



HAL
open science

ATTITUDES ET COMPORTEMENTS D'ENTREPRENEURS DANS UN CONTEXTE DE TRANSMISSION A LEURS SALARIES

Jean-Marie Estève

► **To cite this version:**

Jean-Marie Estève. ATTITUDES ET COMPORTEMENTS D'ENTREPRENEURS DANS UN CONTEXTE DE TRANSMISSION A LEURS SALARIES. colloque les enjeux de la transmission d'entreprise Montpellier 2002, Jun 2002, Montpellier, France. <hal-03063894>

HAL Id: hal-03063894

<https://hal.science/hal-03063894v1>

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.



HAL Authorization

ATTITUDES ET COMPORTEMENTS D'ENTREPRENEURS DANS UN CONTEXTE DE TRANSMISSION A LEURS SALARIES

Jean-Marie ESTEVE

Docteur ès-Sciences de Gestion

GESEM-GRH - Université Montpellier I

Faculté d'Administration & Gestion

RESUME

Le rachat de l'entreprise par ses salariés (RES) offre une alternative au problème posé par le remplacement massif des dirigeants de PME. L'observation et le vécu personnel d'un rachat de l'entreprise par ses salariés ont suscité le questionnement suivant : Qu'est-ce qui différencie le chef d'entreprise qui réussit la transmission à ses salariés de celui qui ne la réussit pas ? Nous pensons que c'est au chef d'entreprise par son comportement qu'il incombe d'initier cette réponse de nature entrepreneuriale. Le but de ce article est d'aider les chefs d'entreprise à prendre conscience de la préparation sociale et entrepreneuriale des repreneurs potentiels que nous appelons intrapreneurs. Cette prise de conscience devrait provoquer chez eux un comportement approprié pour préparer la succession.

INTRODUCTION

Le rachat de l'entreprise par ses 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 puis avec l'intégration fiscale. L'observation et le vécu personnel d'un rachat de l'entreprise par ses salariés ont suscité le questionnement suivant :

Qu'est-ce qui différencie le chef d'entreprise qui réussit la transmission à ses salariés de celui qui ne la réussit pas ?

Nous pensons que c'est **au chef d'entreprise par son comportement** qu'il incombe d'initier cette réponse de nature entrepreneuriale.

Un patron de PME confronté à sa propre succession 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, sa propre succession lui paraît bien souvent d'une **approche complexe**. La solution n'est pas abordée sous l'angle du **métier**. Il s'agit d'une construction peu habituelle, souvent unique et envisagée en fin de carrière.

Comment concevoir la vie d'une entreprise après son départ et imaginer une réussite sans sa présence?

En essayant de répondre à cette **question complexe**, nous nous attachons à privilégier **les réponses de natures humaine et managériale**. Les autres types de réponses de nature juridico-technique ayant été largement étudiés, nous les considérerons comme des invariants.

1/- EMERGENCE DE LA DIMENSION SOCIO-ENTREPRENEURIALE DE LA TRANSMISSION

Intégrer la dimension « Ressources humaines » dans la stratégie de l'entreprise est aujourd'hui une nécessité reconnue¹ et l'adaptabilité des talents rend possible la réflexion prévisionnelle². La gestion des ressources humaines, comme toute question de gestion dans les entreprises, doit être abordée par une définition préalable du problème qu'elle pose³. Aussi, nous proposons de définir au même titre la gestion des ressources intrapreneuriales (GRI), déclinaison de la GRH, dans une problématique particulière: **le rachat de la PME par ses salariés**.

Nous entendons par GRI toutes les actions de gestion de ressources humaines spécifiques à l'intrapreneur.

Dans un environnement de PME, et sur un sujet stratégique, les logiques de gestion individuelle prennent le pas sur les logiques de gestion collective. En effet le dirigeant, occupant une position clé, peut susciter, faciliter ou interrompre toute démarche envers les intrapreneurs. Ces derniers peuvent à tout moment adopter une **logique d'évitement** ou bien quitter l'entreprise, ce qui peut être lourd de conséquences pour la PME.

Il apparaît en effet que dans un RES, est omniprésente la dimension sociale liée à l'entrepreneuriat, et notamment à la gestion des intrapreneurs, mais celle-ci n'est pas formalisée. La **dimension est qualifiée de sociale** car il s'agit avant tout de la **gestion des hommes**; nous pourrions la nommer « socio-entrepreneuriale » en référence à la population de salariés retenus (les intrapreneurs) et à la finalité recherchée (la pérennité du savoir-faire managérial) Aussi, de façon générale, l'acceptation de cette nouvelle dimension dans la problématique du processus successoral d'un RES⁴ nous paraît à même de faciliter l'apport de réponses aux **enjeux de la transmission des PME**.

C'est en considérant d'une part, les points ci-dessus, et d'autre part les travaux classiques sur la GRH en PME, que nous menons notre investigation dans un domaine jusqu'ici peu exploré: **la gestion des ressources intrapreneuriales**.

La GRH en PME est étroitement liée à la vision entrepreneuriale du propriétaire-dirigeant. Les fondements « existentiels » de la PME reposent en effet sur **l'entrepreneur**, cette « personne imaginative, caractérisée par une capacité à fixer et à atteindre des buts »⁵. **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 domaine⁶. La **vision** de l'entrepreneur serait une idée **ou un ensemble d'idées** qu'il désire voir se réaliser, une situation à laquelle il aspire. 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. Il doit notamment partager ses **relations** avec les intrapreneurs car les relations conditionnent les visions et les visions conditionnent le choix des relations⁷.

¹ PERETTI, J.-M., (1994), Gestion des ressources humaines, éd. Vuibert.

² MARTORY, B., CROZET, D., (1988), Gestion des ressources humaines, éd. Nathan.

³ LE BERRE, M., (1995), Précis de gestion des ressources humaines, Presses universitaires de Grenoble.

⁴ ESTEVE, J.-M., 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.

⁵ FILION L.-J., (1991), Vision et relations: clefs du succès de l'entrepreneur, Les Editions de l'entrepreneur.

⁶ MAHE de BOISLANDELLE, H., (1998), Gestion des Ressources Humaines dans les PME, Ed. Economica.

⁷ FILION L.-J., Op. cité.

Nous pensons pour cette raison qu'un **traitement anticipateur** dans la recherche 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.

C'est pourquoi nous nous efforçons d'identifier les comportements des chefs d'entreprise cédants dans un contexte de transmission.

2/- DE LA GRH A LA GRI : UNE DECLINAISON ENTREPRENEURIALE

Ce management que nous appelons GRI (gestion des ressources intrapreneuriales) repose sur un référentiel théorique classique de GRH, défini par le concept de « **mix-social** »⁸, et 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.

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.

Cette mutation est concomitante à l'**apprentissage organisationnel**⁹. 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 **source de légitimité** pour son détenteur. En effet, le métier est souvent appris en observant les plus anciens. L'apprentissage du geste professionnel détermine la compétence, qui ne se résume pas aux outils ni aux techniques. L'oral et le visuel jouent un rôle de plus en plus important dans la transmission de connaissances¹⁰. Après cette phase d'apprentissage social du geste professionnel en observant le chef d'entreprise, les intrapreneurs s'affirmeront dans avec leur créativité, leur propre style et ils pourront s'exprimer au fil des événements et de la vie de l'entreprise, révélant ainsi leur intrapreneuriat. Le concept d'intrapreneuriat réfère à la notion de créativité, de transformation et même de transformation sociale¹¹. 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 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 structure¹², notamment lorsque le dirigeant n'est pas disposé à donner

⁸ MAHE de BOISLANDELLE, H., Op. cité.

⁹ « L'apprentissage organisationnel est le procédé par lequel une connaissance à propos de l'action domine la relation de l'organisation avec son environnement. (Duncan et Weiss, 1979). Pour Hedberg (1981), « l'apprentissage a lieu quand les organisations interagissent avec leurs environnements: les organisations augmentent leur compréhension de la réalité en observant les résultats de leurs actes ». in BAUMARD, P., (1996), Organisations déconcertées, la gestion stratégique de la connaissance, éd. Masson. pp. 242.

¹⁰ BAVEREL P. - Le Monde du 18 juin 1997.

¹¹ DOYON, C., (1991), L'intrapreneurship: la nouvelle génération de managers, éd. Agence d'Arc, Montréal, Québec.

¹² VACHON-CARRIER, C., (1992), L'intrapreneuriat dans la PME; une étude exploratoire du phénomène à partir des représentations des principaux acteurs concernés, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier 1.

l'autonomie nécessaire pour innover ni à partager la fonction entrepreneuriale avec d'autres.

Si dans la grande entreprise, le principal défi est de dépister les intrapreneurs et de les aider à émerger, dans la PME, le défi réside plutôt **dans leur reconnaissance et leur acceptation**, car ils se manifestent généralement d'eux-mêmes assez rapidement ¹³.

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?**

Dès lors, il convient de s'interroger sur le comportement du chef d'entreprise dans une problématique de gestion des ressources intrapreneuriales dans un contexte de transmission

3/- LES DIRIGEANTS ET LA TRANSMISSION DE LA PME AUX SALARIES

Pour illustrer l'intérêt du sujet nous prenons l'exemple d'un chef d'entreprise **âgé de 72 ans** qui venait de subir une importante intervention chirurgicale. De son propre aveu, cela a réactivé **sa recherche de solution pour la transmission**. Il a découvert à travers les propos échangés la possibilité technique d'un rachat de son entreprise par ses salariés. Il a spontanément proposé de leur céder la PME pour le franc symbolique. Les salariés ont opposé un refus poli, mais ferme. Le chef d'entreprise a réalisé qu'il les avait effrayés en leur proposant spontanément l'entreprise afin de pouvoir partir à la retraite. « Peut-être les ai-je trop couvés? Tant que je suis là, personne n'ose prendre des initiatives; ils sont habitués à ce que je les prenne; c'est sûrement de ma faute, car ma présence ne leur a pas permis de s'exprimer; mais que puis-je y faire? Je suis habitué à tout vérifier dans le détail »

La difficulté financière était levée dans cet exemple, mais les salariés, notamment les trois adjoints pressentis, avaient **peur des responsabilités** à assumer. Ils avaient du mal à imaginer comment ils allaient pouvoir remplacer leur patron compte tenu de ses relations, de son crédit auprès des partenaires et de son savoir-faire. En fait, les salariés n'étaient pas préparés à une telle éventualité.

Les travaux sur la transmission sont focalisés sur les dimensions financières et patrimoniales et peu font référence au management des hommes, alors qu'il s'agit de **pérenniser le savoir-faire organisationnel**, condition à notre avis nécessaire pour la survie de la PME. Comment est assurée la **continuité organisationnelle**? Comment s'effectue le transfert de la **légitimité du pouvoir**? En un mot, comment change-t-on de **pilote** en pleine course?

Certains chefs d'entreprise ont réfléchi à l'éventualité d'un RES et amorcé la préparation de leur succession. Mais lorsque le sujet est abordé avec eux, il est rapidement cantonné à une **logique patrimoniale** comme si le savoir-faire managérial allait de soi.

Or le savoir-faire managérial, compétence intrinsèquement porteuse de pérennité, ne peut découler d'une contractualisation. Il s'agit d'un phénomène dynamique dépendant des acteurs, de l'environnement, de l'organisation et du temps. La **concentration des responsabilités et des décisions** sur une seule personne peut être fatale à la survie de l'entreprise en cas d'indisponibilité de son principal acteur.

Comment transfère-t-on ce savoir-faire managérial et qu'est-ce qui facilite ce transfert? Comment est-il identifié? Comment est-il consolidé?

Bien d'autres questions d'ordre managérial **ne sont pas formalisées** lors des transmissions par manque d'outils et de réflexion.

Nous nous limiterons à l'acteur chef d'entreprise et observerons **si ses caractéristiques sont de nature à influencer sa conception de la gestion des ressources intrapreneuriales.**

¹³ VACHON-CARRIER, C., Op. cité.

4/- ILLUSTRATION DU COMPORTEMENT DU CHEF D'ENTREPRISE CEDANT

Cette illustration est restituée par trois indicateurs et les observations recueillies auprès des cédants, cessionnaires et acteurs environnementaux (expert-comptable, notaire, greffier..)

Nous nous appuyons sur un échantillon de sept entreprises. Trois d'entre elles ont connu un succès avec un rachat par des salariés. Trois autres ont également connu le succès, mais avec des salariés enfants du repreneur. Et enfin un dernier cas qui a connu un échec suite à une transmission aux enfants salariés.

Dans notre étude, tous les chefs d'entreprise interrogés ont transmis l'entreprise à l'âge de la retraite. Il semblerait que l'approche de l'âge de la retraite prédispose le chef d'entreprise à s'entourer de collaborateurs en mesure de lui succéder.

Après cette caractéristique personnelle, qui dans notre étude reste une constante, nous abordons le comportement du dirigeant, dans son contexte. Pour cela, nous disposons d'une échelle construite relative au comportement du chef d'entreprise et d'une échelle validée par Kalika¹⁴ relative à la participation à la prise de décision.

4.1- COMPORTEMENT DU CHEF D'ENTREPRISE

Le score de ce premier indicateur mesurant le comportement du chef d'entreprise est déterminé par les réponses aux neuf questions posées à la personne concernée et aux cessionnaires. Le tableau suivant représente les items de la variable « comportement du chef d'entreprise » construite pour cette étude. Sur les deux premières colonnes nous reportons les scores obtenus auprès des 23 répondants (cédants et cessionnaires). Les deux colonnes suivantes illustrent le score relatif et la dernière colonne nous fait part des non-réponses .

Questions sur le comportement du chef d'entreprise	oui	non	oui %	non %	n-r
Sentiez-vous le chef d'entreprise proche de vous?	22	1	96%	4%	
Le chef d'entreprise avait-il selon vous une vision claire de la transmission?	16	7	70%	30%	
Le comportement du chef d'entreprise a-t-il été déterminant sur l'acceptation de votre nouveau rôle?	22	1	96%	4%	
Le chef d'entreprise était-il graduellement passé d'une attitude d'acteur à une attitude de formateur à l'approche de la transmission?	14	9	61%	39%	
Le chef d'entreprise avait-il l'habitude de parler autour de lui de la transmission?	17	6	74%	26%	
Le chef d'entreprise a-t-il commencé son désinvestissement psychologique avant la transmission?	8	15	35%	65%	
Le chef d'entreprise manifestait-il sans équivoque le désir de transmettre une entreprise économiquement saine?	20	2	87%	9%	4% (1)
Le chef d'entreprise gardait-il toute l'information en mémoire?	14	8	61%	35%	4% (1)
Le chef d'entreprise était-il rigide dans les décisions relatives à la transmission?	11	12	48%	52%	

(Le score est calculé avec la sommation d'un point pour chaque réponse correspondant à une zone ombrée)

La moyenne de l'indicateur « comportement du chef d'entreprise » est de 6,35 sur 9 avec un écart-type de 1,40, un score minimum de 3 et un score maximum de 9. Un score faible correspond à un comportement du chef d'entreprise défavorable, alors qu'un score élevé correspond à un comportement favorable à la préparation de la transmission.

¹⁴ KALIKA, M., (1988), Structures d'entreprises; réalités, déterminants, performances, éd. Economica.

Chacun des six sites avec succès a un score supérieur à la moyenne théorique (4,5) alors que le site avec échec a un score inférieur (4).

Donc, **un comportement considéré comme facilitant une bonne transmission est constatée dans les sites à succès**, alors que pour le site avec échec le score n'atteint pas la moyenne.

4.2- PARTICIPATION A LA PRISE DE DECISION

Le deuxième indicateur « participation à la prise de décision » est constituée par les sept questions de l'échelle opérationnalisée par Kalika, décrivant les différentes possibilités de participation et de consultation des responsables de l'entreprise, avant la prise de décision. Ces sept affirmations sont affectées d'une note de 1 à 5 qui traduit l'importance de la participation exprimée par les 23 répondants.

Questions	Note (échelle de Likert)	1	2	3	4	5
Le chef d'entreprise participait à la prise de toutes les décisions mineures, car il considérait que tout devait être contrôlé.		9%	30%	26%	17%	17%
Vous consultiez toujours le chef d'entreprise pour toutes les décisions que vous preniez.		0%	13%	43%	26%	17%
Le chef d'entreprise ne prenait des décisions importantes qu'après avoir consulté ses collaborateurs.		9%	26%	26%	17%	22%
Le chef d'entreprise laissait ses collaborateurs prendre seuls les décisions qui concernent leurs fonctions.		9%	22%	26%	26%	17%
Les collaborateurs consultaient toujours le chef d'entreprise avant la mise en application des décisions qu'ils avaient prises.		0%	4%	48%	39%	9%
Les collaborateurs prenaient, avec le chef d'entreprise les décisions concernant leurs fonctions.		0%	13%	70%	13%	4%
Le chef d'entreprise prenait seul les décisions de politique générale de l'entreprise.		9%	0%	30%	26%	35%

La moyenne de la variable « participation à la prise de décision » est de 22,52 sur 30 avec un écart-type de 4,84, un score minimum de 15 et un score maximum de 30 (sur une amplitude possible de 7 à 35). Un score faible correspond à un management participatif élevé et de nature à faciliter le transfert du savoir-faire organisationnel, alors qu'un score élevé signifie l'inverse. Le site où la transmission a été un échec, a un score de 24. Comme il s'agit d'un score inversé, **RE a un indicateur plus défavorable que la moyenne des autres sites.**

Il nous importait de vérifier la participation à la prise de décision, indicateur fondamental pour nous, dans le cadre d'un management participatif. Par hypothèse, nous considérons la participation comme un des deux axes essentiels, à la base de la transmission du savoir-faire managérial. Le second axe est la valorisation.

4.3- LA RESISTANCE AU DEPART

Pour illustrer l'ambiguïté de la préparation du départ du chef d'entreprise nous avons exploité à part la question sur l'accompagnement des repreneurs après la transmission.

Questions	oui	non	n-r
Le chef d'entreprise a-t-il gardé une activité dans l'entreprise après la transmission?	57%	43%	
Si oui, était-ce nécessaire?	17%	52%	30%

Nous obtenons un résultat contre-intuitif. Les acteurs, dans leur grande majorité, pensent qu'il n'était pas nécessaire que le chef d'entreprise demeure pour accompagner l'équipe de repreneurs. Les propos tenus sur ce sujet sont très clairs de part et d'autre. Les chefs d'entreprise sont disposés, et c'est leur souhait, à accompagner les successeurs, mais cela devient vite **source de conflits**. Des tensions voient rapidement le jour et dans les cas extrêmes, nous avons constaté une rupture totale de la communication.

Cela confirme l'intérêt de la préparation du successeur avant la transmission. La hiérarchie est clairement établie et ne souffre pas de contestation. **Lorsque le transfert de responsabilités** est effectif, **les repreneurs** veulent affirmer **leurs prérogatives**, mais les réflexes du vendeur ont tendance à rester les mêmes. Il en résulte des conflits, des amertumes, des incompréhensions qui peuvent se solder par une séparation pénible pour les deux parties qui se sont pourtant appréciées des années durant.

Il semblerait que le chef d'entreprise soit d'accord pour **céder la responsabilité** considérée comme un lourd fardeau, mais **tout en gardant le pouvoir**. Or le greffier du Tribunal de Commerce a été très clair sur ce sujet. A partir du jour de la signature, c'est le nouveau dirigeant qui passera en correctionnelle ou qui ira déposer le bilan. Cette réalité ne se devine pas, elle se vit, ce qui nous explique les changements de comportements de l'intrapreneur qui devient patron. Nous avons entendu le commentaire suivant d'un adjoint qui se faisait rappeler à l'ordre: « c'est fou ce qu'on change quand on devient chef ».

De toute évidence, le nouveau dirigeant entend s'exprimer pleinement et assumer ses responsabilités.

De telle sorte qu'il fait comprendre au prédécesseur qu'il souhaite disposer de toute latitude. Dans notre échantillon, deux cédants seulement ont gardé une activité au sein de l'entreprise mais aucun n'a pensé qu'il était nécessaire de rester. D'ailleurs les sept absences de réponse (soit 30%) montrent l'embarras provoqué par la question.

Cela évoque chez les acteurs une période délicate, voire difficile, où le témoin du pouvoir passe d'un acteur à un autre.

Après ces trois indicateurs nous continuons le décryptage du comportement avec les propos des différents acteurs.

4.4- OBSERVATIONS DES PROPOS TENUS SUR LE COMPORTEMENT DU CHEF D'ENTREPRISE

Les observations relatives aux facteurs liés au comportement du chef d'entreprise ont été répertoriées par type d'acteur: chef d'entreprise (vendeur), intrapreneur (acheteur), chefs d'entreprise et acteurs environnementaux.

Commentaires des acteurs environnementaux :

➤ Les notaires sont témoins de problèmes de transmission consécutifs aux décès survenus **sans qu'il y ait un testament**.

➤ **Il est difficile d'abandonner le pouvoir** tant qu'on a la responsabilité. S'il y a un accident sur le chantier, c'est le patron qui va en correctionnelle.

➤ A partir du jour où le repreneur a pris la responsabilité, **il faut le laisser en paix**. La responsabilité est la seule chose qui oblige un patron. C'est le corollaire à la fonction de patron.

➤ Transmettre aux salariés est une démarche paternaliste pour le chef d'entreprise qui n'a pas d'enfant et **en adopte un pour le former**.

➤ Il existe des positions idéologiques qui persistent **avec un côté de relation sociale établie**: je suis patron et il n'est pas question que je vende à quelqu'un qui ne l'est pas.

Commentaires des chefs d'entreprise :

➤ La grande difficulté quand j'ai fini l'analyse de l'entreprise à racheter était de faire un rapprochement, tout à fait réaliste, **entre ce que vaut l'entreprise vue par le dirigeant** et ce qu'elle vaut sur le marché. Il y a des écarts énormes.

➤ Pour le dirigeant en place, son entreprise c'est sa chair, c'est ce qu'il a fait, c'est un élément de lui-même. Alors **il est toujours déchirant de céder son entreprise**; c'est comme si on demandait sa fille en mariage. Donc il faut que le postulant à la reprise corresponde aux aspirations du chef d'entreprise en place.

➤ Il faut aussi **que le dirigeant prenne conscience qu'il doit céder l'entreprise**.

➤ Il est dommage de tuer une entreprise parce que le dirigeant s'est lui-même tué. C'est une faute de gestion. **Le dirigeant doit mettre en place un second** qui lui permette d'être absent à tout moment.

➤ Ce qui est intéressant dans la démarche, c'est que pour chaque hypothèse, on questionnera deux personnes. **Une qui symbolise le passé** et l'autre qui symbolise l'actuel et l'avenir.

➤ Le prédécesseur, quand il a fait le choix de l'actuel entrepreneur, était-il sensible au phénomène de la transmission ou bien était-ce purement accidentel, **parce qu'il s'est trouvé dans l'entreprise quelqu'un de compétent** pour prendre la relève **sans nécessairement l'avoir planifié** et sans en avoir été conscient?

➤ Il faut positionner les questions entre le prédécesseur et le nouveau.

➤ La démarche va être de valider la conscience de l'entrepreneur dans l'organisation et de savoir **s'il a mis en place à travers le mix-social** ce qu'il faut **pour développer l'intrapreneuriat** en faisant un choix conscient.

➤ Il faut préserver une ouverture d'esprit à une discussion franche. Ceci amène **des discussions franches** sans qu'on se sente menacé. On doit pouvoir faire des remarques de part et d'autre, sans que personne se sente menacé, mais en se disant que c'est dans l'intérêt du futur.

➤ **Sont rares ceux qui planifient d'une façon consciente, rationnelle et méthodique leur transmission.**

➤ C'est un peu comme un testament, tout le monde y pense et personne ne le fait.

➤ **L'accident de parcours génère un processus de réflexion** sur la transmission. Beaucoup d'événements sont déclenchés par des accidents de parcours.

➤ La comparaison avec la mort et le testament paraît intéressante en tant que métaphore. **On a peur de faire son testament**. Ce n'est pas la peur de faire le testament, mais c'est envisager la mort qui fait peur. Au fond, pour planifier une succession, ce n'est pas la succession qui nous fait peur, mais c'est le fait de devoir partir. Ce parallèle fera réfléchir les chefs d'entreprise (entre la succession et la mort). C'est une très belle image. C'est comme la planification du testament, tout le monde sait qu'elle est très importante, mais peu osent la faire. **En fait, on ne fait pas cette démarche par appréhension de quelque chose de totalement psychologique et fictif** qui est la mort. Cette démarche permet de rendre conscients les entrepreneurs, comme les notaires essaient de rendre conscients les gens: « faire un testament ce n'est pas mourir demain matin, mais pensez-y car il y a tellement d'implications fiscales que plus tôt vous le faites, mieux vous allez être ». **C'est psychologiquement la même démarche**. Cette approche métaphorique peut faciliter la compréhension.

➤ Et si le chef d'entreprise décide d'entraîner quelqu'un c'est **qu'il a déjà accepté de se faire remplacer**.

➤ Je ne suis parti que lorsque **j'étais certain qu'ils étaient aptes**.

➤ J'estime que lorsqu'on fait confiance à des repreneurs, **il serait mal venu de se mettre sur leur chemin**; par contre on peut leur donner des conseils.

➤ Ici nous sommes dans un milieu rural et **c'est le grand-père qui gérait la ferme** en présence des fils et beau-fils; **il décidait tout seul** des lieux et des variétés pour les

plantations... **Et ayant vécu cela, je ne voulais pas que cela se reproduise** avec mes enfants. En plus les techniques ont évolué. En informatique, je n'y connais rien, et puis je savais qu'ils avaient les compétences nécessaires.

➤ A partir de 1981, **la décision a été prise après discussion avec mon fils aîné** sur ses intentions de conserver l'entreprise; j'ai poussé les investissements.

➤ On se sent un peu frustré, parce qu'être la pierre angulaire pratiquement de tout et puis le lendemain avoir le sentiment que l'on ne sert à plus rien, j'avoue que cela change quelque chose même si on m'appelle toujours « patron ».

➤ Pour faire passer ceci c'est difficile; **on ne peut pas avoir donné et être**. L'essentiel c'est beaucoup de respect et de considération de la part des repreneurs.

➤ J'ai toujours dit que je partirais parce que je ne voulais pas leur faire de l'ombre. **Je veux qu'on les considère à tous les niveaux comme des hommes responsables**.

➤ J'ai été longtemps **le dos au mur face à toutes les responsabilités, tout seul**, samedi et dimanche.

➤ J'aurais pu vendre mon entreprise, mais **je l'ai donnée à mes enfants**. Je n'avais pas l'appât du gain.

➤ Au départ nous étions trois associés, mais j'ai toujours été la cheville ouvrière, alors **je voulais que cette entreprise dure**. C'est un peu le cœur qui est là.

➤ **On remarque l'intrapreneur comme repreneur potentiel au moment où c'est nécessaire**. On le remarque au moment de transmettre l'entreprise.

➤ **La transmission était claire quant à ce que je voulais faire**; lorsque mon associé a pris sa retraite je suis resté dix ans tout seul. Il m'était impossible de mener l'ensemble de l'entreprise tout seul. Alors j'ai demandé à quelques-uns de m'épauler en leur promettant de leur renvoyer l'ascenseur le moment opportun. Mais la manière de transmettre est restée longtemps dans le flou.

➤ **Il faut choisir les personnes capables et préparées**, mettre en place une organisation très poussée et informer le personnel, **pour maintenir un bon climat social**.

➤ J'ai deux motivations: d'une part, ce qui a précipité, c'est que mes enfants n'ont pas suivi, et d'autre part le social. **Je n'ai pas voulu sacrifier l'entreprise**. On a du bon personnel; j'ai des gars que j'ai embauchés depuis 30 ans et qui ont pris la retraite chez nous; Ils sont tous restés, les uns après les autres.

➤ Trois ans avant que je parte, nous avions le poste électricité industrielle qui baissait, et **j'ai embauché un ingénieur** que je connaissais pour relancer cette activité avant la transmission.

Propos recueillis auprès des repreneurs ayant connu l'échec de la transmission

➤ **La maladie** du chef d'entreprise a permis une prise d'influence de son fils. Le chef d'entreprise ne venait plus que deux jours par semaine pour tenir son « conseil de ministres » et on lui remettait son tableau de bord à l'identique, alors que d'autres outils étaient en place. Quelques conflits sont intervenus, mais les banquiers ont suivi.

➤ Mon frère **a pris le pouvoir sous forme de coup d'état** avec l'appui de la banque dont il était devenu administrateur. Nous lui avons laissé son bâton de maréchal. Il veut le hochet, il ne le demande pas d'une façon élégante mais j'ai accepté bien que mon autre frère n'ait pas été du même avis.

➤ En 1981, sous la pression constante des enfants, mon père a cédé un tiers des actions à chacun des trois. A la suite d'un conseil d'administration nous avons démis mon frère du poste de président, mais il est resté comme directeur.

➤ Alors là il y a eu un épisode immonde pendant toute la période où il y a eu **un intervenant extérieur** qui était devenu le « gourou » de mon frère et était chargé de monter un plan de redressement de l'entreprise. J'ai proposé à mon frère de faire un plan, un vrai, mais ils pensaient (mon frère et ses conseils) que **l'on ne pouvait pas dire aux banquiers que l'on perdait de l'argent** et leur demander un prêt en même temps.

➤ Le chef d'entreprise **privilegiait le discours qui lui plaisait le plus**, et privilegiait les gens diplômés.

➤ Le chef d'entreprise **n'a pas su adapter son train de vie** alors que les difficultés devenaient pressantes.

Commentaires recueillis auprès des repreneurs des sites avec succès de la transmission :

- **Le pouvoir ne peut pas être « bicéphale »**. Pour régir ceci et éviter les influences extérieures, nous avons rédigé un pacte d'entreprise qui correspond à un engagement moral. Pour la deuxième génération ce n'est pas déjà évident, alors quand arrive la troisième avec les cousins, cela devient compliqué.
- **Le plus difficile** chez un dirigeant **c'est la perte de pouvoir**. Ne voyons pas le côté financier, mais le fait d'avoir mené depuis 30 ans l'entreprise, d'avoir les relations avec la hiérarchie, les relations avec les institutions et les clients et de perdre cela du jour au lendemain.
- J'ai procédé à plusieurs rachats d'entreprise et **j'ai conservé l'ancien propriétaire, ce qui n'est pas une bonne formule** car le chef d'entreprise qui reste a du mal à s'adapter.
- **Un problème de santé** dans la famille a éloigné mon père de l'entreprise pendant un an. Et quand il est revenu, il s'est aperçu que l'entreprise avait fonctionné sans lui. Ceci est important car **mon père était habitué à prendre toutes les décisions** et il n'était pas prêt à laisser ses responsabilités.
- Je peux dire que contrairement à beaucoup de chefs **d'entreprise je me suis occupé de la transmission de mon entreprise** car à la CCI, je m'occupais de ce problème. Le gros problème qui se posait était surtout fiscal.
- Suite à un problème de santé le processus de succession a été accéléré, **mais la préparation était déjà en cours**.
- **Il** (le chef d'entreprise) **ne voulait pas que l'entreprise parte sous une autre forme que la transmission aux salariés**.

Une partie non négligeable de ces observations sont **des réactions par rapport à des échecs connus ou vécus**. La compilation de ces remarques est pleine d'enseignements pour celui qui se lance dans l'aventure d'un rachat d'entreprise. **Elles confirment la forte influence de l'omniprésence du chef d'entreprise lié par sa responsabilité**.

Le cessionnaire ne peut pas faire fi de la personnalité du cédant et de son comportement qui est déterminant pour le **passage d'un état de subordination à un état de responsabilité, véritable mutation qui s'accompagne de nombreuses interrogations de la part des protagonistes et des acteurs environnementaux**.

C'est à ce moment que le comportement du cédant est important. **Il aura pris soin de faire légitimer ses successeurs autour de lui**. Il aura préparé les esprits à ce changement, comme à une action programmée et réfléchie, avec le souci permanent de l'adhésion de l'environnement à son projet.

Les banquiers nous ont confirmé que pour ce type de transmission aux salariés, ils **ont fait avant tout confiance au choix de leur client pour les successeurs**. Bien qu'ils les connaissent avant la transmission, c'est dans la plupart des cas le cédant qui a fait valoir leurs capacités. En interne, **la légitimité auprès des salariés se gagne au quotidien**, par un contact permanent dans un cadre professionnel. Ce processus progressif et itératif entre le comportement du chef d'entreprise et celui des intrapreneurs prend le temps nécessaire pour arriver à maturation, par une gestion des ressources intrapreneuriales. Cette préparation servira à réduire la période de flottement inévitable pour la mise en place des nouveaux dirigeants.

Il reste qu'à tout moment le chef **d'entreprise peut arrêter la valorisation de l'intrapreneur**, quitte à provoquer **une crise suivie d'une séparation**. C'est un équilibre délicat à trouver. La participation progressive à la prise de décision ne doit pas faire oublier à l'intrapreneur qu'un patron est en place. S'il l'oublie, le rappel à l'ordre peut être douloureux.

Les propos recueillis confirment l'importance de la mise en situation du repreneur, même si celle-ci intervient de manière circonstancielle à la suite d'un problème de santé du chef d'entreprise. Il semblerait que ce passage de témoin soit facilité par un événement imprévu, notamment dans les successions familiales. Les successions avec

les salariés extérieurs à la famille sont plus structurées dans le temps; peut-être est-ce dû au transfert patrimonial qui nécessite l'ébauche d'un échancier. Le processus de transmission est enclenché lorsque le chef d'entreprise décide de former le repreneur: cela signifie qu'il a admis l'idée de son départ.

Les commentaires montrent une démarche réfléchie, programmée sur les trois sites avec transmission aux salariés, et une démarche plus naturelle et informelle dans les trois sites transmission aux enfants salariés. Le dirigeant du site avec échec, écarté pour des raisons de santé, n'avait pas clarifié sa succession.

Nous observons également que 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 le temps par des actions de GRI.

C'est également dans le site avec échec que le temps et l'ancienneté ont les scores les plus faibles. 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.

Il est mis en évidence la nécessité de la préparation en s'appuyant sur une vision structurée de la transmission. Le thème du départ du chef d'entreprise revient souvent. Il semblerait **qu'une vision claire de la transmission facilite le départ du chef d'entreprise**, et canalise cette relation dense et intime qui le lie à son entreprise. Certains propos montrent l'influence de la famille et de la culture sur le comportement du chef d'entreprise cédant.

CONCLUSION

Notre démarche s'inscrit dans le cadre d'une étude exploratoire de la Gestion des Ressources Intrapreneuriales (GRI). La connaissance et la compréhension des conséquences de la GRI sur le succès du Rachat de l'Entreprise par ses Salariés constituent la principale finalité de notre démarche. Nous avons mis en évidence que cette GRI est dépendante du comportement du chef d'entreprise.

Cette réflexion a trouvé son origine dans la question de départ : **Qu'est ce qui différencie le chef d'entreprise qui réussit la transmission à ses salariés de celui qui ne la réussit pas ?**

Apporter des éléments de réponse à cette question constitue un intérêt pratique sur le plan macro-économique et sur le plan macro-social. Le succès du rachat contribue à **la pérennité de la PME**, composante incontournable du tissu économique et principal réservoir d'emplois. En effet, toute transmission de PME manquée implique d'une part, la perte d'emplois et d'autre part, la disparition d'un savoir-faire organisationnel, précieuse interface entre l'homme et la structure.

Le but de ce travail était **d'aider les chefs d'entreprise** à prendre conscience de la préparation sociale et entrepreneuriale des repreneurs potentiels. Cette prise de conscience devrait provoquer chez eux un comportement approprié pour préparer la succession.

Cependant, nous avons constaté que **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 pourquoi, nous suggérons la mise en place d'un observatoire sur la transmission de la PME. Sans faire d'ingérence, il serait utile de rappeler aux chefs d'entreprise les conséquences fâcheuses des échecs des transmissions.

Supposons qu'un vaccin inoculé vers l'âge de 50 ans soit apte à **déclencher chez le chef d'entreprise une prise de conscience de la gestion de son départ**. Un rappel vers l'âge de 55 ans s'avérerait nécessaire, notamment lorsque le dirigeant est pris par le quotidien et néglige le problème successoral.

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. Faire son testament ne signifie pas pour autant que l'on va mourir demain; dans le même ordre d'idées, préparer sa transmission ne signifie pas que l'on va quitter l'entreprise immédiatement.

En quelque sorte, il faut légitimer cette mutation « ontologique » tant du chef d'entreprise cédant que du salarié cessionnaire

Le chef d'entreprise a pris soin tout au long de son « apostolat » de pourvoir l'entreprise en ressources nécessaires à son fonctionnement. Comment peut-on l'aider à constituer celles nécessaires à son propre remplacement? Nous nous sommes efforcé d'apporter des éléments de réponse.

BIBLIOGRAPHIE

- ADLER, N.**, (1994), Comportement organisationnel, Les éditions Reynaud Goulet, Québec.
- BAUER, M.**, (1993), Les Patrons de PME entre le Pouvoir, l'Entreprise et la Famille, InterEditions.
- BAUMERT, H.**, (1992), Succession dans la PME familiale; Prévoir pour réussir, Les Editions d'Organisation.
- BAYAD, M., MAHE de BOISLANDELLE, H., NEBENHAUS, D., SARNIN, P.**, (1995), Paradoxe et spécificités des problématiques de GRH en PME", Gestion 2000, n° 1, spécial la GRH dans les PME.
- BOUSSAGUET, S.**, (2002), Changement de direction de PME : une question de socialisation du repreneur, Actes colloque Sup de Co, Amiens.
- BRENNER, G. A., BRENNER, R.**, (1988), Intrapreneurship - Le nouveau nom d'un vieux phénomène. Rapport de recherche 88-0701, HEC, Montréal, Québec
- CARRIER, C.**, (1994), La PME: Incubateur ou excubateur d'intrapreneurs, Actes de la 39e Conférence Mondiale de l'ICSB, pp. 65-71.
- CASSON, M.**, (1991), L'entrepreneur, éd. Economica.
- CEPME**, (1990), La transmission des PME.
- CROZIER, M., SERIEX, H.**, (1994), Du management panique à l'entreprise du XXIe siècle, éd. Maxima.
- CUILLER, G.**, (1996), Gestion et stratégie des PME dans le bâtiment: « les PME optimisent sous la contrainte », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Paris 1: Panthéon - Sorbonne.
- D'AMBOISE, G., GARAND, D.J.**, (1995), Identification des difficultés et besoins des PME en matière de GRH", Gestion 2000, n° 1, spécial la GRH dans les PME.
- DESCHAMPS, B.**, (2002), Les spécificités du processus entrepreneurial, Revue Française de Gestion, vol. 28, n. 138.
- DRUCKER, P.**, (1985), Les Entrepreneurs, éd. Hachette.
- ESTEVE, J.M., MAHE de BOISLANDELLE, H.**, (1999), La gestion des ressources humaines ntrapreneuriales, condition de succès d'un RES, Actes IAS, Tunisie.
- FILION, L.J.**, (1991), L'éducation en entrepreneuriat, Revue Organisation.
- 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 CIFPME, UQTR, Trois-Rivières Québec.
- HADDADJ, S., D'ANDRIA, A.** (2001), Mesurer les phénomènes agissant sur la transmission des PME familiales; Revue Française de Gestion, janvier-février.
- HANDLER, W. C., KRAM, K. E.**, (1988), Succession in Family Firms: The Problem of Resistance, Family Business Review, vol. 1, n° 4, pp. 361-381.
- HUGRON, P., DUMAS, C.**, (1993), Modélisation du processus de succession des entreprises familiales québécoises, Cahiers de recherche GREF, n° 93-07, HEC Montréal.
- IGALENS, J.**, (1995), Les nouveaux leviers de mobilisation des ressources humaines, Compte rendu du séminaire Sopra, Montpellier le 22 juin 1995.
- JULIEN, P. A., MARCHESNAY, M.**, (1996), L'Entrepreneuriat, éd Economica.

- LANGLOIS, Ch.**, (1987), Succession du chef d'entreprise: Contribution à l'étude du processus de transmission de la petite entreprise familiale, Thèse de Doctorat 3 ème cycle en Sciences de Gestion, Université Sciences et Techniques Flandres Artois, Lille.
- 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..
- NOTAIRES DE FRANCE**, (1990), La transmission des entreprises; Vaincre les obstacles, 86e congrès, Lille.
- PARENT J.**, (1985), Les firmes industrielles 3- Croissance, organisation et pouvoir, éd. PUF.
- PERRAULT, Y. G.**, (1992), L'entreprise familiale; La relève: ça se prépare, Publications Transcontinental, Montréal.
- PLANE, J.-M.**, (1995), Ethnométhodologie et méthodes d'observation des pratiques de GRH de petites entreprises, Actes du congrès AGRH, Poitiers.
- RICARD N.**, (1992), Style d'apprentissage et style entrepreneurial: impacts sur la stratégie de la PME, Mémoire DEA, ISEM, Montpellier.
- ROJOT, J.**, (1992), Ce que veut dire participation, *Revue Française de Gestion*.
- SAVALL, H., ZARDET, V.**, (1995), Ingénierie stratégique du roseau, éd Economica.
- SIEGEL, D.**, (1989), Contribution en vue d'une démarche stratégique de la reprise d'entreprise par des particuliers: Le cas alsacien et franc-comtois, Thèse de Doctorat nouveau régime en Sciences de Gestion, ESA Université des Sciences Sociales de Grenoble.
- THEVENET, M., VACHETTE, J.-L.**, (1992), Culture et comportements, éd. Vuibert.
- VACHON-CARRIER, C.**, (1992), L'intrapreneuriat dans la PME; une étude exploratoire du phénomène à partir des représentations des principaux acteurs concernés, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier 1.
- VATTEVILLE, E.**, (1994), Le risque successoral, Revue Française de Gestion, n° 98, pp. 18-27.