



HAL
open science

Pour une approche de la responsabilité sociale du dirigeant propriétaire : la mise en exergue de la gestion des ressources intrapreneuriales

Jean-Marie Estève, Charles Gueye

► To cite this version:

Jean-Marie Estève, Charles Gueye. Pour une approche de la responsabilité sociale du dirigeant propriétaire : la mise en exergue de la gestion des ressources intrapreneuriales. IAS du printemps 2005 Marrakech, May 2005, Marrakech, Maroc. hal-03063754

HAL Id: hal-03063754

<https://hal.science/hal-03063754>

Submitted on 14 Dec 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.

Jean-Marie Estève
PDG SOLATRAG
Docteur en Sciences de Gestion
Solatra.jme@wanadoo.fr

Charles GUEYE
ATER
Agrégé en Economie et Gestion
charlesgueye@yahoo.fr

GESEM-GRH
Faculté d'Administration et Gestion
Université Montpellier I

**Pour une approche de la responsabilité sociale du dirigeant propriétaire : la mise en
exergue de la gestion des ressources intrapreneuriales**

Résumé

Les actions appropriées de GRH du chef d'entreprise envers les intrapreneurs, dans un contexte successoral favorisent la réussite du rachat de l'entreprise par les salariés. Elles constituent le levier ayant pour point d'appui l'intrapreneur, pour force les actions du chef d'entreprise et pour résultat le succès du rachat. L'identification de cette dimension entrepreneuriale de nature sociale ouvre la voie à la proposition d'un outil prescriptif managérial sur la préparation des intrapreneurs à diriger leur entreprise. La mise en valeur de la gestion des ressources intrapreneuriales met en lumière une nouvelle approche de la responsabilité du dirigeant d'entreprise.

L'économie de demain se dessine à travers les créations, les reprises et les disparitions d'entreprises. Chaque année en France, plus de 200 000 entreprises sont créées ou reprises, mais, des milliers de PME disparaissent faute d'avoir trouvé un repreneur et d'autres déposent leur bilan en raison d'un problème né d'une transmission. Les enjeux socio-économiques qui en découlent sont importants, car ils concernent des milliers d'emplois.

Le succès de ces transmissions d'entreprises est donc considérable pour l'économie française aussi bien en termes d'emploi qu'en termes d'activité. Cette situation débouche sur un affaiblissement du tissu industriel par la disparition d'unités productives, une augmentation des licenciements et une aggravation du chômage.

L'entreprise est un agent économique qui entretient un certain nombre de relations avec son environnement. Cette interdépendance sous-tend des responsabilités, parmi celles-ci la préservation et le maintien des emplois. Cette question de préservation de l'outil de production à travers la transmission pose un problème de responsabilité sociale. Elle n'a pas été particulièrement approfondie au travers de la littérature. L'ambiguïté du concept de la responsabilité n'est-il pas aussi de nature à favoriser le développement de nouvelles perspectives de recherche?

C'est ainsi, que nous posons l'intérêt du rachat de l'entreprise par les salariés comme preuve d'une certaine forme de responsabilité sociale de la part du dirigeant propriétaire. En effet, le propriétaire dirigeant qui se sentirait responsable de la pérennité de son entreprise peut par une gestion appropriée de ses ressources humaines trouver une solution interne à sa succession.

Notre propos n'est pas de discuter sur l'étendue de la responsabilité sociale de l'entreprise, mais sur certains éléments de définition du concept, à savoir notamment l'approche par la notion du capital humain et la préservation de l'outil de travail par le succès de rachat de l'entreprise par ses salariés et par voie de conséquence de préserver des emplois.

La transmission des PME est souvent traitée dans un cadre confidentiel et familial. La solution pour la continuité de l'exploitation est recherchée naturellement auprès des membres de la famille qui sont potentiellement aptes à assurer la succession et n'ont pas le réflexe de considérer leurs salariés comme repreneurs potentiels. Les salariés constituent le plus souvent une ressource entrepreneuriale insoupçonnée.

Nous entendons par intrapreneur 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. 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.

La prise de conscience par le chef d'entreprise de sa responsabilité sociale passe par l'altérité, la reconnaissance de la richesse portée par ses salariés (savoir-faire, compétences, culture...)

La pérennité de l'entreprise n'est plus uniquement envisagée sous le prisme de l'approche juridico-financière et fiscale mais également par une approche sociale ou voire socio-entrepreneuriale. La reconnaissance par le dirigeant de l'existence possible d'intrapreneurs au sein de son entreprise est le premier pas qui conduit à assurer la responsabilité sociale. Si cette reconnaissance conduit à une valorisation des intrapreneurs par un apprentissage organisationnel et entrepreneurial, alors le dirigeant est dans une démarche intrinsèquement porteuse de pérennité.

Les fondements « existentiels » de la PME reposent en effet sur l'entrepreneur. La vision du chef d'entreprise, à propos de sa succession, peut se traduire par un comportement spécifique

face au problème qu'il doit résoudre, à savoir comment assurer sa succession et la pérennité de son entreprise. Il doit notamment partager ses connaissances, son expérience avec les intrapreneurs car les visions partagées conditionnent le succès de la reprise.

C'est pour cette raison que la recherche précoce d'un successeur à l'intérieur de l'entreprise est de nature à faciliter le processus successoral. Ce traitement concerne avant tout le management des intrapreneurs dans le cadre d'une démarche entrepreneuriale. Ce management que nous appelons Gestion des Ressources Intrapreneuriales (GRI), représente l'ensemble des actions de GRH sur l'initiative du chef d'entreprise et concernant les intrapreneurs. Eveiller une culture entrepreneuriale aux salariés n'est pas chose facile. Les concepts de vision et de relation s'avèrent très étroitement reliés à l'ensemble des questions de GRH, particulièrement dans le contexte de PME où l'entrepreneur occupe une position centrale dans ce domaine.

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 source de légitimité pour son détenteur. Le concept d'intrapreneuriat se réfère à la notion de créativité, de transformation sociale. Il s'exprime mieux dans un contexte qui favorise la libération et la valorisation des idées, sachant que le salarié intrapreneur l'est naturellement et non par obligation.

L'approche d'une transmission, si possible annoncée, serait selon nous de nature à favoriser l'éclosion de l'intrapreneuriat nécessaire au succès du rachat d'entreprise par les salariés (dorénavant RES). L'intrapreneuriat est-il explicitement et formellement recherché par le propriétaire-dirigeant pour favoriser un RES ? Il appartient peut-être au dirigeant d'en susciter l'émergence.

Cela n'est pas simple, car dans la PME, les freins à l'intrapreneuriat viennent plus du dirigeant que de la structure, notamment lorsque le dirigeant n'est pas disposé à donner l'autonomie nécessaire pour innover ni à partager la fonction entrepreneuriale avec d'autres.

Face au questionnement stratégique posé par sa succession, comment va se comporter le chef d'entreprise avec l'intrapreneur pour transférer le savoir-faire organisationnel?

Le niveau des pratiques de gestion de ressources intrapreneuriales est-il de nature à influencer le niveau de succès du rachat de l'entreprise par ses salariés ?

Dans une première partie, nous envisagerons de définir une approche de la responsabilité sociale du dirigeant propriétaire dans le cadre d'un processus repreneurial en privilégiant la dimension humaine comme principale ressource et le temps comme un modérateur du transfert du savoir-faire organisationnel.

Enfin dans une seconde partie, nous proposons quelques résultats issus de notre travail de recherche doctorale.

I. Une approche de la responsabilité sociale du dirigeant propriétaire

1.1 Pour une approche de la notion de responsabilité.

C'est un fait, il n'existe pas une définition consensuelle de la responsabilité sociale de l'entreprise (dorénavant RSE).

Bon nombre de définitions de la responsabilité sociale de l'entreprise la décrivent comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques aux activités industrielles et commerciales. Le livre vert de la commission européenne sur la responsabilité sociale des entreprises soutient que « *cette responsabilité transcende les obligations légales envers les*

actionnaires dans un élan pour dépasser les normes en vigueur et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes » (CCE, 2001 :8)

Les dimensions économique, environnementale et sociale se conjuguent pour entretenir la notion de responsabilité sociale.

« La responsabilité sociale renvoie à la nature des interactions entre l'entreprise et la société, et formalise l'idée selon laquelle l'entreprise, du fait qu'elle agisse dans un environnement qui est à la fois social, politique et écologique, doit assumer un ensemble de responsabilités au-delà de ses obligations purement légales et économiques ». (Igalens & Gond, 2003)

Cependant en dépit d'une unanimité autour de la définition du terme, les premiers travaux sur la responsabilité sociale de l'entreprise sont relativement anciens (Berle et Means, 1932 ; Bowen, 1953 ; Davis, 1967 ; Votaw et Sethi, 1969), ce sont les contributions de Carroll (1979, 1995) qui sont en général retenues en matière de définition de la performance sociale de l'entreprise.

En effet, elles vont décrire le construit multidimensionnel de la performance sociale de l'entreprise en 1979 et la responsabilité sociale en 1995. Les réflexions de Carroll, ainsi que celles de Clarkson (1995) indiquent que le concept de performance économique et sociale peut être analysé et évalué efficacement en utilisant un système fondé sur les relations de la firme avec les individus et les groupes concernés par ses activités et ses objectifs, c'est-à-dire les différentes parties prenantes. L'entreprise est alors considérée comme un bien collectif. La définition proposée par Carroll se fonde sur quatre types: responsabilité légale ; responsabilité économique ; responsabilité éthique ; responsabilité discrétionnaire.

La responsabilité légale consiste à obéir aux lois et aux réglementations. Les dirigeants d'entreprise doivent adopter une attitude positive face aux réglementations et de tirer ainsi avantage des obligations réglementaires pour innover dans les produits et dans la technologie. La responsabilité légale (voire politique) conduit à la « responsabilité de rendre des comptes » et c'est toujours une responsabilité pour quelque chose (Ewing, 1957).

Le courant de la théorie des parties prenantes (stakeholder theory) s'oppose à cette vision étroite de la responsabilité des entreprises. Au contraire de la vision de Friedman, selon la théorie des stakeholders, il existe un contrat implicite entre l'entreprise et la société. Si ce contrat est rompu, l'entreprise perd sa légitimité et ne peut bientôt plus fonctionner. En conséquence, l'entreprise doit gérer ses relations avec ses parties prenantes, avec tous ceux qui peuvent affecter ou être affectés par les activités de l'entreprise. Ainsi, selon Freeman (1984), l'entreprise est responsable devant toutes ses parties prenantes (stakeholders). Les stakeholders sont tous ceux qui peuvent affecter ou être affectés par la réalisation des objectifs de l'organisation.

La responsabilité éthique consiste à respecter les principes éthiques fondamentaux et, par exemple, à fournir une information complète et exacte, au delà des obligations légales. L'entreprise doit assurer un système d'information transparent.

La responsabilité discrétionnaire consiste quant à elle à agir en bon citoyen corporatif au delà des lois et des règles éthiques en reversant une partie des bénéfices à la collectivité, par exemple par des actions philanthropiques ou de mécénat.

La responsabilité économique de l'entreprise, c'est notamment produire des biens et des services fiables, l'entreprise est pourvoyeuse d'emplois ; elle doit générer de la richesse pour les actionnaires, elle doit respecter son environnement. Mais il faut surtout retenir que la responsabilité économique fait de l'intérêt des propriétaires-actionnaires le critère de référence. Dans ce cadre là, les dirigeants sont estimés maximiser les profits. Dans cette perspective, l'entreprise a plusieurs parties prenantes – les actionnaires – mais ils ont tous un seul intérêt : le gain financier. Dès lors, l'entreprise doit savoir créer de la richesse. Cette approche est réduite à l'idée que la responsabilité des entreprises est de créer de la richesse et les dirigeants doivent concentrer leurs efforts uniquement sur cet objectif. Selon Milton Friedman (1970), la responsabilité sociale des entreprises est d'accroître ses profits. La seule

responsabilité des entreprises est envers ses actionnaires. En fait, la proposition de Friedman est fondée sur le postulat que le bien-être collectif sera garanti non pas par le comportement éthique des entreprises mais par la main invisible, par le libre fonctionnement des mécanismes du marché qui génère la croissance.

Appréhender la notion de responsabilité sociale de l'entreprise n'est pas chose aisée, cependant, il est possible de concevoir au travers de ces définitions le rôle majeur du dirigeant d'entreprise et ses actions dans l'élaboration de ce concept. En effet, notamment dans les PME, la centralité du rôle du dirigeant est largement reconnue, et de par ce fait, il est possible d'arguer que la notion de responsabilité est souvent assimilée à la personne même du dirigeant.

Notre vision de la responsabilité sociale du dirigeant propriétaire repose sur sa capacité à assurer le maintien et la préservation des emplois au delà de son départ de l'entreprise. Cet angle de vue repose sur une préoccupation d'ordre social et économique, à savoir la pérennité de l'emploi à travers la problématique de la transmission. Cette responsabilité est contextualisée à travers la transmission. Celle-ci serait un indicateur, un révélateur de la conscience sociale du dirigeant. Le dirigeant propriétaire n'a-t-il pas un devoir moral à assurer la continuité organisationnelle ? Que penser du sens des responsabilités d'un dirigeant qui ne prépare pas sa succession ? N'oublierait-il pas sa responsabilité sociale ? N'y aurait-il plus de vie organisationnelle après son départ ? Répondre à ces questions, c'est une manière de s'interroger sur l'idée de la responsabilité du dirigeant d'entreprise. Transmettre son entreprise à ses salariés est une forme de responsabilisation, elle comporte des enjeux sociaux et économiques incontestables.

Pour ce faire, le dirigeant propriétaire peut investir sur le capital humain de son entreprise. Il revient au chef d'entreprise d'entretenir la responsabilité de la dimension sociale pour initier un effet de levier de nature entrepreneurial. Il doit éveiller une culture entrepreneuriale par le biais d'un transfert de compétences managériales.

1.2. La gestion des ressources intrapreneuriales, élément d'appréciation de la responsabilité du dirigeant propriétaire.

Le taux de défaillance d'entreprises reprises est deux fois supérieur à celui de la moyenne des entreprises. Il est donc nécessaire de bien préparer le projet de reprise, de trouver des éléments de motivation, l'appui, les moyens financiers, la préparation psychologique de l'ensemble des salariés qui participeront à l'opération de RES.

Le dirigeant de la PME, homme de tout instant, de toute décision, semble avoir une vision sociale statique face au problème de la transmission. Il a du mal à imaginer un salarié le remplacer, et par voie de conséquence, il n'adopte pas nécessairement une démarche proactive pour préparer sa succession. Il s'agit souvent d'une démarche réactive face à l'âge proche de la retraite, face à l'accident ou face à un problème de santé. Il éprouve le plus souvent des difficultés d'ordre psychologique à devoir passer le témoin. Mais, c'est sur lui que repose la réussite ou le succès de la reprise, il est au cœur de ce processus entrepreneurial.

« C'est le propriétaire-dirigeant lui même, plutôt que la culture ou la lourdeur des structures, qui peut constituer le principal frein à l'intrapreneurship » (Carrier, 1993)

Sa responsabilité est donc fortement engagée dans le processus de transmission. Cependant, il peut assumer sa responsabilité en décidant de « passer le flambeau » à ses salariés. Pour ce faire, il doit s'efforcer de mettre en place une valorisation du capital humain. Le capital humain développée en 1964 par Gary Becker se définit comme l'ensemble des capacités productives qu'un individu acquiert par accumulation de connaissances générales ou spécifiques, de savoir-faire, etc. La notion de capital exprime l'idée que c'est un stock immatériel imputé à une personne, pouvant être accumulé, s'user. Il est un choix individuel, un investissement personnel.

Appliquer la logique du capital humain suppose un investissement conséquent pour valoriser les salariés. Le dirigeant doit alors mettre en action une gestion des ressources intrapreneuriales (G.R.I.) dans un contexte successoral.

Cette GRI repose sur un référentiel théorique de GRH, défini par le concept de « mix-social » qui est composé d'une panoplie de quatre axes complémentaires : la politique d'emploi, la politique de rémunération, la politique de valorisation et la politique de participation.

La GRI intègre une dimension qui se caractérise par une gestion plus individuelle que collective et plus contextuelle que générale. Ce qui la différencie de la GRH classique réside dans sa finalisation opérationnelle (transmission) par une ressource catégorielle identifiée (les intrapreneurs). Ce caractère opérationnel permet une adaptation événementielle. En effet ce croisement des champs de la GRH et de l'intrapreneuriat en PME ouvre des perspectives de résolution d'autres problématiques d'ordre stratégique ou managérial. L'un des principaux objectifs de la Fondation de l'Entrepreneurship consiste à découvrir, parmi le potentiel humain de l'entreprise, les personnes qui présentent les caractéristiques les plus susceptibles de contribuer au développement économique par leurs capacités d'entreprendre et de réaliser des projets créateurs d'emplois. Dans cette perspective, il est préconisé un ensemble d'outils issus du modèle du processus entrepreneurial finalisé par Gasse et d'Amours (1993).

Une fois, les acteurs de la reprise appréhendés, il se posera la question du partage et du transfert des connaissances. L'apprentissage organisationnel se développerait "dans et par" les échanges informationnels entre les salariés de l'entreprise et le dirigeant. Les apprentissages suscités par ces rencontres interindividuelles pourraient être les suivantes :

- Partage des connaissances entre les individus : tour à tour élèves et formateurs, les salariés et le dirigeant découvrent et empruntent des champs nouveaux de représentation
- Renforcement et enrichissement des connaissances : les deux parties consolident et étayent leurs connaissances en confrontant leurs idées et leurs opinions à celles des autres.

Le savoir-faire entrepreneurial constitue l'élément majeur de la gestion des ressources intrapreneuriales. Le transfert du savoir-faire managérial ne se cantonne pas à la signature en bas d'un contrat. C'est cette dimension qui nous intéresse en premier lieu, car elle est nécessaire pour expliquer la continuité organisationnelle. Sans savoir-faire, l'entreprise est condamnée à disparaître. Ce savoir-faire est représenté par la somme des compétences organisationnelles et individuelles et son transfert, souvent réalisé en situation, peut demander du temps. La maîtrise de ce savoir-faire conditionne à notre avis la performance technico-économique. On mesure bien la performance économique des entreprises mais on a bien des difficultés à mesurer la performance des hommes, qui induit la performance économique. Le dirigeant va s'ériger en un tuteur de l'apprentissage entrepreneurial. En effet, la pratique oblige l'intrapreneur à posséder des qualités managériales. Pour ce faire, il va essayer d'éveiller une culture entrepreneuriale auprès de certains de ses salariés. Celle-ci passe par un transfert et un partage d'un certain nombre de compétences. Ces actions vont le conduire à développer une GRI appropriée, contextualisée.

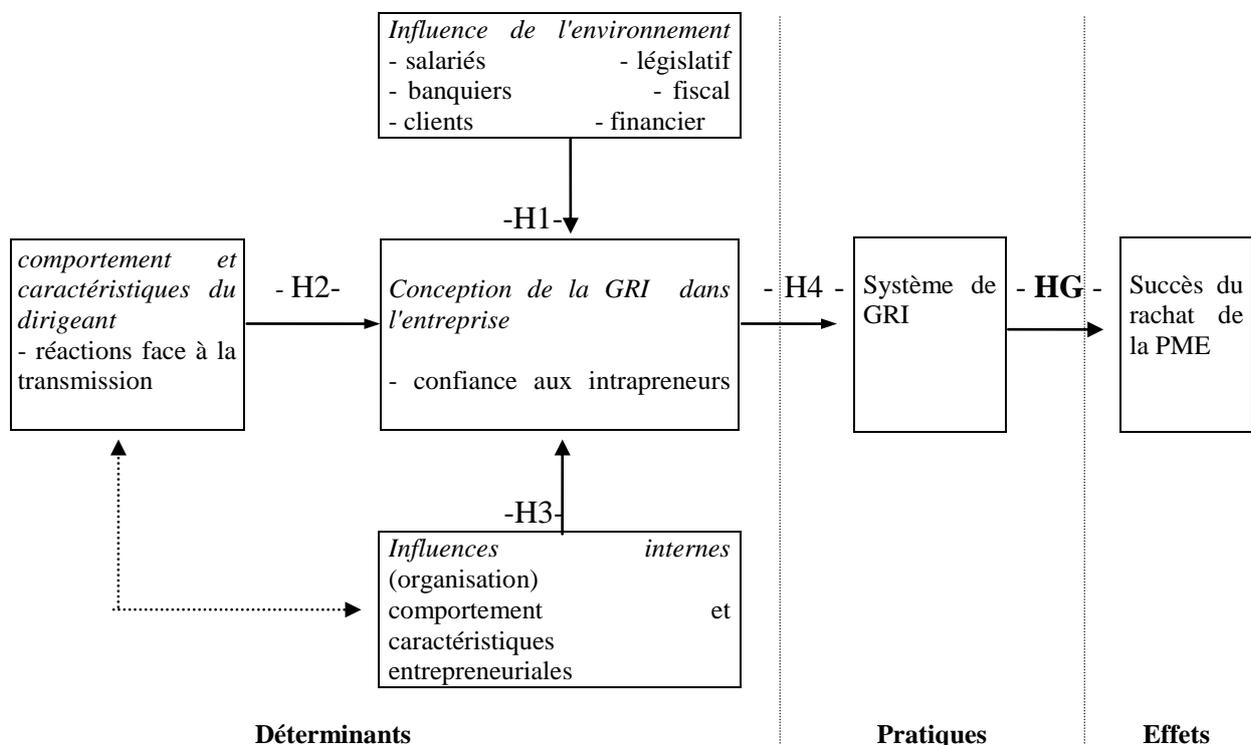
L'appréciation de la logique du capital humain repose aussi sur l'appréhension du facteur temps. En effet, le partage des connaissances managériales et entrepreneuriales doit se concevoir dans un cadre temporel.

« Toutes les approches du changement organisationnel mettent en évidence cette lenteur du processus d'apprentissage dans les organisations et c'est bien de cela dont il s'agit dans la mise en place des nouveaux comportements »¹.

¹ BERNARD, A., Développement et organisation - in THEVENET, M., VACHETTE, J.-L., (1992), Culture et comportements, éd. Vuibert.

Les actions et les effets de GRH ou de GRI se déroulent et s'observent dans le temps. Il semblerait que leur influence est d'autant plus importante que la durée d'application est longue. **Le temps**, souvent ignoré, est retenu pour compléter **le caractère dynamique** du système général de GRI dans un contexte de transmission. « La transmission de l'entreprise est une oeuvre de longue haleine. Le plan pérennité, plus que tout autre plan d'investissement, doit être intégré dans la politique générale de l'entreprise au minimum 6 ou 7 ans avant la date souhaitée de son dénouement »². Bien que cette approche soit de nature financière, sa préparation nécessite également une réflexion sur les compétences requises et une adaptation à la vitesse d'apprentissage. Habités à **l'urgence des mesures à prendre**, les chefs d'entreprise n'intègrent pas facilement cette réalité. Pour une bonne compréhension, nous proposons le modèle de la GRI.

Les déterminants du système de Gestion des Ressources Intrapreneuriales.



Nous allons proposer à travers l'étude empirique quelques résultats relatifs à l'influence d'une gestion des ressources intrapreneuriales sur le succès de la transmission.

² HIRIGOYEN, G., GUILLOU, Y., (1985), La participation des salariés: Un élément original de transmission de PME, Cahiers de Recherches, IAE Toulouse.

II. L'étude empirique

2.1. Le cadre méthodologique

Nous avons retenu trois dimensions importantes dans notre approche méthodologique :

- Une participation observante

Inconsciemment d'abord et délibérément ensuite, nous avons développé une démarche de « recherche-intervention », fondement de l'approche socio-économique ayant pour principal objectif la démonstration par l'expérimentation. L'approche socio-économique, élaborée à partir de 1973 par Henri Savall propose un mode de management innovant qui s'appuie sur le développement de tout le potentiel humain des entreprises et des organisations et intègre la performance sociale et la performance économique.

- Une approche exploratoire transversale

Par souci d'élargissement de l'étude et de représentativité, nous avons mené une enquête exploratoire auprès des dirigeants de PME du BTP afin de préserver une homogénéité de terrain dans un domaine résolument contingent. Nous avons ainsi limité nos démarches exploratoires à la filière construction en raison de notre connaissance personnelle de celle-ci. Cette enquête réalisée auprès des PME de trois Régions (Provence-Alpes-Côte d'Azur-Corse, Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon) a permis une approche transversale de la transmission. A partir d'un ensemble de 215 entreprises, nous avons obtenu un panorama des niveaux de positionnement divers par rapport à la transmission. En questionnant les chefs d'entreprise sur leurs pratiques de GRH selon les quatre axes stratégiques du mix-social, les résultats de l'enquête ont montré le caractère discriminant de ces variables de nature managériale sur la préparation de la transmission.

- Une approche approfondie auprès de 7 entreprises

Considérant que le succès économique d'un rachat s'apprécie par l'analyse d'au moins trois exercices après le transfert des responsabilités, nous avons réalisé une approche qualitative approfondie auprès de sept entreprises ayant connu des transmissions.

Afin de préciser comment nous avons appréhendé les actions de GRI et les résultats, nous avons élaboré des indicateurs du levier entrepreneurial. Il s'agit de saisir par un questionnaire les observations des acteurs concernés par la transmission.

2.2 Quelques résultats

Nous nous limiterons dans cette communication à mettre en évidence la dimension temporelle ainsi qu'une des dimensions du mix-social (Mahé de Boislandelle, 1998) : **la valorisation** qui est l'ensemble des actions se traduisant par un enrichissement du salarié sur le plan du savoir, du savoir-faire et de sa reconnaissance sociale.

Nous vous proposons successivement un extrait des observations relatives au temps et à la valorisation. Elles peuvent constituer une première approche pour les dirigeants qui souhaitent initier une réflexion sur leur succession.

2.2.1 Le temps : modérateur de l'apprentissage entrepreneurial

La variable modératrice relative au temps est représentée par deux indicateurs: une batterie de questions relatives à l'effet du temps sur la transmission et l'ancienneté de l'intrapreneur dans l'entreprise au jour de la transmission. Nous les complétons avec les observations ci-après des différents acteurs environnementaux, dirigeants et intrapreneurs.

Observations relatives au temps

- Les verbatim relatives au temps sont répertoriées ci-après par type d'acteur.

Observation des acteurs environnementaux (banquier, expert comptable...)

- *Le temps passé ensemble dans l'entreprise est essentiel, chacun connaît les réactions de l'autre.*
- *Au début le repreneur se taira et écoutera. Petit à petit le patron lui demandera ce qu'il en pense avant d'agir. Petit à petit, le patron, s'il a confiance en lui et s'il voit qu'il a de bonnes idées, va l'envoyer tout seul pour discuter, ne serait-ce que pour le tester. Mais, voyez, c'est une progressivité. Il faut laisser aux gens la possibilité de montrer ce qu'ils savent faire.*
- *Avoir un dirigeant qui ait une vision claire du jour au lendemain, c'est difficile à concevoir. Je pense que c'est un dossier qui demande de la réflexion et qui prend du temps pour aboutir.*

Observation des dirigeants

- *Le facteur temps est important pour que la combinaison actions et intrapreneur offre progressivement une solution pour le rachat de l'entreprise. L'intrapreneur devient à un moment entrepreneur.*
- *Dans la PME, l'effet temps est assez court. (Au bout d'un mois, on a la réaction du personnel avec qui la recrue travaille).*
- *Le processus de transmission étant étalé dans le temps, les acteurs ne sont pas déphasés et ne changent pas de comportement. La dimension temps est importante dans la mesure où les acteurs peuvent s'ajuster.*
- *Et la succession, c'est le même phénomène: les gens pensent qu'en planifiant leur succession, le lendemain ils s'en vont. Au contraire quand cela est très bien fait, c'est une démarche sur cinq ans. Et cela n'est toujours pas compris parce que personne ne sait où il va.*
- *Il y a deux phénomènes intrinsèques fondamentaux: la qualité de l'intrapreneur et le temps. Si on n'a pas la combinaison des deux, on n'amortit pas le temps. Plus l'effet de temps est petit, plus l'effet d'apprentissage doit être important.*
- *On ne peut pas connaître la profession en quelques années.*
- *Moi, j'ai créé l'entreprise, j'ai embauché tout le monde au fur et à mesure et j'ai mis en place l'organisation, alors je la connais bien; mais pour quelqu'un d'autre, il faudra du temps.*

Observation des intrapreneurs

- *La discussion sur la succession s'est faite en famille pendant un an. Au départ c'était houleux, puis un constat a été établi et une réflexion s'est engagée sur deux ans. Cela a été une réflexion sur la répartition des tâches, parce que qui dit successeur ne veut pas dire compétences assurées. Cette période de trois ans a permis cet ajustement.*
- *J'ai commencé à travailler très tôt dans l'entreprise pour me faire de l'argent de poche.*
- *On s'aperçoit que la préparation du successeur prend du temps lorsqu'on sent son propre successeur insuffisamment préparé.*
- *La formation de repreneurs nécessite entre 5 et 10 ans*

Les remarques des personnes interrogées nous rappellent que la succession doit être planifiée à moyen et long terme afin d'éviter l'échec à cause d'une transmission bâclée.

L'influence de la variable « temps » n'est pas aisée à mesurer. Les commentaires fournis démontrent qu'il existe une incidence du temps sur le processus de transmission. La notion d'apprentissage des repreneurs revient dans plusieurs propos en soulignant qu'il s'effectue dans la durée.

Il en est de même pour l'influence du temps sur l'homogénéité de l'équipe intrapreneuriale par une meilleure connaissance mutuelle des intrapreneurs.

Enfin le « temps » est lié à la vision du chef d'entreprise et notamment à la précocité de l'annonce de la transmission. Cet apprentissage s'entend avant la transmission. Selon nos interlocuteurs, vouloir le réaliser après reviendrait à s'exposer à de sérieuses difficultés. La prise de conscience pour assumer cette RSE doit être suffisamment précoce pour mener à bien l'apprentissage entrepreneurial

Aussi, nous poursuivrons par l'analyse d'une des composantes stratégiques de l'apprentissage entrepreneurial: la « valorisation » du salarié intrapreneur.

2.2.2. La GRI, facteur de succès de la transmission

- Observations sur la valorisation

Les observations relatives à la valorisation recueillies pendant l'enquête sont répertoriées ci-après par type d'acteur.

Observation des acteurs environnementaux

- *L'intrapreneur doit, pendant son apprentissage prendre « de la graine », observer et s'adapter. C'est un apprenti, il est là pour apprendre.*
- *Le chef d'entreprise doit valoriser les repreneurs pour savoir si la valeur est réelle et s'il n'y a pas une fausse image.*

Observation des dirigeants

- *L'intérêt et la difficulté de la PME est que cela se vit au quotidien. (La vie familiale permet de connaître l'individu, alors que le successeur hors famille ne peut être connu que dans son milieu professionnel, donc plus tard) La vie en entreprise familiale a aussi l'inconvénient de la subjectivité versus l'objectivité de l'extérieur.*
- *La formation se résout à deux choses. Au fond que veut-on faire quand on veut assurer la relève? C'est valider avec le successeur ses faiblesses et lui faire entreprendre la formation nécessaire.*
- *Celui qui s'en va doit être conscient des forces et des faiblesses du futur repreneur pour l'aider et l'encourager à chercher de la formation dans ses faiblesses et lui apprendre à s'entourer de gens compétents. C'est de la formation très spécifique.*

- *Je les ai suivis, je les ai formés et puis ce sont mes fils que je côtoie jour après jour.*
- *Une fois tout le montage juridique du RES ficelé, nous pensions que le plus dur était fait et que le reste était facile. Finalement ce n'était pas le plus facile qu'il restait à faire; il aurait fallu faire un peu plus de formation, notamment pour les contacts avec les clients, les achats et les suivis des chantiers.*
- *A mon avis, pour que le cédant soit crédible, je crois qu'il est bon que la désignation de l'équipe des repreneurs soit faite par lui. Ce choix repose sur la réalité de l'entreprise au regard des fonctions occupées au moment où on décide de la succession. Le chef d'entreprise s'occupe des formations nécessaires aux futures fonctions.*
- *La confiance était acquise par la connaissance des personnes. La confiance, cela ne s'explique pas, elle existe ou elle n'existe pas; il n'est pas nécessaire d'y réfléchir.*
- *Les réunions de travail se faisaient au quotidien. Je les formais tout en étant ouvert à d'autres méthodes. Les repreneurs ont une génération de moins et des méthodes différentes.*
- *Pour former un bon électricien, il faut un minimum de cinq ans.*
- *Depuis huit ans je les ai formés, un est comptable et je l'ai formé à la gestion, l'autre est un maçon qui est sorti du lot et que j'ai formé au bureau d'études.*

Observation des intrapreneurs

- *Ma légitimité a été acquise par la présence dans l'entreprise et par la progression dans les différents postes de l'entreprise.*
- *J'ai travaillé avec mon père au bureau d'études et j'ai pris le relais dans la branche dont il s'occupait. Mon frère qui était entré avant avait déjà la responsabilité de l'autre secteur de l'entreprise.*

Les propos sur la valorisation sont très instructifs: ils lient l'apprentissage au temps nécessaire pour mener ce dernier à bien (il faut un minimum de cinq ans; toujours je les ai formés; jour après jour; se faisaient au quotidien). L'existence d'une formation spécifique qui s'acquiert avant tout au contact du chef d'entreprise ressort nettement.

Cette dimension sociale semble être sous estimée et perçue tardivement, notamment après la transmission lorsque celle-ci est insuffisamment préparée. Le chef d'entreprise réalise alors que ce n'est pas le montage juridico-technique, bien identifié et maîtrisable, qui est le plus difficile à mettre en place, mais la préparation des hommes. D'où l'idée d'alerter le chef d'entreprise suffisamment tôt pour anticiper cette difficulté majeure. Il restera au dirigeant d'assumer ou non sa RSE

Nous avons constaté que la reconnaissance par le chef d'entreprise d'un intrapreneur est de nature à initier sa valorisation. Dès lors, il convient de ne pas inverser l'ordre des choses. En effet, l'outil juridico-technique sera efficace s'il repose sur une préparation sociale qui demande du temps.

Pour compléter cette analyse, les questions et réponses suivantes confirment la spécificité de la GRH en PME et son manque de formalisme qui s'apparente à certains égards, plus à une logique individuelle que collective, pour l'appréciation des hommes.

Conclusion

Le rachat de l'entreprise par les salariés (RES) offre une alternative au problème posé par le remplacement massif des dirigeants de PME. Les gouvernements successifs ont apporté une réponse juridique avec le RES, mais c'est au chef d'entreprise d'initier la réponse entrepreneuriale. Cette alternative est d'autant plus envisageable que le dirigeant aura pris conscience de sa responsabilité sociale envers ses salariés.

De ce fait, il serait en mesure d'assumer une certaine forme de responsabilité qui serait d'assurer la préservation des emplois au delà de son départ de l'entreprise.

Il faudrait affirmer haut et fort qu'une transmission réussie est un acte majeur de gestion qui vient couronner la vie d'un dirigeant. Il ne faut pas que « le capitaine » ait l'impression d'abandonner le navire. Au contraire, il doit savourer une passation du pouvoir mûrement réfléchie et menée à bon port. Sa responsabilité en sera reconfortée et ainsi que son sens du devoir moral à l'égard de ses salariés. Allier l'efficacité économique par la préservation de la continuité d'exploitation de l'entreprise avec l'efficacité sociale à travers le maintien de l'emploi est une forme de responsabilité.

Bibliographie

- BAH, T. ESTEVE, J.M., (2004), Je gère, donc je transmets. Pourquoi pas à mes salariés ? Colloque « Transmission d'entreprise : état des lieux et perspectives », Montpellier
- BAH, T., GUEYE C., (2003), Environnement Psychologique et transfert de connaissances dans le cadre de la transmission d'entreprise, 14^{ème} congrès de l'AGRH, Grenoble.
- BAUMERT, H., (1992), Succession dans la PME familiale; Prévoir pour réussir, Les Editions d'Organisation.
- BURGELMAN, R. A., (1986), Stimuler l'innovation grâce aux intrapreneurs, Revue française de gestion, mars avril mai 1986.
- CARROLL, A. B. (1979). "A three dimensional conceptual model of Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, 4: 497-505.
- CARROLL, A. B. (1999). "Corporate Social Responsibility. Evolution of a definitional construct", *Business and Society*, 38(3): 268-295.
- CLARKSON, M. B. E. (1995). "A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance", *Academy of Management Review*, 20(1): 92-117.
- CARRIER, C., (1993), Stratégies intrapreneuriales dans les petites entreprises, Revue française de Gestion, septembre-octobre, pp. 96-103.
- COSSETTE, P., (1993), La vision stratégique du propriétaire-dirigeant de PME: Une étude de cartographie cognitive, Congrès international de la francophonie de la PME, Carthage, Tunisie, pp. 152-167.
- DERY, R., DUPUIS, J.-P., HUGRON, P., EDMOND-PELOQUIN, L., (1993), La variété des entreprises familiales construction théorique et typologique, Cahier de recherche, n° GREF-93-08.
- DUCHENAUT, B., (1996), Les dirigeants de PME: motivations et perspectives des patrons de PME, éd. Maxima, Paris.
- ESTEVE, 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 de Montpellier 2.

- FILION, L. J., (1992), Compétence, métier et vision chez les dirigeants: réflexions sur le devenir de l'entrepreneur, Le métier de dirigeant: son passé, son présent, son avenir, Groupe Humanisme et gestion, HEC Montréal 15-19 juin 1992.
- FRIEDMAN M. (1962), Capitalism and Freedom, Chicago, University of Chicago Press
- GASSE, Y.; BERNIER, J.-J.; DAIGLE, N.; D'AMOURS, A., (1996), L'inventaire du potentiel entrepreneurial: validation empirique d'un modèle d'appréciation du profil entrepreneurial, Actes du CIFEPME, UQTR, Trois-Rivières Québec.
- IGALENS, J., (1995), Les nouveaux leviers de mobilisation des ressources humaines, Compte rendu du séminaire Sopra, Montpellier le 22 juin 1995.
- IGALENS, J. & JORAS, M. (2002). La responsabilité sociale de l'entreprise. Comprendre, rédiger le rapport annuel, Paris : Editions d'Organisation.
- IGALENS, J. & PERETTI, J.-M. (1980). Le Bilan Social de l'Entreprise, Paris : Presses Universitaires de France.
- JULIEN, P. A., MARCHESNAY, M., (1996), L'Entrepreneuriat, éd Economica.
- LE BAUD, P., (1984), La transmission de l'entreprise en cas de succession, Rapport présenté au nom du Conseil Economique et Social, J.O. du 28 Août 1984.
- LOUART, P., BEAUCOURT, C., (1995), Pour dynamiser la GRH dans les petites entreprises: dialoguer avec les logiques sociales des dirigeants, Gestion 2000, num 1, spécial la GRH dans les PME.
- MAHE de BOISLANDELLE, H., (1998), Gestion des Ressources Humaines dans les PME, Ed. Economica..
- MAHE DE BOISLANDELLE, H., (1994), Le management des ressources humaines: dépendance et mix-social, Revue des Sciences de Gestion, n° 20, pp. 141-159.
- PERETI, J.-M., (1993), La PME et le Risque Social: L'apport de l'audit des ressources humaines, Congrès international de la francophonie de la PME, Carthage, Tunisie, pp. 451-461.
- PERETTI, J.-M., (1994), Gestion des ressources humaines, éd. Vuibert.
- PERRAULT, Y. G., (1992), L'entreprise familiale; La relève: ça se prépare, Publications Transcontinental, Montréal.
- PETERSON, R., RONSTADT, R., WALLOT, H., (1990), Le réseau entrepreneurial: une arme discrète indispensable à l'entrepreneur à succès, Revue P.M.O., vol 5, pp 34-40.
- PETIT, F., (1991), Introduction à la psychosociologie des organisations, éd. Privat, Toulouse.
- SAVALL, H., ZARDET, V., (1989), Maîtriser les coûts et les performances cachées, éd Economica.
- SIRE, B., (1992), Types d'entreprises et GRH, Actes du congrès AGRH, Lille, p. 389.
- SOFARIS, (1993), La Transmission des PMI en France.
- VATTEVILLE, E., (1994), Le risque successoral, Revue française de gestion, n° 98, pp. 18-27.