



**HAL**  
open science

## Je gère, donc je transmets : pourquoi pas à mes salaires

Jean-Marie Estève, Thierno Bah

► **To cite this version:**

Jean-Marie Estève, Thierno Bah. Je gère, donc je transmets : pourquoi pas à mes salaires. Colloque Transmission Montpellier 2004, Nov 2004, Montpellier, France. hal-03066826

**HAL Id: hal-03066826**

**<https://hal.science/hal-03066826>**

Submitted on 15 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 GESEM Université Montpellier I**  
**Thierno Bah, GESEM Université Montpellier I**

## **Je gère, donc je transmets. Pourquoi pas à mes salariés ?**

Ne pas préparer la succession, c'est laisser au Code Civil le choix du successeur.

Malheureusement, trop souvent, la réorganisation de la direction de la PME ne se fait qu'au retour du cimetière, « ce qui fait penser à **la mule tellement occupée à tirer la charrette qu'elle oublie de se reproduire** ». Selon plusieurs sources (Hugron, Dumas ; 1993), 70% des entreprises familiales sont vendues ou liquidées après la retraite ou la mort de leur fondateur ; une des causes principales serait **le manque de planification de la succession**. Leurs observations démontrent que les entreprises qui survivent le mieux sont celles où les successeurs ont réellement choisi d'assurer le relais. Ils se sentent responsables de leur choix; cela crée une relation empreinte de liberté et de responsabilité entre le prédécesseur et le successeur, de nature **à faciliter le transfert du savoir-faire**. Ces auteurs concluent en indiquant que la succession sera un succès dans la mesure où le prédécesseur consent à léguer, et le successeur est disposé à accepter ce legs. Ce besoin de consentement mutuel peut surprendre, mais quand il s'agit d'un environnement familial, les enfants se font une obligation d'accepter une succession, alors que **de la part de salariés extérieurs à la famille, c'est un choix délibéré**.

Dans cet article, nous nous intéressons essentiellement au **transfert du savoir-faire managérial**. C'est une partie invisible de la transmission de la PME et dont les salariés sont les principaux vecteurs.

Notre propos s'appuie sur une étude exploratoire (Estève ; 1997) 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 cette étude. Nous appelons **intrapreneur** le salarié qui a les traits et caractéristiques de l'entrepreneur mais qui n'est pas comme lui en situation de responsabilité et **la gestion de ressources intrapreneuriales les actions de GRH spécifiques aux intrapreneurs**. Nous avons observé tout au long de notre étude que la transmission de la PME n'était pas une préoccupation prioritaire des dirigeants, et a fortiori la transmission aux salariés hors de la famille.

Le tableau suivant illustre clairement le manque de préparation et donc de prévention de cet acte majeur de gestion. Peut-être que le dirigeant le perçoit comme un acte ultime et qu'il se refuse inconsciemment de l'aborder.

Principales raisons ou circonstances de la transmission (source CEPME 1990)	
Le précédent dirigeant était gravement malade, âgé ou décédé sans successeur familial:	53%
L'entreprise avait déposé son bilan ou risquait d'y être prochainement contrainte:	17%
Le précédent dirigeant voulait réaliser une opération financière en dégageant une plus-value:	13%
Le cédant voulait changer d'activité ou restructurer ses activités:	10%
Autres raisons:	7%

Après ces généralités nous rappelons sommairement le transfert de propriété. Puis, nous abordons **le transfert du savoir-faire** en expliquant progressivement le rôle des **salariés intrapreneurs et leur potentiel entrepreneurial**. Nous proposerons ensuite un levier de nature sociale et nous poursuivrons dans une deuxième partie en exposant quelques résultats qui confirment les salariés comme une ressource pour la transmission de la PME

## **I - Les salariés : une ressource entrepreneuriale insoupçonnée**

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.**

### **A - Le transfert du visible et de l'invisible**

Pour le transfert de la propriété sous forme de LMBO (leveraged management buy out), des ouvrages peuvent aider les protagonistes pour la mise en place des outils juridico-techniques nécessaires au transfert du visible mais la difficulté reste dans la formalisation du **transfert de l'invisible comme le savoir-faire entrepreneurial.**

Catherine Deffains (1994) définit les caractéristiques de financement LMBO et elle répertorie les principales études empiriques sur les opérations de LMBO aux Etats-Unis. Nous y trouvons une étude de Lichtenberg et Siegel de 1990 sur les effets des opérations de LMBO sur la productivité globale de l'entreprise concernée. Le résultat est que la productivité des entreprises ayant fait l'objet d'un LMBO s'accroît au cours des deux années qui suivent l'opération et que cette productivité est supérieure à celle des autres entreprises. Cette étude a été menée sur les LMBO réalisés de 1981 à 1986 sur un échantillon de référence constitué de plus de 20 000 entreprises de production. **Si la performance économique dépend de la performance sociale, pourrait-on avancer que les entreprises qui ont fait l'objet d'un LMBO ont une meilleure performance sociale?** Les cadres juridiques sont bien développés pour gérer le transfert de la propriété avec l'appui

de spécialistes, mais qu'en est-il **du transfert de l'essence même de l'entreprise: le savoir-faire?**

Nous nous intéressons au transfert de ce savoir-faire managérial dans les transmissions à titre onéreux et à **la mutation des salariés intrapreneurs en entrepreneurs** confirmés. Cette transmission de la propriété devenue possible grâce aux effets de levier fiscal, juridique et financier des législations successives. Nous complétons cette vision de la transmission patrimoniale par une vision de la transmission organisationnelle. **Nous pensons au savoir-faire organisationnel, à la légitimité du repreneur, aux secrets de fabrication... Lesquels à notre avis sont autant d'éléments intrinsèquement porteurs de pérennité.**

Cependant, pour le transfert du savoir-faire dans la PME, la bibliographie est plus réduite. Contrairement au transfert de la propriété, le transfert du savoir-faire managérial ne se cantonne pas à la signature en bas d'un bordereau de transfert. C'est cette dimension qui nous intéresse en premier lieu car, comme nous l'avons précisé, 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 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**, déterminant de la performance économique.

#### • **Evolution de la législation sur le RES**

La loi de 1987, sur le rachat de l'entreprise par ses salariés, qui a remplacé la loi de 1984, a levé une astreinte importante en n'exigeant plus l'agrément préalable pour procéder à un RES. La conséquence est immédiate, et le nombre de RES se multiplie après cette mesure car **il n'y avait plus de conditions d'ancienneté** et de négociation avec le service de la législation fiscale du Ministère de Budget. Mais, quelques revers sérieux (Darty, Jeanneau, Goupil...) voient le jour et les réactions ne se font pas attendre. La presse commence à faire part des inquiétudes des partenaires financiers et émet des réserves sur la technique du LMBO sans analyser les causes des échecs. Il y a eu précipitation sur les montages juridico-techniques en négligeant les aspects managériaux.

**Alors que, ce qui est considéré comme un inconvénient par les juristes et les financiers (délais longs) est, à notre avis, un gage de succès pour le rachat.** Donc, c'est bien en amont de l'opération juridico-technique de transmission que nous allons rechercher les déterminants qui influent sur la pérennité de la PME.

Selon le service de législation fiscale, l'obtention de l'agrément est vécu comme un parcours initiatique dont la durée même met à l'épreuve le sérieux du dossier. Il s'agit bien d'une différence fondamentale entre les deux procédures, avec ou sans agrément. Elles répondent à la même problématique mais avec des exigences différentes, et notamment sur le temps et sur le plan social.

#### • **L'intégration fiscale comme relais au RES**

En conclusion de cette approche de la transmission de PME, **nous retiendrons qu'il reste au chef d'entreprise la responsabilité de la dimension sociale pour initier un effet de levier de nature entrepreneurial.** Mais 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, concomitante à l'identification d'un intrapreneur.

Aussi, l'objectif de ce travail est d'identifier la **GRI** (Gestion des Ressources Intrapreneuriales), par la compréhension et l'analyse des actes des dirigeants de PME relatifs à la gestion des intrapreneurs dans un contexte de transmission. Les grilles d'identification de la GRI ont pris forme au fur et à mesure des contacts, des observations et des lectures. L'analyse synchronique et diachronique menée en 1997 des six cas de succès et d'un cas d'échec a confirmé l'articulation du levier social comme facteur de succès de la transmission, et à ce titre nous autorise, dans le cadre d'une démarche prescriptive, à le suggérer aux chefs d'entreprise à la recherche d'une solution de cession.

Ce travail aura permis la mise en évidence du levier entrepreneurial en PME comme déterminant du succès du rachat de l'entreprise par ses salariés (RES). C'est un phénomène nouveau dans le contexte successoral où prédominent les réflexions sur les aspects fiscaux, juridiques et financiers.

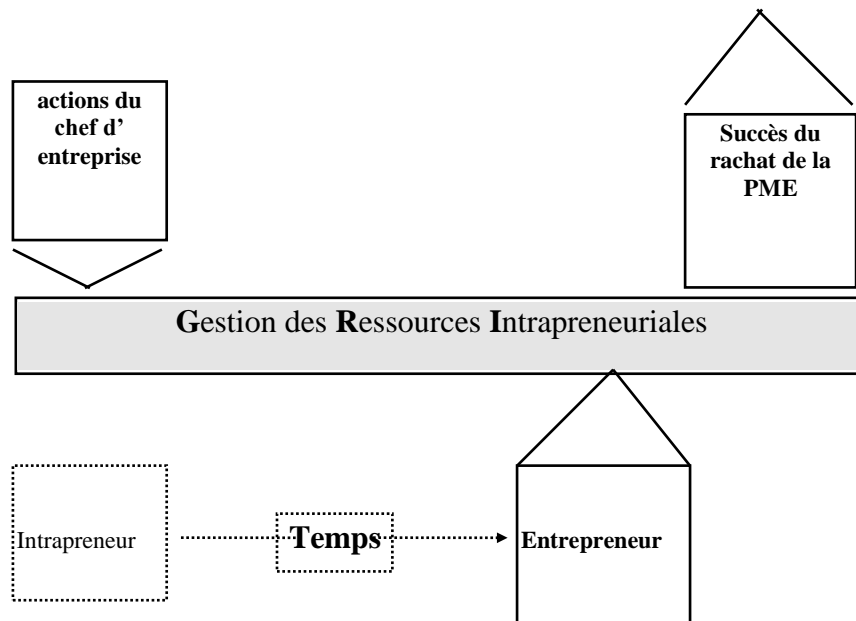
Nous proposons une présentation de ce levier en privilégiant la dimension humaine comme principale ressource et le temps comme un modérateur du transfert du savoir-faire organisationnel.

## **B – Un levier entrepreneurial identifié**

Dans le respect du principe d'Archimède, nous allons proposer une synthèse de notre travail en identifiant le levier, le point d'appui et la force qui ont permis de vérifier l'hypothèse centrale relative à l'influence d'une gestion des ressources intrapreneuriales sur le succès de la transmission.

Nous proposons le schéma suivant pour illustrer le levier entrepreneurial.

## L'effet de levier entrepreneurial



En s'inspirant de cette métaphore, nous examinerons successivement l'ingénierie des ressources intrapreneuriales (levier), l'intrapreneur (point d'appui) et la force (action du chef d'entreprise), avant de rappeler l'influence du temps, modérateur du résultat (succès du rachat).

### 1 - le levier: l'ingénierie des ressources humaines

Notre travail contribue dans un premier temps à identifier le levier social et dans un deuxième temps à essayer d'évaluer son degré d'influence sur le résultat.

Les observations approfondies de six entreprises ayant réussi leur passage de relais nous ont permis de faire état d'un ensemble d'actions menées par le chef d'entreprise à l'encontre des intrapreneurs. Certes, il ne s'agit pas de l'application stricte de règles existantes, **mais d'une adaptation intuitive et circonstancielle de la Gestion de Ressources Intrapreneuriales (GRI)**. Cette participation à la décision vient s'appuyer fortement sur la valorisation progressive de l'intrapreneur. Le chef d'entreprise fera preuve d'un comportement favorable s'il sent que les intrapreneurs sont présents et prêts; autrement il aurait l'impression d'investir à fonds perdus. C'est parce qu'il perçoit la « graine » d'entrepreneur chez son collaborateur qu'il va, jour après jour chercher à la faire germer. Et cette graine lèvera et se fortifiera sur un terrain rendu fertile par un management participatif. La légitimité de l'intrapreneur interviendra progressivement avec le contact du terrain et la mise en situation. Plus la plante issue de la graine poussera, plus elle aura besoin d'espace pour s'épanouir. C'est à ce moment qu'une subtile GRI intervient pour fidéliser l'intrapreneur à l'entreprise, dans l'attente du relais.

**Aucun chef d'entreprise interrogé n'avait conscience d'embaucher un intrapreneur.** Cette image s'est forgée dans l'action au quotidien et elle a puisé

sa force dans la durée. C'est un processus vertueux qui est enclenché au sein même de l'entreprise. Les affaires qui sont confiées à l'intrapreneur sont de plus en plus importantes; son champ de décision s'élargit de plus en plus... **Cette évolution n'est concevable que dans un climat de confiance, qui s'instaure avec le temps.** Le guide d'entretien élaboré pour la circonstance balaie un ensemble d'attitudes, de comportements, de constats et d'actions qui ont facilité l'identification de la gestion des ressources intrapreneuriales qui accompagne cette mutation. Par contre, nous n'avons pas décelé de politique de recrutement propre à l'acquisition de ressources intrapreneuriales.

## **2 - Le point d'appui: l'intrapreneur**

Pour que cette gestion de ressources humaines appliquée à l'intrapreneur révèle son effet de levier, elle doit trouver un point d'appui, en l'occurrence l'intrapreneur. Et poursuivant la métaphore, **vous pourrez arroser autant que vous voulez un terrain, s'il n'y a pas de graine rien ne germera.** S'il existe une graine, elle grandira avec le temps, sera soumise au bon vouloir du jardinier pour l'arrosage (action du chef d'entreprise), s'alimentera de la terre (structure organisationnelle) et sera confrontée aux éléments naturels (environnement).

Tout au long des entretiens, nous avons remarqué que, lorsque la vision du chef d'entreprise sur sa succession est claire, son esprit est prêt à reconnaître l'intrapreneuriat. Alors, il mettra en place, souvent en tâtonnant, la GRI nécessaire pour accompagner le processus successoral. Cependant, le manque de points de repère et la méconnaissance de la GRI peuvent conduire à des actions peu adaptées ou contraires à une évolution favorable de l'intrapreneuriat dans la PME.

## **3 - La force: les actions du chef d'entreprise en GRH**

**Il appartient au chef d'entreprise de mettre en action le levier.** Par la suite, le degré de l'effort sera dépendant de l'importance du levier actionné et de sa durée. Si le processus successoral se déroule sur six mois, alors toutes les énergies vont se concentrer sur la gestion de la transmission, au détriment de la gestion courante. Alors que, si l'opération est menée sur cinq ans, l'effort nécessaire est moins brutal, et ne perturbe pas le bon déroulement de l'exploitation.

Il en découle un niveau de gestion des ressources humaines, et plus particulièrement intrapreneuriales, dépendant du dirigeant, pierre angulaire de la PME. Or, ce niveau de GRI ne peut être efficace que si les ressources humaines elles-mêmes s'y prêtent. Donc, si le dirigeant constate des résultats encourageants, consécutifs à ses actions de GRI, il aura tendance à consolider le processus vertueux de l'évolution de l'intrapreneur vers l'entrepreneur.

## **4 - Le résultat: le succès de la transmission**

Il existe de multiples manières de constater un résultat. En l'occurrence, nous pourrions nous limiter à constater la survie de l'entreprise trois ans après.

L'intérêt de cette démarche est de vérifier si l'entreprise dispose, trois ans après la transmission, **d'une capacité sociale et entrepreneuriale suffisante à sa survie.** Elle permet d'identifier les ingrédients nécessaires à la pérennité du savoir-faire organisationnel.

## **5 - Le temps: modère-t-il le levier?**

**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. **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.**

**Le croisement du champ théorique de la GRH et du champ émergent de l'intrapreneuriat nous a conduit à l'identification de la Gestion des Ressources Intrapreneuriales (GRI), considérée comme un levier de gestion.**

Au-delà des intérêts théoriques et pratiques que peut représenter l'identification de la GRI, nous contribuons à la reconnaissance de l'intrapreneuriat en PME.

Les observations en profondeur, menées à l'aide d'un guide d'entretien auprès des cédants et cessionnaires de PME ont précisé la politique de GRI menée avant la transmission. La mise en évidence de cette GRI, faite avec l'appui des modèles théoriques existants, est déclinée sur les quatre axes politiques: emploi, rémunération, valorisation et participation. C'est essentiellement sur les deux derniers axes, valorisation et participation avec la modération du temps que nous avons centré notre démarche aboutissant à l'effet de levier entrepreneurial.

## **II - Les effets observables de la GRI : une réalité au quotidien**

Afin de préciser comment nous avons appréhendé les actions de GRI et les résultats, nous allons exposer ci-après la construction des indicateurs sensibles de ce levier entrepreneurial. Il s'agit de saisir par un questionnaire les observations des acteurs concernés par la transmission. Nous nous limiterons dans cet article à mettre en évidence la **dimension temporelle** ainsi qu'une des dimensions du mix-social : **la valorisation.**

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

### **A - 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 des différents acteurs environnementaux, dirigeants et intrapreneurs.



## **Observations relatives au temps**

Les observations 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.
- Je dis aujourd'hui que toutes les opérations de transmission doivent pouvoir conduire à la coupure du cordon ombilical entre vendeur et repreneur, immédiatement et sur l'initiative du repreneur. J'ai très peu d'exemples qui ont réussi avec le maintien du vendeur et du repreneur dans la même structure

### **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.
- Aujourd'hui, je ne peux pas dire que j'ai réussi, je le saurai dans dix ans.
- 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).
- L'annonce de la transmission est très importante.
- 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.
- Le danger viendrait aussi du fait que l'événement de la transmission n'intervienne pas au moment voulu, ou bien qu'il y ait un désinvestissement de l'entrepreneur dans le processus.
- 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.
- Pour le personnel, il ne faut pas aller trop vite; c'est le noeud (point crucial), il faut arriver à s'en aller quand les repreneurs sont au point: à telle date c'est toi qui signes, qui achètes et qui prends les responsabilités.
- Le temps passé au frottement des mentalités et des caractères est une bonne chose avant la transmission. C'est vrai sur le plan du savoir-faire et sur le plan du savoir se comporter.
- Une condition pour que la transmission se passe bien tient dans la précocité maximale de l'annonce. Il y a un certain nombre de tâches à accomplir qui prennent du temps, mais aussi, sur le plan de la crédibilité interne et externe, le fait d'avoir un projet cohérent et de l'annoncer le plus précocement possible, est une chose importante.

### **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.

## B – La GRI facteur de succès de la transmission

Nous analyserons dans un premier temps les scores de la variable d'action valorisation. Dans un deuxième temps, nous poursuivrons par les analyses des commentaires des acteurs sur la valorisation.

### 1 – La reconnaissance d'une ressource conduit à sa valorisation

La variable valorisation est construite sur la base de trois de ses composantes: l'appréciation, la formation et les conditions de travail. Non seulement l'intrapreneuriat doit être reconnu, mais il doit être, selon nous accompagné et encouragé.

#### a – Grille de lecture de la variable valorisation

Les zones ombrées représentent les réponses de nature à faciliter la transmission

Questions relatives à l'appréciation	oui	non	n-r
Les proches collaborateurs du chef d'entreprise se connaissaient-ils bien mutuellement avant la transmission?	100%	0%	
Pensez-vous que les proches collaborateurs connaissaient bien le chef d'entreprise avant la transmission?	87%	13%	
Un collaborateur ayant la graine d'entrepreneur est-il rapidement remarqué dans votre PME?	83%	13%	4%
Existait-il des attaches affectives entre le chef d'entreprise et ses successeurs?	87%	13%	
Le chef d'entreprise avait-il remarqué des intrapreneurs dans l'entreprise avant de prendre la décision de transmission aux salariés?	61%	30%	9%
Le choix du successeur a-t-il soulevé des problèmes?	13%	87%	
Le chef d'entreprise a-t-il opté pour cette formule de cession aux salariés parce qu'il a senti une équipe prête pour le relais?	87%	9%	4%
Le chef d'entreprise a-t-il initié volontairement la préparation de l'équipe repreneurs?	91%	9%	
Le chef d'entreprise était-il conscient des forces et des faiblesses des repreneurs?	91%	9%	
Si oui, a-t-il encouragé les repreneurs à se former, se perfectionner?	70%	17%	13%
Comment le chef d'entreprise procédait-il pour l'appréciation des proches collaborateurs: tout seul?	91%	9%	
Comment le chef d'entreprise procédait-il pour l'appréciation des proches collaborateurs: en comité restreint?	22%	78%	

Comment le chef d'entreprise procédait-il pour l'appréciation des proches collaborateurs: en présence de l'intéressé?	30%	70%	
---	-----	-----	--

Questions relatives à la formation	oui	non	n-r
Existait-il un plan de formation?	30%	70%	
Pouvez-vous indiquer si des formations ont été suivies par les repreneurs au cours des cinq années précédant la transmission dans le domaine suivant: gestion?	65%	35%	
Pouvez-vous indiquer si des formations ont été suivies par les repreneurs au cours des cinq années précédant la transmission dans le domaine suivant: technique?	61%	39%	
Pouvez-vous indiquer si des formations ont été suivies par les repreneurs au cours des cinq années précédant la transmission dans le domaine suivant: financier?	39%	61%	
Pouvez-vous indiquer si des formations ont été suivies par les repreneurs au cours des cinq années précédant la transmission dans le domaine: informatique?	52%	48%	
Pouvez-vous indiquer si des formations de management ont été suivies par les repreneurs au cours des cinq années précédant la transmission dans le domaine: management?	39%	57%	4%
Des repreneurs avaient-ils demandé à suivre une formation?	52%	43%	4%
Avait-on refusé un congé de formation à un repreneur?	0%	96%	4%
Le chef d'entreprise accordait-il une grande importance aux actions destinées à enrichir la personne et notamment celle des repreneurs?	65%	35%	
Quelle était la politique de formation suivie pour les repreneurs, formation interne?	74%	26%	
Quelle était la politique de formation suivie pour les repreneurs, formation externe?	78%	22%	
Quelle était la politique de formation suivie pour les repreneurs, apprentissage au quotidien?	91%	4%	4%
Le budget de formation continue était-il souvent dépassé (plus d'un exercice sur deux)?	30%	65%	4%
Avez-vous bénéficié de financements complémentaires pour la formation des repreneurs?	22%	74%	4%
Pensez-vous que la relation assidue avec un chef d'entreprise est de nature à faciliter l'apprentissage entrepreneurial? (le métier de chef d'entreprise)	91%	9%	
Etait-ce votre cas?	87%	13%	

(moins d'une heure, plus d'une heure)	-1 H	+1 H	
Quelle était la durée hebdomadaire moyenne des réunions de travail du chef d'entreprise avec chaque repreneur?	30%	70%	
(moins de cinq heures, plus de cinq heures, sans objet)	-5 H	+5 H	s.o
Quelle était la durée hebdomadaire moyenne des réunions de travail du chef d'entreprise avec tous les repreneurs?	57%	43%	
	-5 ans	+5 ans	s.o
Quelle a été la durée de votre apprentissage pour la technique?	30%	48%	21%
Quelle a été la durée de votre apprentissage pour le management?	35%	39%	26%

Questions relatives aux conditions de travail	- 9 H	+ 9 H
Quel était votre temps de travail quotidien avant la transmission?	13%	87%
	oui	non
Avez-vous à l'esprit des actions relatives à l'amélioration des conditions de travail menées avant la transmission dans le domaine de la démarche qualité?	57%	43%
Avez-vous à l'esprit des actions relatives à l'amélioration des conditions de travail menées avant la transmission dans le domaine des horaires?	43%	57%
Avez-vous à l'esprit des actions relatives à l'amélioration des conditions de travail menées avant la transmission dans le domaine du temps partiel?	4%	96%
Avez-vous à l'esprit des actions relatives à l'amélioration des conditions de travail menées avant la transmission dans le domaine de l'hygiène et sécurité?	70%	30%

L'axe stratégique « valorisation » est évalué grâce aux 38 items précités. Son score possible de 0 à 38<sup>1</sup> indique le degré de la politique de valorisation. Nous constatons une prédominance nette des réponses positives (zone ombrée).

### **b - Observations sur la valorisation**

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

<sup>1</sup> 1 point pour toute réponse en zone ombrée, sinon 0 point.

## **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**

- La connaissance du métier est fondamentale. Elle est essentielle quand il faut trancher entre deux visions antagonistes.
- 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.
- Demander à un père d'être très objectif pour ses enfants comme il va l'être pour ses salariés est très compliqué. L'objectivité est facilitée quand ce sont les salariés qui rachètent et non les enfants.
- 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. Après 30 ans d'entreprise et à la vitesse où vont les choses, cela implique une grande capacité d'adaptation.

- 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.

Dès lors, il convient de ne pas inverser l'ordre des choses. L'outil juridico-technique sera efficace s'il repose sur une préparation sociale, qui demande du temps.

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.

Questions sur l'appréciation	oui	non	n-r
Est-ce que la PME, par sa taille, vous paraît propice à une meilleure connaissance des hommes?	96%	4%	
Comment le chef d'entreprise procédait-il pour l'appréciation des proches collaborateurs: par un système d'évaluation formalisé?	0%	100%	
Comment le chef d'entreprise procédait-il pour l'appréciation des proches collaborateurs: par le contact quotidien au travail?	91%	4%	4%

Nous constatons l'influence de la taille de l'entreprise sur l'appréciation des hommes. Mais, ce n'est pas qu'il n'existe pas de traçabilité de GRH en PME

qu'elle n'existe pas. Nous avons pu le constater pour la valorisation. Après avoir confirmé l'incidence du pôle valorisation du mix-social, nous avons également analysé dans la même perspective celui de la participation dont la grille de lecture sera présenté dans un article ultérieur.

**Il apparaît également, dans les analyses des observations sur la variable « participation » que les chefs d'entreprise sont ouverts à un management participatif lorsqu'ils détectent un intrapreneur, mais par une démarche progressive. Ils reconnaissent qu'un comportement qui facilite la participation des intrapreneurs à la prise de décision les prédispose au rachat de leur entreprise.**

Les résultats de ces observations nous ont confirmé l'importance de cette dimension humaine déclinée dans sa contingence intrapreneuriale. Nous avons pu observer qu'un GRI circonstancielle est un facteur déterminant du succès de la transmission. **Les commentaires confirment le manque de formalisme de la GRH en PME. La proximité des hommes permet une bonne connaissance de la ressource intrapreneuriale et nous constatons une gestion plus individuelle que collective, notamment avec une forte personnalisation au niveau des intrapreneurs.** En effet, à plusieurs reprises, les banquiers ont émis le souhait de disposer d'un outil leur permettant l'identification de cette dimension sociale à l'origine, selon eux, de nombreux échecs.

Le but de ce travail était d'aider les chefs d'entreprise à prendre conscience de la préparation sociale et entrepreneuriale des repreneurs potentiels. 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 »?

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 réfléchi 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.

Si nous pouvons par ces observations faire prendre conscience au dirigeant qu'il n'est pas seul à tirer la charrette, mais qu'il a des collaborateurs qui poussent dans le même sens; alors, un premier pas sera franchi pour déclencher la réflexion sur une possible transmission à ses salariés.

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

- 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.
- 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.
- BOUSSAGUET, S., (2004), Le processus repreneurial, Actes du III ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Lyon
- CARRIER, C., (1994), La PME: Incubateur ou excubateur d'intrapreneurs, Actes de la 39e Conférence Mondiale de l'ICSB, pp. 65-71.
- CEPME, (1990), La transmission des PME.
- DEFFAINS, C., (1994), Dette mezzanine et structure d'endettement, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de NANCY 2.
- 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.
- 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.
- HANDLER, W. C., (1994), Succession in Family Business: A Review of the Research, Family Business Review, vol 7, n° 2, pp. 133-157.
- HUGRON, P., DUMAS, C., (1993), Modélisation du processus de succession des entreprises familiales québécoises, Cahiers de recherche GREF, n° 93-07, HEC Montréal.
- LE NABASQUE, H., (1992), La transmission de l'entreprise familiale, éd. Dalloz.
- 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.
- PLANE, J.-M, (1995), Ethnométhodologie et méthodes d'observation des pratiques de GRH de petites entreprises, Actes du congrés AGRH, Poitiers.
- SAVALL, H., ZARDET, V., (1995), Ingénierie stratégique du roseau, éd Economica.
- SOFARIS, (1993), La Transmission des PMI en France.
- VATTEVILLE, E., (1994), Le risque successoral, Revue française de gestion, n° 98, pp. 18-27.