



HAL
open science

**La transmission/reprise interne : La démarche T.E.A.M.
-Transmission d'Entreprise par Apprentissage
Managérial; Chapitre 8**

Jean-Marie Estève, Henri Mahe de Boislandelle

► **To cite this version:**

Jean-Marie Estève, Henri Mahe de Boislandelle. La transmission/reprise interne : La démarche T.E.A.M. -Transmission d'Entreprise par Apprentissage Managérial; Chapitre 8. Le Duo Cédant Repreneur Presses Universitaires du Québec, 2011. hal-03010144

HAL Id: hal-03010144

<https://hal.science/hal-03010144>

Submitted on 17 Nov 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Chapitre 8

La transmission/reprise interne :

La démarche T.E.A.M. – Transmission d'Entreprise par Apprentissage Managérial

Jean-Marie Estève, *Dirigeant de Solatrag*

Henri Mahé de Boislandelle, *Université de Montpellier*

SOLATRAG, entreprise de travaux publics de 220 salariés, créée en 1923 a vécu une première transmission/reprise interne (rachat de l'entreprise par les salariés - RES) il y a 25 ans. À cette occasion, SOLATRAG découvrait la plupart des problématiques que cette forme de transmission/reprise soulève tant d'un point de vue technico-économique (financier/ juridique et fiscal), que d'un point de vue de gestion des ressources humaines. Sortie renforcée de cette expérience, l'entreprise a reproduit la formule à plusieurs reprises, toujours avec succès, jusqu'à en théoriser aujourd'hui le protocole de prise en charge (méthodologie) par la production d'un modèle de préparation qualifié de T.E.A.M : « Transmission d'Entreprise par Apprentissage Managérial » (Jean-Marie Estève, l'un des auteurs de ce cas et dirigeant de SOLATRAG).

Encadré 8.1

La transmission/reprise interne ou le rachat de l'entreprise par les salariés (RES)

Concrètement le RES consiste, pour les salariés, à constituer un holding afin de racheter leur entreprise par emprunt externe ou bien par un crédit vendeur. Ce crédit est progressivement remboursé avec les dividendes versés par l'entreprise acquise et/ou les bénéfices dégagés par le holding. Cette technique s'assimile à l'acquisition d'une résidence principale en faisant l'acquisition d'un bien par les futurs revenus. Le capital du holding est constitué par l'apport des repreneurs en numéraire et en actions détenues dans la société cible. Dès que le crédit vendeur ou bancaire est soldé, la société cible (fille) peut absorber le holding (mère) pour ne faire qu'une entité juridique. On peut dès lors créer un nouvel holding (mère 2) pour racheter cette même société cible et ainsi de suite.

Les opérations de rachat avec effet de levier (LMBO) ont vu le jour en réponse à une problématique patrimoniale et financière. Il s'agissait de mettre à la disposition des salariés les fonds nécessaires pour acheter une société. Le RES s'apparente à cette technique d'origine anglo-saxonne. Le gouvernement entendait apporter une réponse au problème posé par le remplacement massif des chefs d'entreprise notamment de PME.

La transmission/reprise interne (le rachat de l'entreprise par les salariés) offre aujourd'hui une alternative au problème posé par le remplacement massif des propriétaires dirigeants de PME désireux de s'arrêter et confrontés à des difficultés de transmission/reprise (Bloy et Deruy, 2004). Plusieurs raisons expliquent le recours à la transmission/reprise interne : l'urgence économique produite par des revers commerciaux ou l'instabilité managériale ; la volonté de pérennisation au-delà de la famille lorsque celle-ci est défaillante et l'absence de repreneurs externes crédibles. Le phénomène de transmission/reprise interne s'est amplifié ces vingt dernières années alors que les transmissions familiales ont reculé (KPMG, 2008).

Si la transmission/reprise interne (RES) connaît aujourd'hui un certain succès, rappelons, que dans les années 90, cela s'effectuait souvent dans l'urgence et l'impréparation. Il en est d'ailleurs résulté des échecs retentissants au point de remettre en cause la formule. Depuis les choses ont évolué.

Encadré 8.2

Evolution du RES depuis la loi de 1984

Le LMBO a été légitimé en France par la loi d'exception sur le RES (rachat de l'entreprise par ses salariés) en 1984. Cette loi a déclenché une sensibilisation des propriétaires dirigeants de PME sur l'éventualité d'une transmission aux salariés.

Les lois de 1987, 1988, 1990 ont permis de passer d'une loi d'exception à une loi de droit commun apparentée aux LMBO anglo-saxons. Dans le cadre de la première loi de 1984, il convient de rappeler que seulement 152 dossiers de RES avaient été retenus par le Ministère du Budget pour obtenir l'agrément préalable. Cet agrément nécessitait une préparation de deux à trois ans de la part du cédant et des repreneurs.

Les lois successives ont remis en cause cette exigence et donc réduit le temps de montage, mais en même temps celui de la réflexion et de la préparation, donc de la relation cédant/repreneur. Ce temps était nécessaire au repreneur pour opérer sa mutation et passer su statut de salarié à celui de patron et au cédant pour qu'il se fasse à l'idée de son futur départ. Aujourd'hui, l'opinion des parties prenantes (banquiers) s'est substituée au filtre que représentait le Ministère du Budget.

De l'urgence au pis aller, on est passé progressivement à l'idée que la transmission/reprise interne constituait une éventualité crédible, comparable aux autres formes (familiales ou externes) pour les dirigeants en place. Mais, même si la transmission/reprise interne (RES) apporte une réponse juridique à la reprise, il revient toujours au chef d'entreprise d'initier la réponse entrepreneuriale indispensable à la transmission. En effet, la problématique de la transmission/reprise interne

(RES) est d'assurer la continuité de la PME par une démarche humaine et managériale. Cette dimension est essentielle, car les salariés ne sont pas a priori destinés à reprendre les rênes. Il est fondamental d'accorder beaucoup d'importance à la question, de même qu'à celle du temps et de la préparation dont ils ont besoin. Les chances de succès de la nouvelle gouvernance salariale en seront amplifiées.

L'objet de ce chapitre consiste à tirer les leçons du cas SOLATRAG qui a connu plusieurs transmissions/reprises internes successives. Pour ce faire, nous aborderons dans un premier temps, le contexte et les principes de la transmission/reprise interne (RES). Nous développons ensuite l'exemple SOLATRAG et la démarche T.E.A.M. (Transmission de l'Entreprise par Apprentissage Entrepreneurial) élaborée pour permettre la pérennité de l'entreprise. Enfin, nous développerons les principes qui en font un succès.

8.1. Le contexte de rachat par les salariés

Lorsqu'un chef d'entreprise se pose clairement la question de la transmission, soit par une réflexion personnelle, soit à la suite d'un événement faisant pression sur lui (accident, maladie, âge de la retraite), il inventorie les différentes formules en les ordonnant selon ses priorités. En règle générale, la première voie, est l'identification d'un héritier capable d'assurer la succession. Ensuite, vient la cession à un tiers, avec comme corollaire un prix de vente, puis la transmission aux salariés. L'ultime recours est l'arrêt de l'activité, considéré comme un échec. Les facteurs explicatifs ou déclencheurs de l'adhésion du cédant au projet de transmission/reprise interne (RES) peuvent être exogènes ou endogènes (Estève, 1997). Parmi les raisons de nature exogène, citons : la connaissance par le cédant d'autres projets de transmissions/reprises internes (RES) réussis, l'existence d'une pression commerciale accrue ou l'accumulation d'incertitudes sur le futur de nature à le questionner. Les causes de nature endogène sont liées aux caractéristiques personnelles (pression des proches, absence d'héritier, volonté de pérennité) et déterminées par des caractéristiques organisationnelles (existence d'intrapreneurs, savoir-faire managérial).

8.1.1. La découverte du salarié repreneur

L'éveil entrepreneurial est facilement constaté dans la PME grâce à la proximité. Un salarié qui fait preuve d'initiative et de recherche de responsabilité peut être encouragé à poursuivre sa démarche par une GRH appropriée que nous appelons gestion des ressources intrapreneuriales (GRI) (Estève, 1997). L'attitude du cédant à son égard est donc essentielle. L'intrapreneuriat est-il explicitement et formellement recherché par le propriétaire-dirigeant pour favoriser une transmission/reprise interne (RES) ? Toute la question est là.

Encadré 8.3

Mutation de l'intrapreneur vers l'entrepreneur

Un intrapreneur est une personne salariée qui présente les mêmes caractéristiques que l'entrepreneur, mais n'est pas comme lui en situation de responsabilité et de prise de risques (Carrier, 2010).

Nous supposons que la mutation de l'intrapreneur vers l'entrepreneur implique des aptitudes managériales de la part de l'acteur, c'est à dire dans ce contexte, l'aptitude à diriger une PME. Cette mutation est concomitante à l'apprentissage organisationnel. Nous considérons cet apprentissage comme une initiation progressive qui se réalise avec le temps, au contact du terrain et à l'épreuve des faits et développe le savoir-faire organisationnel. Ce savoir-faire organisationnel est composé de tout ce qui a rapport à la manière d'organiser et de faire fonctionner la PME à transmettre. Bien qu'il ne soit pas formalisé en PME, nous pensons qu'il constitue la base d'une compétence organisationnelle reconnue par les acteurs et d'une source de légitimité pour son détenteur.

8.1.2. La préparation et la finalisation de la transmission/reprise interne (RES)

Un propriétaire dirigeant de PME, confronté à la transmission, a des difficultés à appréhender toutes les dimensions du sujet. Bien qu'il soit habitué à évoluer dans un environnement incertain, à prendre des décisions, sans la maîtrise de tous les paramètres, assurer la transmission/reprise de son entreprise lui paraît bien souvent complexe. Il s'agit d'une construction peu habituelle, souvent unique et envisagée en fin de carrière (Marchesnay, 2009).

Une annonce anticipée des projets du propriétaire dirigeant est, selon nous, de nature à favoriser l'éclosion de l'intrapreneuriat nécessaire au succès de la transmission/reprise interne (RES). Il importe donc au cédant de préparer les parties prenantes à son adoption. Il convient donc de légitimer les salariés pressentis pour la transmission/reprise (intrapreneurs), dans un premier

temps, en interne auprès des salariés et, dans un deuxième temps en externe avec une mention particulière auprès des banquiers.

L'existence ou non d'intrapreneurs au sein de la PME est, dans cette logique, un facteur discriminant dans l'organisation de la transmission/reprise (Estève, 1997 ; Estève et Bah, 2004 ; Estève et Gueye, 2009). Si l'intrapreneur, existe, le cédant prend le temps de le préparer et transmettre en douceur. Si ce salarié n'existe pas, il faut peut-être en former un ou l'identifier ailleurs, et l'intégrer. Préparer la transmission/reprise de l'entreprise à ses salariés nous paraît difficilement concevable sans intervenir sur les ressources humaines. Dans ces deux contextes, le temps constitue une exigence au transfert de savoir-faire managérial et entrepreneurial.

8.1.3 Le détachement du cédant et l'émergence du repreneur salarié

La mise en place d'une transmission/reprise interne (RES) reste un moment très fort où s'entrechoquent chez le cédant divers sentiments à l'approche d'un événement ressenti comme un engagement fort. Nous assimilons cette phase à un changement d'état (Estève, 1997). Il s'agit d'une mutation très forte tant pour le cédant, qui doit assimiler son futur état avec toutes ses conséquences, que pour le repreneur, qui doit endosser le costume de patron postulant. Il s'agit d'une dimension essentielle relevant de la psychologie avec des aspects financiers et managériaux. Le cédant doit, par exemple, organiser ses futurs revenus pour assurer sa subsistance sans les avantages octroyés par son statut. Cette simple démarche contribue au détachement nécessaire facilitateur du départ.

La désocialisation du cédant doit trouver une compensation pour ne pas se transformer en dépression. Pour cela, il est intéressant de dégager quelques pistes qui sont de nature à faciliter le détachement ou à libérer le cédant de sa prison dorée. Le salarié/repreneur ne peut pas faire fi de la personnalité du cédant et de son comportement qui sont déterminants pour le passage d'un état de subordination à un état de responsabilité. Cette mutation s'accompagne de nombreuses interrogations de la part des protagonistes et des acteurs environnementaux. Le cédant devra prendre soin de faire légitimer ses successeurs autour de lui et de préparer les esprits à ce changement.

De son côté, le repreneur doit gérer subtilement sa mutation du fait de l'omniprésence du cédant jusqu'à la transaction juridique. Il s'agit d'un passage de relais où le cédant tient fermement le témoin et guide vers l'avant le repreneur lequel sent le témoin, mais ne le maîtrise pas. Cependant, le cédant doit lâcher le témoin avant la ligne de disqualification. Par cette illustration, nous rappelons l'importance de la date à fixer sur l'axe du temps, car tous les acteurs se préparent en fonction de cette limite, terme du passage de relais. Cette date butoir, fixée longtemps à l'avance, assure une prise de conscience des parties prenantes et est de nature à limiter le choc le jour de l'échéance. Le repreneur doit se faire accepter par la structure (les autres salariés) autrement dit, se socialiser et plus encore faire reconnaître son leadership (Boussaguet, 2005). Afin d'illustrer nos propos précédents nous exposons ci-après le cas d'une entreprise ayant vécu plusieurs expériences transmissions/reprises internes (RES) en rapport avec l'évolution de la législation sur les LMBO en France et acquis un savoir-faire en la matière particulièrement probant.

8.2. La démarche T.E.A.M. : Le cas de SOLATRAG

Dans les prochaines pages, nous détaillons le cas SOLATRAG auquel l'un des auteurs a personnellement participé. Ayant fait l'objet d'une succession de transmissions/reprises internes (RES), l'entreprise a développé, au fil des ans, la démarche T.E.A.M.

8.2.1. La première expérience de transmission/reprise interne (RES)

Chez SOLATRAG, la première expérience de transmission/reprise interne (RES) s'est déroulée en 1987. Cela s'inscrivait dans le remplacement massif des chefs d'entreprise d'après-guerre ayant participé à la reconstruction du pays et ayant vécu les trente glorieuses. L'entreprise SOLATRAG était gérée par un couple de propriétaires sans enfant, à l'aube de leurs 60 ans, âge légal de la retraite. Le contexte était complexe et peu propice à une transmission/reprise familiale. Le secteur d'activité du BTP (Bâtiment et Travaux Publics) était difficile, cyclique, avec une conjoncture incertaine. Ce contexte était générateur d'une lassitude amplifiée, par la croissance des grands groupes du secteur, avides d'acquisitions. SOLATRAG avait d'ailleurs fait l'objet d'une proposition d'achat de leur part, mais leur intention de la profiler comme leurs agences en

ramenant l'effectif de 160 à 40 personnes a stoppé toute transaction. Cette demande a été un déclencheur pour le cédant qui n'envisageait pas de détruire ce qu'il avait mis une vie à construire.

Encadré 8.4

Rappel historique sur SOLATRAG

La SOLATRAG est une entreprise de 88 ans. Son histoire est marquée par une évolution de ses activités (travaux publics, génie civil, métallerie...) et par quelques dates emblématiques dont l'affichage reflète une volonté de la direction de s'inscrire dans le temps (pérennité), dans la région Languedoc-Roussillon et de souligner des principes de management forts, à savoir, depuis 1987, son rachat systématique par les salariés (RES) et le management par des cadres imprégnés de la culture de l'entreprise¹.

1924 : Philippe Caruso crée une entreprise familiale spécialisée dans le bâtiment

1948 : Ernest Caruso son fils assure la succession

1962 : Ernest Caruso la transforme en SA

1987 : RES I ; PDG: Marc Vincent

1995 : RES II ; PDG Jacques Moutier

2004 : RES III ; PDG Jean-Marie Estève

2011 : RES IV ; PDG Eric Faviez (prévisionnel)

2020 : RES V en perspective en 2020

À la même période, en France, la loi de 1984 promulguait la transmission/reprise interne (RES) avec une législation d'exception et offrant une voie peu explorée, non intuitive et non présente dans l'esprit des chefs d'entreprise. Cela paraissait tout d'abord difficile à envisager, car les salariés étaient supposés ne pas avoir les fonds nécessaires au rachat. Cependant un banquier intéressé par cette formule s'est proposé d'être le chef de file pour accompagner la démarche. Le banquier voyait dans la transmission/reprise interne (RES) une opportunité d'affaire ; le cédant voyait une possibilité de transmettre à des collaborateurs qui l'avaient accompagné dans l'aventure et l'entreprise. Ainsi, l'entreprise ne tombait pas aux mains des concurrents contre lesquels il s'était battu sa vie durant.

Face à cette opportunité inattendue, le cédant demanda à ses trois principaux collaborateurs de constituer une équipe pour reprendre SOLATRAG. L'équipe fut constituée avec le personnel d'encadrement. Environ 10 % des salariés initièrent la première transmission/reprise interne (RES) constituant ainsi le premier noyau dur. Il convient de préciser que SOLATRAG a été la

¹ L'ancienneté des repreneurs est de plus de 15 ans au sein de la SOLATRAG.

première entreprise de la Région Languedoc-Roussillon à appliquer la participation aux bénéfices au début des années 70. C'était en quelque sorte une reconnaissance de la richesse humaine par les cédants et la transmission/reprise interne (RES) s'inscrivait dans la même veine en développant la dimension intrapreneuriale.

Sans rentrer dans le détail des balbutiements, des retours de flamme du cédant, force est de constater que la négociation menée par les salariés avec leur patron était, quelque part, déséquilibrée. Il fallait donc un propriétaire dirigeant ayant une grande objectivité et un recul au-delà de l'ordinaire pour entendre et comprendre les repreneurs salariés. L'aide d'un médiateur permit de prendre du recul par rapport à l'objet même de la transmission/reprise. En effet, les cédants et repreneurs étaient « pétris » dans cette même entreprise et l'incarnaient au point d'en perdre les repères classiques d'une transmission. La volonté de pérennité a primé sur tout.

8.2.2. La transmission/reprise interne (RES) dans la durée

Par la suite, l'entreprise SOLATRAG a vécu plusieurs transmissions/reprises internes successives à ses salariés. Il s'agit de transmissions/reprises intergénérationnelles impliquant quatre demi-génération d'acteurs. En effet, si nous procédons à une observation statique des acteurs successifs au moment de la transmission nous trouvons :

- (1) les **dirigeants** qui cèdent leur entreprise à l'âge de la retraite, nous les appelons les sexagénaires ou les cédants ;
- (2) la **demi-génération** suivante concerne les quinquagénaires ou repreneurs. Ce sont eux qui prennent en charge la direction de l'entreprise ;
- (3) viennent en suivant **les quadragénaires**, futurs dirigeants pressentis pour assurer le relais. Ils se préparent à cette fonction qu'ils devront assurer dans une dizaine d'années ;
- (4) enfin, **la quatrième demi-génération** est représentée par les jeunes cadres trentenaires qui s'investissent dans l'organisation. Ce sont les intrapreneurs qui seront sollicités pour devenir associés et par la suite dirigeants de l'entreprise. Ils disposent d'une vingtaine d'années de travail dans la PME pour l'observer et se familiariser au métier de dirigeant. Voyons maintenant dans quelle dynamique s'articulent ces demi-génération.

D'abord, les **sexagénaires** partent à la retraite en cédant la quasi-totalité des actions à la holding créée pour le rachat de l'entreprise cible par les salariés. Ils consentent un crédit vendeur, qui permet une transmission/reprise sans l'intervention nécessaire d'organismes financiers. Dans ce cas, le paiement des actions du repreneur est assuré par les futurs bénéficiaires. En gardant quelques actions et un statut d'administrateur, le cédant joue le rôle d'observateur et de sage tout en gardant l'information sur le devenir de la PME et donc le devenir de sa créance née de la vente. Il a tout intérêt à œuvrer pour la pérennité de l'entreprise et par voie de conséquence transmettre une PME viable. Son lien financier avec l'organisation décroît progressivement dans le temps jusqu'à l'extinction du crédit-vendeur et la cession des dernières actions.

Les **quinquagénaires**, quant à eux, ont en principe intégré la PME depuis dix ans minimum, vingt ans plus vraisemblablement. Cette période s'avère nécessaire pour l'acquisition du savoir-faire managérial et de leur légitimité auprès des parties prenantes. Les quinquagénaires apportent du numéraire qui permet entre autres le paiement du premier acompte au cédant. Ils se portent caution en lieu et place du vendeur auprès d'organismes bancaires pour faciliter le maintien des relations et engagements. L'apport en numéraire et la signature de cautions personnelles contribuent à une forte prise de conscience des repreneurs de la nécessité du succès.

Les **quadragénaires** secondent les quinquagénaires en charge de la direction générale de la PME et se préparent ainsi sur huit à dix ans pour assurer le relais à leur tour. Ils participent d'une manière moindre à l'apport de fonds et à l'acquisition des actions. C'est à leur niveau qu'une politique de participation sera active. Ils acquièrent pendant ces huit à dix ans leur légitimité auprès des parties prenantes avec lesquelles ils contractent. Alors que les **jeunes intrapreneurs** développent leur connaissance de l'entreprise et savent qu'ils sont pressentis pour intégrer l'équipe d'actionnaires en charge de la responsabilité de l'entreprise. Une période minimum de cinq ans paraît nécessaire pour évaluer ces derniers et les intégrer aux actionnaires. Il s'agit d'une période minimale d'observation pour évaluer les capacités managériales du salarié. Une durée proche de dix ans est préférable, car elle confirme une fidélité et un attachement du salarié envers son entreprise. L'effet d'attente pour participer à l'équipe n'en sera que plus aiguë. Au delà de dix ans d'attente, l'entreprise prend le risque de perdre un intrapreneur, lequel soit ira chez un concurrent, soit le deviendra lui-même. Les quinquagénaires, avec les quadragénaires intégrés

déjà dans l'équipe, observeront les jeunes recrues qui ont la graine d'entrepreneur avant de les coopter.

Encadré 8.5

Les preuves de la démarche TEAM

La démarche T.E.A.M. montre que :

- le personnel d'encadrement, ayant fait ses preuves dans l'entreprise, peut aspirer à devenir propriétaire et manager par le biais de l'intrapreneuriat ;
- la relation capital/travail, antagoniste par nature, n'est pas forcément irréconciliable dans la mesure où les salariés peuvent acquérir une partie du capital ;
- la propriété du capital et la direction d'une entreprise ne sont pas des sujets tabous pour le personnel ;
- une entreprise, contrainte par le court- terme, peut aussi se soucier de son futur (long terme) et de sa survie ;
- direction et salariés peuvent se comprendre. La place privilégiée occupée par le comité d'entreprise CE (instance de concertation et d'arbitrage entre direction et salariés) en donne la mesure.

8.3. Les règles et principes de pérennité et de management de l'équipe de repreneurs/salariés

Un quart de siècle de pratique de la transmission/reprise interne (RES) nous a conduits à incorporer quelques principes de pérennité quant à la structure de l'équipe, du capital et du financement.

Les principes de pérennité. S'agissant d'une équipe qui dirige une PME à la manière d'une entreprise familiale, il apparaît souhaitable de ne pas incorporer les membres de la famille. L'expérience a montré que l'objectivité envers un membre de la famille n'est pas évidente et peut nuire aux relations entre associés. On peut choisir unanimement ses collaborateurs alors que l'on ne choisit pas son enfant. Le succès de la transmission/reprise interne (RES) est également expliqué par le souci de coopter des intrapreneurs susceptibles de mener cette mission à terme. Il l'est aussi par la détention du capital par les managers. Cela est de nature à éviter le conflit entre les gestionnaires et les propriétaires dès lors qu'ils sont confondus.

La répartition du capital. Il paraît important de respecter un équilibre entre la répartition des actions et le partage des responsabilités. Il est conseillé qu'aucun salarié ne détienne la majorité absolue afin d'éviter toute tentation de s'isoler et perdre ainsi la richesse de l'altérité créée par ce système, voire de sombrer dans la vision unique. Par ailleurs, si le dirigeant est empêché pour une raison quelconque d'assurer la gouvernance, les autres salariés réunis sont en mesure d'assurer la continuité, dès lors qu'ils détiennent la majorité absolue.

Encadré 8.6

La répartition du capital dans la démarche TEAM

Les dirigeants/salariés, largement majoritaires, possèdent une part du capital, hiérarchisée au prorata de l'importance du poste occupé. Les administrateurs concentrent à eux seuls 80 % du capital. Il n'est nullement question ici du modèle coopératif (un homme = une voix). Le poids conféré par le nombre d'actions est respecté, même si le souci de décider à l'unanimité des administrateurs est la règle.

La concertation des administrateurs de la holding propriétaire du capital de SOLATRAG est relativement aisée dans la mesure où l'essentiel du capital n'est réparti que sur un petit nombre d'actionnaires.

Les petits porteurs au nombre de 12/15 ne représentent que 20 % du capital (une ancienneté de 5 ans dans l'entreprise est requise pour y prétendre).

Ainsi, même si le personnel représente la source première de richesse de l'entreprise, les règles de pouvoir tant au niveau organisationnel (hiérarchie) qu'au niveau de la majorité du capital (essence du pouvoir de gestion) sont clairement respectées.

Le mode de financement. Pour faciliter la transmission/reprise interne (RES), le cédant fait un crédit vendeur aux cessionnaires par la société holding créée pour l'occasion. Cela représente un double intérêt : (1) le système de transmission/reprise est autonome financièrement. Il peut se réaliser sans l'intervention des banquiers dès lors que le vendeur fait crédit de la vente de ses actions au holding. (2) Cela incite le cédant à choisir l'équipe qui maximisera les chances de succès de la transmission en s'inscrivant dans la durée, ce qui permettra le remboursement du crédit vendeur. Sachant que le cédant a bénéficié de ce crédit, il est plus à même d'en accepter le principe et de considérer qu'à son tour il doit faciliter le succès de la nouvelle équipe. Telle est sa mission que nous pouvons considérer comme un acte de gestion majeur. Le fait de répliquer, les exemples précédents obligent le cédant à la modération et équilibre ainsi le degré d'autonomie des repreneurs/salariés. Pour faciliter les transactions décennales, l'entreprise sera valorisée à un prix raisonnable pour ne pas l'appauvrir par un remboursement de crédit excessif. Une charge

annuelle de la dette aux alentours de 1 % du chiffre d'affaires reste acceptable pour les parties prenantes. L'apport de fonds des repreneurs au moment du rachat complète le crédit vendeur et engage les repreneurs sur leurs deniers. Cet apport permet un premier règlement au cédant et sera au minimum égal aux plus-values à régler par le vendeur. Enfin, l'observation de plusieurs transmissions a permis de constater qu'une dynamique s'instaure à l'arrivée de la nouvelle équipe. Dès lors, il apparaît opportun que le cédant ne s'éternise pas aux commandes après 60 – 65 ans au risque de nuire involontairement à l'entreprise.

Le montage juridique. Une fréquence décennale, soit une demi-génération, pour un cycle de RES s'est révélé être un bon équilibre tant sur le plan humain que sur le plan financier. Sur le plan humain, le renouvellement plus fréquent de la gouvernance est de nature à redynamiser le management de l'entreprise. Et, sur le plan financier, la charge de la dette répartie sur sept à dix ans est acceptable pour l'exploitation.

Les dirigeants qui cèdent leurs actions lors de leur départ (de 40 à 75 % selon les RES), perçoivent un premier règlement, constitué par les apports en numéraire des cessionnaires. Cet acompte couvre au minimum le prélèvement fiscal du aux plus-values. Le solde du prix de la vente est inscrit comme crédit vendeur au passif du holding. La remontée des bénéfices de la cible vers le holding permet le remboursement des échéances suivantes du crédit vendeur. Dès que le crédit vendeur est remboursé, la fille (cible) peut absorber la mère (holding). Dès lors, on peut répliquer la même technique en créant un nouvel holding avec pour capital les apports en numéraire et actions par les repreneurs. Ce nouvel holding achète les actions des cédants à crédit (de 40 à 75 % selon les RES). Cette technique a la particularité d'activer quatre effets de levier complémentaires : fiscal, juridique, financier et entrepreneurial.

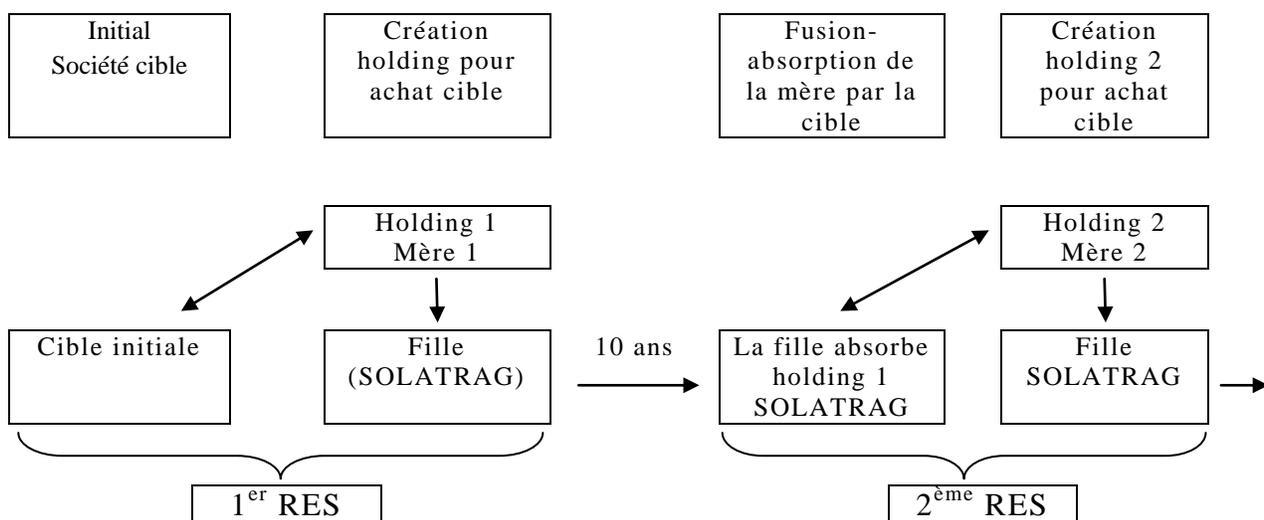
- (1) Le levier fiscal, est essentiellement constitué par la remontée des bénéfices de la cible vers la mère en franchise d'impôt dans le cadre de l'intégration fiscale (détention de plus de 95% de la cible). A cela s'ajoutent des crédits d'impôt pour les repreneurs suite à la souscription au capital.
- (2) Le levier juridique, est inhérent à la création d'un holding qui aura le pouvoir sur la cible acquise avec la simple détention de 51% des droits de vote.

(3) Le levier financier, est expliqué par l'endettement soit auprès de vendeur et/ou auprès des banques. Le rapport dans le RES illustré est de 2 (maximum 3) : pour un euro apporté par les repreneurs ils bénéficient de deux à trois euros de crédit pour l'acquisition de la cible.

(4) Quant au levier entrepreneurial, il est développé par l'apprentissage managérial tout au long du processus de transmission. Il s'agit d'un passage progressif de l'intrapreneuriat vers l'entrepreneuriat par une politique de valorisation que nous appelons GRI : gestion des ressources intrapreneuriales. Comme le résume la figure 8.1, la conjugaison de ces quatre effets de levier peut être considérée comme un effet de levier global intrinsèquement porteur de pérennité.

Figure 8.1

Le principe des LMBO successifs



8.4 Le management spécifique de l'équipe de repreneurs

Cette méthodologie de transmission qui s'appuie sur un mix-social (Mahé de Boislandelles, 1998) porte intrinsèquement des ingrédients de succès avec la valorisation des intrapreneurs pour devenir des entrepreneurs par une gestion des ressources intrapreneuriales appropriée (GRI). En effet, la mise en situation des salariés par une politique de participation éveille des richesses managériales et organisationnelles insoupçonnées. Cette politique de participation pratiquée auprès d'intrapreneurs révèle leur potentiel et une politique de valorisation de ce noyau dur les profile en

futurs dirigeants. Il reste à être attentif à une politique de l'emploi privilégiant la diversité des compétences qui permet la constitution d'une équipe polyvalente.

La méthodologie évoquée ci-avant facilite la complémentarité des compétences des hommes (équipe). Elle conduit à renouveler les générations en évitant ainsi le vieillissement uniforme. Elle permet à tout salarié intrapreneur d'aspirer à un rôle d'entrepreneur. Elle apporte une dimension humaine à la transmission souvent vue sous l'angle financier, juridique et fiscal. Enfin, cette méthode laisse une vision claire aux parties prenantes sur la problématique très sensible de la transmission. Il reste cependant au chef d'entreprise la responsabilité de la dimension sociale pour initier un effet de levier de nature entrepreneuriale.

Encadré 8.7

Les dispositifs complémentaires aux principes énoncés

- L'intéressement aux résultats, versé au personnel sur la base d'un accord relativement ambitieux, est intégré à une logique générale de « participation financière ». Il a pour conséquence de rendre les salariés sensibles à la conjoncture des affaires et à s'intéresser aux performances de l'entreprise.
- Le souci de préserver l'emploi et de placer l'homme au cœur de l'entreprise, conforté par des signaux concrets de la part de la direction, contribue à sensibiliser le personnel à l'intérêt collectif. Ainsi, dans les périodes de conjoncture difficile, le dispositif de recherche de contrats est-il fortement activé afin de résister à la crise et de maintenir le niveau d'activité. De la même façon, le discours sur la place de l'homme au cœur de l'entreprise, est appuyé par une politique ambitieuse de formation visant à atteindre un niveau élevé de compétences.
- Le souci de la transmission intergénérationnelle, du pouvoir et des savoir-faire, est au cœur du discours et des pratiques effectives (plan de formation, annonce anticipée de la transmission, sensibilisation des cadres à l'intrapreneuriat).
- Le bénéfice n'est pas distribué aux actionnaires. Les salariés en perçoivent 30% au titre de l'intéressement. Les 70% restant sont affectés à des réinvestissements.
- Pas de majorité absolue du P.D.G. (49,4 %) pour deux raisons.
- La première : éviter un exercice solitaire du pouvoir.
- La seconde : en cas d'empêchement du dirigeant (santé) l'entreprise peut continuer à fonctionner.
- Pas de parent de dirigeant dans la gouvernance afin que des tentatives de transmission dynastiques ne se produisent.
- La valorisation de la société cible doit rester modeste afin de ne pas l'essouffler financièrement par des LMBO successifs. Ainsi, la charge annuelle maximale de la dette sera de 1% du chiffre d'affaires.
- Au moment du RES, le crédit vendeur consenti par le cédant, oblige ce dernier à être impliqué jusqu'au dernier jour de son mandat et à s'intéresser à la suite (notamment au successeur qu'il aura coopté).

8.5 Le temps comme facteur clé de succès

Le temps permet l'observation des acteurs en situation; il étale l'effort; il permet le droit à l'erreur; il atténue le stress; il permet de résoudre un à un les problèmes de la transmission. Le temps est un modérateur. Il donne une mesure de la valorisation. Le temps est un allié précieux pour le chef d'entreprise « visionnaire ». Conscient du problème, il amortit ce temps par des actions de GRI. En définitive, cette dimension temporelle est essentielle, d'une part pour un apprentissage organisationnel et d'autre part pour bénéficier d'un droit à l'erreur. La prise de conscience du facteur temps a conduit à annoncer la date de transmission au moins trois ans en avance, et ce, pour plusieurs raisons.

(1) La première est de permettre aux parties prenantes de légitimer les repreneurs ; il s'agit essentiellement des salariés en interne et des banquiers, clients et fournisseurs en externe. Ce temps est nécessaire pour atténuer le choc de la transmission le jour venu. La crainte de rupture managériale est atténuée auprès de ces parties prenantes.

(2) La deuxième raison est de permettre aux repreneurs potentiels de faire leur mutation, leur transition de rôle, et se projeter dans leur futur rôle de dirigeant.

(3) La troisième raison est de permettre au chef d'entreprise de faire progressivement le deuil (Bah, 2006) et envisager son après sereinement. Il s'agit d'un acte très fort tant sur le plan de la gestion d'entreprise que la gestion personnelle. En effet, il doit accepter de céder le pouvoir et la propriété et en même temps céder son « bébé » avec une forte volonté de le pérenniser. En cela, la structuration de la transmission aux salariés facilite ce comportement (crédit vendeur, acte intégré depuis plusieurs générations ...).

(4) La quatrième raison est d'avoir le temps d'agir en cas de mauvais choix du repreneur et que le nouveau coopté dispose du temps nécessaire, car la connaissance de l'entreprise donne aux repreneurs un avantage complémentaire pour le succès de la transmission.

Conclusion

L'objet de ce chapitre consiste à tirer les leçons du cas SOLATRAG qui a connu plusieurs transmissions/reprises internes successives. Sur le plan macro-économique et macro-social, le succès du rachat contribue à la pérennité de la PME, composante incontournable du tissu économique et principal réservoir d'emplois. Cependant, la préparation sociale et entrepreneuriale

n'est pas une préoccupation naturelle du dirigeant. Or, à l'approche de l'âge de la retraite, il a encore le pied au plancher, et détient tous les leviers de commande. Alors, comment peut-il descendre en marche? C'est le but de ces propositions, issues d'observations et d'expériences, que d'y répondre et d'aider les chefs d'entreprise à prendre conscience de la préparation sociale et entrepreneuriale des repreneurs potentiels (souvent salariés-cadres issus de leur propre organisation). C'est pourquoi, au fil des observations et des expériences, nous avons récapitulé les actions de nature managériale contribuant au succès du rachat. Ces actions que nous avons synthétisées et qualifiées ici de démarche T.E.A.M. constituent les bases d'une méthodologie de transmission/reprise intergénérationnelle au bénéfice des cédants et des repreneurs. Cette alternative à une transmission familiale ou externe s'inscrit dans une démarche socialement responsable où prévaut l'altérité, en d'autres termes la reconnaissance de la richesse du salarié impliqué dans l'entreprise.

Bibliographie

- Bloy, E., Deruy, M. (2004). « *Marché de la transmission d'entreprise : paroles de repreneurs versus paroles de professionnels* », Actes Colloque Transmission d'entreprise : état des lieux et perspectives, GESEM, Montpellier, Tome 2, p. 94-110.
- Boussaguet, S. (2005). *L'entrée dans l'entreprise de repreneur : un processus de socialisation entrepreneuriale*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier 1.
- Carrier, C. (2010). *De la créativité à l'intrapreneuriat*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Estève, J.M. (1997). *La gestion des ressources intrapreneuriales et le succès du Rachat de l'entreprise par ses Salariés*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier 2.
- Estève, J.M., Bah, T. (2004) « *Je gère, donc je transmets : pourquoi pas à mes salariés ?* » Colloque Transmission d'entreprise : état des lieux et perspectives, GESEM, Montpellier, Tome 1, p 152.
- Estève, J.-M., Gueye, C. (2009). « La responsabilité sociale du dirigeant propriétaire de PME sous le prisme de la gestion des ressources intrapreneuriales », dans *GRH, PME, Transmission : vers de nouvelles perspectives*, ouvrage en l'honneur du professeur Mahé de Boislandelle, coordonné par Messeghem K. et al, Montpellier, Éditions Économie et Management, p 238.
- KPMG (2008). *La transmission des entreprises industrielles, un enjeu plus fort en France qu'en Europe*, Étude pour le ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi (MEIE).
- Mahé de Boislandelle, H. (1998). *La gestion des ressources humaines dans les PME*, Editions Economica, Paris.
- Marchesnay, M. (2009). « Reprendre les TPE : une affaire complexe », dans *GRH, PME, Transmission : vers de nouvelles perspectives*, ouvrage en l'honneur du professeur Mahé de Boislandelle, coordonné par Messeghem K. et al, Montpellier, Éditions Économie et Management, p 482.