle opère. Les dirigeants doivent identifier un ensemble de stratégies qui créeront et maintiendront un avantage concurrentiel :

- stratégie au niveau fonctionnel
- stratégie au niveau des affaires
- stratégie au niveau de l'entreprise (Hill et Jones, 2009).

2.3 Planification des activités

En général, dans la pratique des petites et moyennes entreprises, il est d'usage de se référer au plan industriel, ou plan d'affaires, comme un document à élaborer dans des circonstances particulières de la vie de l'entreprise, telles que la demande de prêts à moyen-long terme, l'entrée de tiers investisseurs dans le capital-risque ou, dans des contextes de crise, la nécessité de recourir à des procédures de redressement de l'entreprise.

Il conviendrait plutôt de préparer régulièrement un plan à moyen terme, garantissant une structure organisationnelle, comptable et de gestion transparente pour la continuité de l'entreprise.

En fait, il serait souhaitable de profiter de l'élaboration de ce document pour favoriser l'apprentissage et l'intégration organisationnels, la réduction des risques et la communication avec le monde extérieur.

L'analyse du système concurrentiel de la formule entrepreneuriale d'une organisation permet de saisir les particularités d'une idée d'entreprise, ou de sa restructuration, et son potentiel de réussite.

La planification¹⁰ est définie comme "le processus consistant à fixer les objectifs à atteindre par une organisation au cours d'une période future et à décider des méthodes pour y parvenir" (Lorenzana, 1998).

¹⁰ M. Kadlečiková et al, Matériel de formation : Management and Marketing, Projet BPlan2 2014, Université slovaque d'agriculture de Nitra (B-PLAN 2^oROUND - 2012-1-IT-LEO05-02826).

L'activité de planification consiste donc essentiellement à établir les objectifs de la tâche planifiée, à préciser comment les atteindre, à mettre en œuvre le plan et à évaluer les résultats. Les objectifs représentent l'état futur souhaité d'une activité ou d'une unité organisationnelle, et la planification pour les atteindre comprend généralement l'allocation des ressources et la spécification de ce que les personnes doivent faire (Boddy, 2008).

La majeure partie de la planification effectuée par les gestionnaires consiste simplement à penser de manière systématique et à faire preuve de bon sens.

Chaque plan contient quatre ingrédients clés :

- l'objectif - ce qui doit être réalisé ;
- le programme d'action - les étapes spécifiques nécessaires pour atteindre l'objectif ;
- les besoins en ressources - quelles ressources, sous forme d'argent, de personnel, d'installations et de temps, seront nécessaires ;
- l'évaluation de l'impact - déterminer l'impact de la réalisation du plan sur l'organisation - évalué en termes de coûts et d'avantages (Armstrong, 2009).

La première évaluation de pré faisabilité est basée sur l'analyse de la cohérence interne de l'idée d'entreprise : le marché de référence, le système produit-service à offrir et la structure de l'entreprise, c'est-à-dire la manière dont je m'organise pour produire et vendre.

2.4 Planification de la succession

L'absence de successeurs se produit généralement dans les entreprises familiales, qui représentent une grande partie des PME en Europe. Bien entendu, ce type d'entreprise regroupe des sociétés de tailles très différentes. Toujours dans le contexte des microentreprises et des PMI, une transition réussie nécessite une planification minutieuse.

Bien qu'elles partagent certaines caractéristiques, les entreprises familiales ne sont pas des institutions homogènes. Leur histoire, leur longévité, leur structure de propriété et de contrôle varient considérablement. Il peut s'agir

d'entreprises de la première génération ou d'entreprises dans lesquelles au moins une transition générationnelle a eu lieu. Elles peuvent être détenues par un seul membre de la famille ou un seul actionnaire, ou avoir une structure de propriété plus diluée. Elles varient en fonction de leur taille, les grandes entreprises se caractérisant par une plus grande spécialisation et une plus grande division des rôles. Il existe également des entreprises multi-activités – des entreprises dont les actifs sont "séparables" (par exemple, les entreprises des secteurs de l'immobilier et du transport maritime) – et des entreprises mono-activités. Enfin, la valeur d'une entreprise par rapport à la richesse totale de la famille varie énormément¹¹.

Tout propriétaire d'entreprise devrait avoir un plan de transition, quel que soit l'âge de l'entreprise ou du propriétaire. En fait, les raisons d'une rotation de la responsabilité de l'entreprise peuvent être nombreuses, allant d'un gain à la loterie à une maladie chronique invalidante. Mais il peut aussi s'agir d'une transition entre un PDG externe et un PDG interne à l'entreprise familiale. Dans tous les cas, un plan de succession serait une bonne chose à faire à temps.

Il est évident que lorsqu'il n'y a pas de successeurs au sein de la famille, et encore moins parmi les employés de l'entreprise, les alternatives restantes sont la vente au plus offrant ou la fermeture de l'entreprise.

Dans l'article de la Harvard Business Review¹², consacré au processus de succession, les auteurs ont passé en revue plus de trente ans d'études sur les employés non familiaux dans les entreprises familiales, et ont mis en évidence :

Nos recherches montrent en fait que les salariés non familiaux préfèrent souvent les successeurs familiaux aux personnes extérieures à la famille, en raison des cultures familiales qui accompagnent la succession familiale. Cependant, les entreprises familiales doivent rassurer leurs employés en leur montrant que la prochaine génération est bien préparée à

¹¹ G. Corbetta, A. Minichilli, Le guide des transitions générationnelles : Conditions de succès et erreurs à éviter, Università Commerciale Luigi Bocconi.

¹² <https://hbr.org/2020/05/the-key-to-successful-succession-planning-for-family-businesses>

relever les défis de leadership auxquels elle sera confrontée. Les études que nous avons examinées soulignent qu'une communication claire, des liens relationnels solides et une aptitude avérée des successeurs sont les clés d'un processus de succession efficace.

Par conséquent, les travailleurs employés dans l'entreprise familiale n'ont généralement aucun intérêt à devenir entrepreneurs à leur tour, préférant un ou plusieurs membres de la famille, comme le rappellent souvent les organisations syndicales qui, en tant que travailleurs, ont l'intention de continuer à l'être.

Il est clair que la qualité de cette collaboration, entreprise et syndicat, dépend de la qualité des personnes et des organisations mises en cause, ainsi que du cadre régissant les relations industrielles.

En ce qui concerne le renouvellement de l'esprit d'entreprise en Europe, beaucoup a été fait pour le secteur agricole, afin de soutenir l'échange générationnel et d'attirer les jeunes agriculteurs dans les zones rurales.

Le réseau de la politique agricole commune (PAC) de l'UE¹³ est un forum qui permet aux réseaux nationaux de la PAC, au réseau européen de développement rural (ENRD), aux organisations, aux administrations, aux chercheurs, aux entrepreneurs et aux praticiens de partager des connaissances et des informations (par exemple, par le biais de l'apprentissage de pair à pair et des bonnes pratiques) sur l'agriculture et la politique rurale. Grâce à ce site web, vous pouvez trouver des pages utiles sur les [bonnes pratiques](#) liées aux projets financés dans toute l'Europe.

Lors de l'atelier organisé en février 2019 par l'ENRD sur le renouvellement générationnel, la contribution de la DG-Agri, sur "L'avenir de la PAC et le renouvellement générationnel", en établissant une stratégie pour le renouvellement générationnel dans les plans de la PAC, a identifié 5 domaines d'intervention :

1. Accès à la terre

¹³ https://eu-cap-network.ec.europa.eu/about-european-cap-network_en

2. Accès au financement et à l'emploi
3. Accès à l'aide au revenu
4. Accès à la connaissance, au conseil et à l'innovation
5. Accès à la gestion des risques

Ces indications semblent appropriées pour tout secteur d'activité.

3. Coopératives / entreprises sociales engagées dans un renouvellement générationnel de la gestion

3.1 Introduction

Selon une analyse du registre des entreprises des chambres de commerce italiennes, réalisée par Unioncamere et InfoCamere¹⁴, plus de 1,3 million de "chefs d'entreprise" de moins de 49 ans ont disparu en dix ans (-53%), tandis que les plus de 49 ans ont augmenté de 70 personnes à la tête des entreprises (+27%). Entre 2011 et 2021, le système entrepreneurial a connu une forte augmentation de l'âge de la classe dirigeante.

Il y a de plus en plus de têtes "grises" parmi les propriétaires, directeurs et partenaires à la tête d'entreprises, en particulier dans le Sud où l'on constate une augmentation des plus de 70 ans (+41%) par rapport à une diminution de moitié des "leaders" de moins de 50 ans.

Les entreprises féminines, qui sont plus jeunes et plus instruites que leurs collègues masculins, constituent une exception.

Il est évident que la préoccupation spécifique de la gestion du renouvellement des générations ne peut être lue sans se référer aux données démographiques actuelles et aux projections futures qui indiquent une Europe de plus en plus grise.

¹⁴ Unioncamere - l'Union italienne des chambres de commerce, d'industrie, d'artisanat et d'agriculture - est l'organisme public qui unit et représente institutionnellement le système des chambres italiennes. InfoCamere est la société de consortium informatique du système des chambres qui a créé et gère le réseau télématique national par lequel toutes les chambres de commerce italiennes sont connectées.

De plus amples informations sur ce sujet sont disponibles dans le rapport 2021 sur le vieillissement¹⁵, préparé par la direction générale des affaires économiques et financières de la Commission européenne.

Par conséquent, nous relevons ce défi pour toutes les organisations en menant une réflexion générale sur l'équilibre entre les différentes générations, ainsi qu'entre les femmes, les hommes et les personnes LGBTQ+, sur la présence équilibrée de personnes ayant des capacités et des origines culturelles et/ou religieuses différentes, etc.

Ce champ de réflexion et d'étude se réfère donc à la gestion de la diversité qui vise à valoriser les atouts de chaque travailleur et à créer une situation d'équilibre et de dialogue au sein de l'entreprise.

3.2 Gestion de la diversité

Comme nous l'avons vu dans la planification stratégique, toute personne impliquée dans la gestion d'entreprise, y compris la gestion sociale et coopérative, ne peut ignorer l'analyse des compétences distinctives et originales que l'organisation combine pour atteindre ses objectifs.

Les personnes sont le cœur d'une entreprise, et la gestion de la diversité (GD) en ce qui concerne la main-d'œuvre est en fait l'une des pratiques de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Certaines études se concentrent sur la gestion de la diversité en relation avec les pratiques de RSE, d'autres sur les effets bénéfiques pour la productivité de l'entreprise.

La gestion de la diversité comprend donc une série d'initiatives et de politiques pratiques visant à valoriser la diversité sur le lieu de travail :

- Genre ;
- Les différences culturelles ;
- Orientation sexuelle ;
- Orientation religieuse ;
- Orientation politique ;
- L'âge ;
- Handicap (physique ou mental).

¹⁵ https://economy-finance.ec.europa.eu/system/files/2021-10/ip148_en.pdf

En ce qui concerne les organisations de l'économie sociale, cependant, l'attention portée à la GD devrait être constitutive, en tant qu'organisations qui, parmi les principes de "solidarité", devraient avant tout avoir le respect de l'être humain, une réalité qui n'est pas garantie partout dans le monde. Mais ne pensons pas trop loin, en Italie les cas d'exploitation des migrants dans l'agriculture par les propriétaires fonciers ont été largement documentés.

Certaines études¹⁶ remettent en question la validité des connaissances sur la diversité limitée au secteur entrepreneurial, car ces recherches se sont révélées inefficaces pour le changement social.

Même cette réflexion théorique devrait inciter la direction des entreprises sociales et des coopératives à réfléchir, ce qui, dans ce cas également, parmi les principes fondateurs, inclut généralement l'orientation visant à faire de cette société une société meilleure.

3.3 Renouveau managérial

Afin d'élaborer un plan de renouvellement des organes exécutifs d'une entreprise sociale sans but lucratif ou d'une coopérative, il est essentiel de réfléchir à la composition du conseil d'administration, organe exécutif qui est l'expression de la gestion de l'entreprise.

Dans l'étude "The governance of social enterprises, managing your organisation for success"¹⁷, certaines questions spécifiques sont mises en évidence concernant la gouvernance de ces organisations spécifiques : comment créer un conseil d'administration, sa composition, l'expertise nécessaire, l'engagement des parties prenantes ou des utilisateurs/clients, la présence d'investisseurs ou de membres jouissant d'une bonne réputation.

En fonction des différentes étapes de la vie de l'entreprise sociale, qu'il s'agisse de son démarrage, de sa croissance ou de sa consolidation et de

¹⁶ [Making Diversity Research Matter for Social Change : New Conversations Beyond the Firm](#), par Maddy Janssens et Patrizia Zanon, Organization Theory 2021 2:2

¹⁷ Achleitner, Ann-Kristin et Heinecke, Andreas et Mayer, Judith et Noble, Abigail et Schöning, Mirjam, The Governance of Social Enterprises : Managing your Organization for Success (9 mars 2012).

Disponible sur SSRN : <https://ssrn.com/abstract=2018937> ou <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2018937>

son développement, il pourrait être nécessaire de faire appel à des compétences différentes ou d'élargir la représentation en décidant d'augmenter le nombre de membres du conseil d'administration.

Il est essentiel d'avoir une culture du conseil d'administration qui non seulement fonctionne de manière transparente et périodique, mais qui évalue également son travail, en agissant de manière proactive vis-à-vis des autres membres de l'entreprise sociale et de ses travailleurs.

Par exemple, une entreprise à but lucratif se distingue par le fait qu'elle est souvent soumise à des réglementations qui limitent l'écart salarial entre les travailleurs et la direction.

L'un des principaux problèmes est de savoir comment recruter de nouveaux membres pour le conseil d'administration. Faut-il choisir des candidats parmi les travailleurs, les bénéficiaires, les parties prenantes locales, les experts en gestion, les personnalités ou les investisseurs ?

Cette simple question oblige l'entreprise sociale à procéder selon des schémas et des processus qui visent à rendre la stratégie d'entreprise plus explicite et transparente, ce qui permet de mieux identifier les voies à suivre pour atteindre les objectifs entrepreneuriaux et sociaux, et d'interagir avec le contexte externe d'une manière plus synergique et collaborative.

La planification n'élimine pas le risque entrepreneurial, mais le limite, le circonscrit, rendant les entrepreneurs et la direction plus conscients de la nécessité de créer une entreprise sociale et d'œuvrer à sa continuité.

4. Développement professionnel continu

4.1 Introduction

Dans les petites et moyennes organisations à but non lucratif, le recrutement de jeunes talents n'est pas toujours facile. Malgré un engagement de plus en plus important en faveur de la participation au service public ou à d'autres formes de volontariat, il n'est généralement pas possible de miser sur des parcours de carrière verticaux, fondés sur un plus grand pouvoir de décision et sur des revenus et un prestige plus importants.

Un facteur qui peut s'avérer attrayant est le parcours horizontal potentiel présent dans ces organisations, qui permet d'effectuer un parcours professionnel traversant différents domaines de l'entreprise, des unités commerciales stratégiques ou des projets thématiques particuliers, offrant ainsi une variété d'expériences et de compétences transversales.

Il est nécessaire ici de rappeler le double rôle, employé et partenaire, et la manière de préfigurer des parcours de carrière qui incluent à la fois le développement professionnel continu (DPC) et l'amélioration des compétences entrepreneuriales.

La formation professionnelle continue (FPC) représente un facteur de réussite pour une participation consciente à la fois en tant que travailleur et en tant qu'entrepreneur, et il semble que ce soit l'une des faiblesses des nouveaux entrepreneurs, le manque de sensibilisation à la gestion d'entreprise.

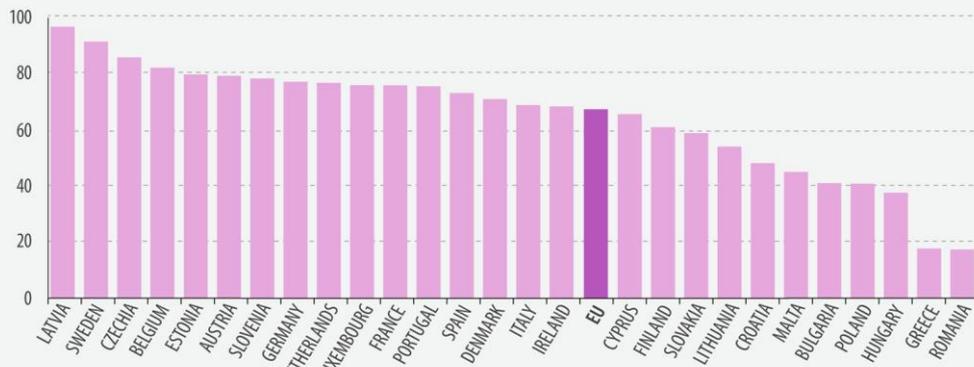
Eurostat¹⁸ nous informe qu'en 2020, 67,4 % des entreprises employant 10 personnes ou plus dans l'UE étaient considérées comme des "entreprises de formation", ce qui signifie que leur personnel participait soit à des cours de formation professionnelle continue (FPC), soit au moins à l'une des autres formes de FPC (formation guidée sur le lieu de travail, cycles d'apprentissage, etc.)

Par rapport à 2015, il y a eu une baisse de 3,1 points de pourcentage (pp) par rapport à 70,5 %, ce qui peut très probablement s'expliquer par la réduction des activités commerciales, les fermetures et les restrictions dues à la pandémie de COVID-19.

¹⁸ [La part des entreprises formatrices diminue en 2020 - Produits Eurostat Actualités - Eurostat \(europa.eu\)](https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&plugin=1)

Enterprises providing continuing vocational training in 2020, EU

(% of all enterprises)



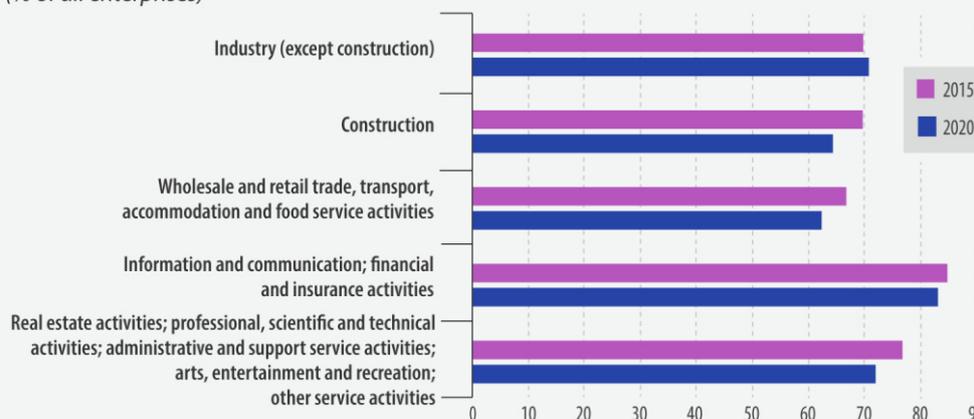
eurostat

Ensemble de données source : [trng_cvt_01s](#)

Dans l'UE, les entreprises du secteur des services (autres que le commerce ou l'hébergement et la restauration) étaient plus susceptibles de proposer une FPC, en particulier dans les secteurs des services d'information et de communication et des activités financières et d'assurance, où la proportion d'entreprises proposant une FPC en 2020 était de 82,8 %. En 2020, seules les entreprises de l'industrie (à l'exception de la construction) ont connu une légère augmentation de 1 pp de la part des entreprises formatrices en 2020 (70,5 %) par rapport à 2015 (69,5 %), tandis que les entreprises de toutes les autres activités économiques ont enregistré une diminution comprise entre 2 et 5 pp.

Enterprises providing continuing vocational training by activity in 2020, EU

(% of all enterprises)



eurostat

Ensemble de données source : [trng_cvt_0ln2](#)

Il est également intéressant de prendre note de l'enquête Eurobaromètre de mars 2023 sur l'économie sociale et la jeunesse¹⁹ :

46 % des jeunes âgés de 15 à 30 ans dans l'UE envisageraient de créer leur propre entreprise, mais peu d'entre eux ont pris des mesures actives en ce sens. Le manque de capital ou de ressources, les risques financiers et le manque de connaissances et de compétences en matière d'entrepreneuriat sont les principaux obstacles qui empêchent les jeunes de devenir entrepreneurs. En outre, seul un tiers des jeunes connaissent le concept d'entrepreneuriat social.

Une majorité de jeunes trouvent "très" ou "assez important" qu'un employeur potentiel ait défini des objectifs sociaux (75 %) ou environnementaux (73 %) pour l'entreprise ; ils trouvent également important que l'entreprise fasse participer les employés à la prise de décision (78 %).

4.2 Le cadre de compétences en entrepreneuriat

Dans ce parcours de progression, il est utile d'examiner le modèle identifié dans le cadre de compétences en entrepreneuriat (EntreComp)²⁰.

En produisant une définition commune de ce qu'est l'esprit d'entreprise en tant que compétence, le cadre vise à établir un pont entre les mondes de l'éducation et du travail et à être pris comme référence de facto par toute initiative visant à encourager l'apprentissage entrepreneurial. Le cadre est une source d'inspiration flexible, qui peut être utilisée ou adaptée pour soutenir différents contextes.

Le cadre EntreComp se compose de trois domaines de compétences : "Idées et opportunités", "Ressources" et "Passer à l'action". Chaque domaine comprend 5 compétences qui, ensemble, sont les éléments constitutifs de l'esprit d'entreprise en tant que compétence. Le cadre développe les 15 compétences selon un modèle de progression à 8 niveaux. Il fournit également une liste complète de 442 acquis d'apprentissage, qui offre une

¹⁹ <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2670>

²⁰ Margherita Bacigalupo, Panagiotis Kampylis Yves Punie, Godelieve Van den Brande, Commission européenne, 2016, JRC Science Hub <https://ec.europa.eu/jrc/entrecomp>

inspiration et un aperçu pour ceux qui conçoivent des interventions dans différents contextes éducatifs et domaines d'application.

EntreComp définit l'esprit d'entreprise comme une compétence transversale, qui s'applique à toutes les sphères de la vie : du développement personnel à la participation active à la société, en passant par la (ré)entrée sur le marché du travail en tant que salarié ou travailleur indépendant, ainsi que la création d'entreprises (culturelles, sociales ou commerciales).

Nous souhaitons ici nous inspirer du modèle EntreComp pour l'inclusion des jeunes dans les organisations du troisième secteur et les niveaux progressifs d'autonomie et de responsabilité à promouvoir et à soutenir.

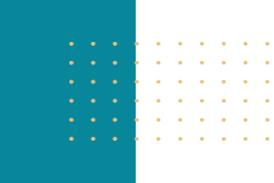


Tableau 2 : Modèle de progression EntreComp

Fondation		Intermédiaire		Avancé		Expert	
S'appuyer sur le soutien des autres		Renforcer l'indépendance		Prendre ses responsabilités		Favoriser la transformation, l'innovation et la croissance	
Sous supervision directe	Avec un soutien réduit des autres, une certaine autonomie et en collaboration avec mes pairs	Seul et avec mes pairs.	Prendre et partager certaines responsabilités.	Avec quelques conseils et en collaboration avec d'autres.	Prendre la responsabilité de prendre des décisions et de travailler avec les autres.	Prendre la responsabilité de contribuer à des développements complexes dans un domaine spécifique.	Contribuer de manière substantielle au développement d'un domaine spécifique.
Découvrir	Explorer	Expérience	Oser	Améliorer	Renforcer	Élargir	Transformer
NIVEAU 1	NIVEAU 2	NIVEAU 3	NIVEAU 4	NIVEAU 5	NIVEAU 6	NIVEAU 7	NIVEAU 8

Le niveau 1 est principalement axé sur la découverte de vos qualités, de votre potentiel, de vos intérêts et de vos souhaits. Il met également l'accent sur la reconnaissance de différents types de problèmes et de besoins qui peuvent être résolus de manière créative, ainsi que sur le développement de compétences et d'attitudes individuelles.

Le niveau 2 met l'accent sur l'exploration de différentes approches des problèmes, en se concentrant sur la diversité et en développant des compétences et des attitudes sociales.

Le niveau 3 met l'accent sur la pensée critique et sur l'expérimentation de la création de valeur, par exemple par le biais d'expériences entrepreneuriales pratiques.

Le niveau 4 met l'accent sur la concrétisation des idées dans la "vie réelle" et sur la prise de responsabilité à cet égard.

Le niveau 5 se concentre sur l'amélioration de vos compétences pour passer des idées à l'action, prendre de plus en plus de responsabilités pour créer de la valeur et développer des connaissances sur l'esprit d'entreprise.

Le niveau 6 est axé sur le travail avec les autres, l'utilisation des connaissances acquises pour générer de la valeur, la gestion de défis de plus en plus complexes.

Le niveau 7 se concentre sur les compétences nécessaires pour relever des défis complexes, dans un environnement en constante évolution où le degré d'incertitude est élevé.

Le niveau 8 se concentre sur les défis émergents en développant de nouvelles connaissances, par le biais de la recherche et du développement et des capacités d'innovation, afin d'atteindre l'excellence et de transformer les façons de faire.

En planifiant le recrutement de nouveaux travailleurs et partenaires d'une entreprise sociale, ou en planifiant les processus de succession, on peut également s'inspirer du cadre des compétences de vie. LifeComp²¹ se compose de trois domaines de compétences étroitement liés : "Personnelles", "Sociales" et "Apprendre à apprendre". Chaque domaine comprend trois compétences :

- Domaine personnel - Auto-régulation, flexibilité, bien-être.
- Domaine social - Empathie, communication, collaboration.
- Domaine "Apprendre à apprendre" - Esprit de croissance, Pensée critique et Gestion de l'apprentissage.

Il peut être intéressant d'examiner également le modèle théorique du processus de création d'entreprise en trois phases, qui met l'accent sur les points suivants :

1) Initiation (activation) du processus entrepreneurial, provoquée par un changement interne ou externe de la situation du futur entrepreneur (désir d'indépendance, insatisfaction personnelle, rencontre d'un client potentiel, licenciement...). Ce changement implique une tension et la recherche d'un

²¹ Sala, A., Punie, Y., Garkov, V. et Cabrera Giraldez, M., LifeComp : Le cadre européen pour les compétences clés personnelles, sociales et d'apprentissage, EUR 30246 EN, Office des publications de l'Union européenne, Luxembourg, 2020, ISBN 978-92-76-19418-7, doi:10.2760/302967, JRC120911.

nouvel équilibre. La tension doit être suffisamment forte/contraignante pour susciter l'idée de la création d'entreprise. Cette phase se situe au niveau cognitif.

2) L'engagement du processus de création, où l'entrepreneur consacre la majorité de son temps, de son argent et de son énergie au lancement de son projet. Cette phase se situe principalement au niveau de l'activité.

3) Survie/développement, où l'entreprise nouvellement créée cherche à atteindre son seuil de rentabilité et sa profitabilité à long terme (Bruyat, 1993).

Note : Un certain nombre de caractéristiques personnelles et de compétences énumérées dans chaque phase sont transversales à l'ensemble du processus. Leur positionnement dans une phase donnée est déterminé par l'impact crucial qu'elles ont sur cette phase du moment.

Ce modèle est complété par la distinction de trois champs de facteurs : personnels, interpersonnels et organisationnels, qui peuvent intervenir dans l'une ou l'autre des phases données et en faciliter le déroulement.

Résumé

Le module traite d'une phase de la vie d'une entreprise qui peut être très critique, voire fatale. En effet, nous avons vu comment la nécessité d'une rotation dans les organes de décision ou dans l'actionnariat de l'entreprise peut être un événement crucial pour garantir la continuité de l'activité.

Il est évident que ce type de préoccupation concerne essentiellement les microentreprises et les PME, et que dans la succession des entreprises familiales, d'autres facteurs entrent en jeu, ainsi que lorsque les travailleurs sont confrontés au défi de reprendre l'entreprise et de devenir des entrepreneurs, en plus d'être des travailleurs.

Certains concepts clés de la gestion stratégique ont été introduits, sur la manière d'analyser l'arène concurrentielle et sur les alliances à privilégier en fonction de la vision et de la mission de l'entreprise.

Nous avons également vu l'importance de la planification, qui ne doit pas être considérée comme un exercice de style ou un beau document à ranger

dans un tiroir : elle doit devenir un outil vivant qui guide les décisions et le travail de l'organisation.

La transition entre les seniors et les juniors nécessite du temps et un plan de développement professionnel pour chaque employé, afin que les talents personnels puissent être conciliés avec les objectifs de l'organisation.

Dans ce processus, un rôle central est joué par la formation professionnelle continue, qui reste la clé du succès principal de la concurrence entrepreneuriale.

Conseils

- Avant de commencer la leçon, passez en revue toutes les ressources référencées dans le module 4, car toutes les sources sont disponibles pour une étude plus approfondie.
- Si parmi les différents auteurs de gestion générale, vous avez des préférences pour des auteurs nationaux qui n'ont pas été mentionnés dans le plan de cours, allez-y et utilisez-les, en indiquant leurs publications pendant la phase de test.
- Par rapport aux études de gestion, qui pourraient représenter un obstacle important dans la dynamique entrepreneuriale, il convient de maintenir une approche pratique dans la présentation des différents outils de planification et de contrôle de gestion.
- Il faut savoir que l'une des principales difficultés rencontrées par les experts de l'industrie parmi les microentreprises et les PME est le manque de sensibilisation au rôle de l'entrepreneur et la faiblesse de la formation à la gestion, des domaines qui seront mis en avant dans le programme de formation.

Activités de formation

Activité 1

Cette activité vise à former l'esprit critique et la capacité d'examiner l'environnement des entreprises au sens large et avec différentes perspectives temporelles.

Si un Business Plan s'inscrit nécessairement dans une perspective à moyen-long terme, en fonction des objectifs de connaissance fixés, un programme de gestion prend la forme de budgets fonctionnels annuels (production, ventes, investissements, cash-flows, etc.), qui représentent le schéma opérationnel à suivre annuellement pour atteindre les résultats définis à moyen-long terme.

La facilité actuelle d'obtenir du contenu et des données via Internet ne doit pas nous faire sous-estimer une fonction extrêmement importante dans les organisations, à savoir la gestion des connaissances (GC).

La gestion des connaissances (GC) est le processus d'identification, d'organisation, de stockage et de diffusion de l'information au sein d'une organisation. [...] Un système de gestion des connaissances (SGC) exploite les connaissances collectives de l'organisation, ce qui permet d'améliorer l'efficacité opérationnelle. [...] Les entreprises dotées d'une stratégie de gestion des connaissances obtiennent des résultats plus rapidement, car l'amélioration de l'apprentissage organisationnel et de la collaboration entre les membres de l'équipe facilite une prise de décision plus rapide dans l'ensemble de l'entreprise. Elles rationalisent également un plus grand nombre de processus organisationnels, tels que la formation et l'intégration, ce qui se traduit par une plus grande satisfaction et une meilleure fidélisation des employés.²²

Quelles sont les connaissances nécessaires pour avoir une vue d'ensemble stratégique du milieu entrepreneurial dans laquelle l'entreprise sociale ou la coopérative opère ? Comment la gestion des connaissances peut-elle nous

²² Source : [Qu'est-ce que la gestion des connaissances ? | IBM](#)

aider à recruter et à conserver des personnes possédant les compétences adéquates pour notre entreprise ? Comment peut-elle nous aider dans la mise à jour et le développement professionnel des employés et des entrepreneurs ?

Cette activité a pour but de réfléchir à ces questions, en essayant d'esquisser une voie orientée vers la recherche de solutions. Le **calendrier** proposé pour cette activité est le suivant :

- Présentation de la tâche à réaliser en groupe (5 minutes)
- Travail d'équipe en petits groupes de 2 ou 3 personnes (60 minutes)
- Retour d'information en plénière (25 minutes)

Le **matériel nécessaire** au travail en équipe : ordinateur portable, connexion Internet, grande feuille de papier et marqueurs, journaux et magazines, ciseaux, colle, ruban adhésif, appareil photo.

Travail d'équipe : Instructions étape par étape :

Étape 1 : Sélectionnez une entreprise sociale ou une coopérative spécifique, réelle ou fictive, que vous avez l'intention d'analyser en tant qu'étude de cas d'entreprise.

Étape 2 : Regardez la vidéo sur la stratégie :

Qu'est-ce que la stratégie par David Kryscynski (Vidéo 8'46")

<https://www.youtube.com/watch?v=TD7WSLeQtVw>

Étape 3 : Répondez aux questions suivantes :

- Où sommes-nous en concurrence ?
- Quelle valeur unique apportons-nous ?
- Quelles sont les ressources et les capacités que nous utilisons ?
- Comment maintenir notre valeur ?

Visualisez vos réponses sur la grande feuille de papier, en utilisant des images découpées dans les magazines et journaux disponibles.

Étape 4 : Identifier la valeur unique et la manière de la maintenir dans le temps

Outre l'identification de la valeur unique de l'entreprise, il convient d'évaluer les avantages des actions managériales complémentaires qui pourraient être mises en œuvre, telles que la gestion de la diversité, la gestion des connaissances ou les certifications formelles en matière de qualité, de responsabilité sociale des entreprises, de durabilité sociale et environnementale, d'égalité entre les hommes et les femmes, etc.

Sélectionnez certains des outils de gestion et des processus de certification susmentionnés, en précisant les avantages et les éventuels inconvénients de leur application, et incluez vos choix dans la présentation de la stratégie.

Retour d'information en plénière

Chaque groupe présente les résultats de son travail aux autres participants et chaque membre du groupe participe à la présentation.

À la fin du partage, un espace est laissé pour les commentaires, les questions, les doutes, les évaluations et les idées qui peuvent être recueillis sur la feuille de papier.

Clôture de l'activité

L'activité peut être clôturée par le visionnage de cette vidéo (4'22") du Dr Fons Trompenaars sur la culture d'entreprise (janvier 2009) :

https://www.youtube.com/watch?v=aSIK_rl8PrQ

Exercices d'auto-évaluation

1. Qu'entend-on par rachat par les travailleurs, rachat par les salariés ou reprise par les travailleurs ?

A Il s'agit d'un processus de restructuration dans lequel les employés acquièrent une participation majoritaire ou totale dans leur propre entreprise, devenant ainsi propriétaires.

B Il s'agit de l'acquisition de la main-d'œuvre par un investisseur international.

C Il s'agit de l'acquisition de la main-d'œuvre et des actifs fixes par un investisseur national ou international.

D Il s'agit de l'acquisition d'entreprises en crise récupérées par l'État grâce à des fonds financiers spécifiques et à des équipes de gestion.

2. Pourquoi est-il important de définir la vision stratégique de l'entreprise, d'élaborer des plans de faisabilité ou des plans de succession ?

A Pour que le système de crédit soit rassuré quant au financement demandé

B Il s'agit de pratiques à connaître et à utiliser par les entrepreneurs pour une action entrepreneuriale responsable et pour assurer la continuité de l'activité.

C Il s'agit de pratiques à connaître et à utiliser par les managers pour assurer une productivité maximale.

D Toutes ces théories et pratiques ont avant tout une valeur de réputation pour l'entreprise.

3. Qu'est-ce que la gestion de la diversité ?

A Il s'agit d'un plan d'organisation pour la conciliation des temps de vie et de travail.

B Il s'agit des différences dans le régime alimentaire des travailleurs dans les entreprises disposant d'un service de cantine.

C Il comprend une série d'initiatives pratiques et de politiques visant à valoriser la diversité sur le lieu de travail.

D L'élimination de la diversité sur le lieu de travail est une pratique managériale qui contribue grandement à la standardisation des procédures et de l'organisation du travail.

4. Qu'est-ce que le développement professionnel continu ?

A Formation professionnelle obligatoire pour les entrepreneurs et les chefs d'entreprise

B Elle représente un facteur de réussite pour une participation consciente à la fois en tant que travailleur et en tant qu'entrepreneur.

C C'est la vérification périodique par un superviseur des compétences professionnelles nécessaires à l'amélioration continue.

D Il s'agit du développement de compétences spécifiques liées au secteur d'activité et à la fonction exercée.

Réponses : Q1 A, Q2 B, Q3 C, Q4 B

Références

Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Dictionary definition of employee buyout, (consulté en mai 2023) <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/employee-buyout>

Mandl, I., Labour market change SME business transfers and their job retention effects : Measurement and policy approaches, Eurofound Working Paper, 2019, <https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/wpef19014.pdf>

Actes de la conférence organisée par Legacoop Lazio, le 22nd de mai 2023 "Workers Buyout : il lavoro si fa impresa" (Rachat de travailleurs : le travail devient une entreprise), <https://www.legacooplazio.it/workers-buyout-il-lavoro-si-fa-impresa/>

Vieta, M., Depredi S., Carrano, A., The Italian Road to Recuperating Enterprises and the Legge Marcora Framework : Italy's Worker Buyouts in Times of Crisis, EURICSE, 30 mars 2017, <https://euricse.eu/en/publications/italys-worker-buyouts-in-times-of-crisis/>

Corbetta, G., Minichilli, A., Le guide des transitions générationnelles : Conditions de succès et erreurs à éviter, Università Commerciale Luigi Bocconi, <https://aidafey.unibocconi.eu/sites/default/files/media/attach/The%2Bguide%2Bto%2Bgenerational%2Btransitions.pdf>

Kadlečíková, M. et al, Matériel de formation : Management and Marketing, Projet BPlan2 2014, Université slovaque d'agriculture de Nitra (B-PLAN 2^oROUND - 2012-1-IT-LEO05-02826).

Tabor, W., Vardaman, J., Succession planning - The key to successful succession planning for family businesses, Harvard Business Review, 15 mai 2020, <https://hbr.org/2020/05/the-key-to-successful-succession-planning-for-family-businesses>

Réseau de la politique agricole commune (PAC), (consulté en mai 2023) https://eu-cap-network.ec.europa.eu/about-european-cap-network_en

Direction générale des affaires économiques et financières de la Commission européenne, The 2021 Ageing Report, https://economy-finance.ec.europa.eu/system/files/2021-10/ip148_en.pdf

Janssens, M., Zanoni, P., [Making Diversity Research Matter for Social Change : New Conversations Beyond the Firm](#), Organisation Theory 2021 2:2

Achleitner, Ann-Kristin et Heinecke, Andreas et Mayer, Judith et Noble, Abigail et Schöning, Mirjam, The Governance of Social Enterprises : Managing your Organisation for Success (9 mars 2012). Disponible sur SSRN : <https://ssrn.com/abstract=2018937> ou <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2018937>

Article d'actualité d'Eurostat, La part des entreprises de formation diminue en 2020, 30 nov. 2022, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/DDN-20221130-2>

Enquête Eurobaromètre, Entrepreneuriat social et jeunesse, mars 2023 : <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2670>

Bacigalupo, M., Kamylylis, P., Punie, Y., Van den Brande, G., Commission européenne, 2016, JRC Science Hub <https://ec.europa.eu/jrc/entrecomp>

Sala, A., Punie, Y., Garkov, V. et Cabrera Giraldez, M., LifeComp : Le cadre européen pour les compétences clés personnelles, sociales et d'apprentissage, EUR 30246 EN, Office des publications de l'Union européenne, Luxembourg, 2020, ISBN 978-92-76-19418-7, doi:10.2760/302967, JRC120911