

# LA GESTION DES RESSOURCES INTRAPRENEURIALES ET LE SUCCES DU RACHAT DE L'ENTREPRISE PAR SES SALARIES

Jean-Marie Estève

▶ **To cite this version:**

Jean-Marie Estève. LA GESTION DES RESSOURCES INTRAPRENEURIALES ET LE SUCCES DU RACHAT DE L'ENTREPRISE PAR SES SALARIES. Gestion et management. Université de Montpellier, 1997. Français. NNT : . tel-03066883

**HAL Id: tel-03066883**
**https://hal.science/tel-03066883**

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.

ACADEMIE DE MONTPELLIER

# UNIVERSITE DE MONTPELLIER II

**- SCIENCES ET TECHNIQUES DU LANGUEDOC -**

# THESE

Présentée à l'université de Montpellier II Sciences et Techniques du Languedoc

pour obtenir le diplôme de DOCTORAT

**SPECIALITE: SCIENCES DE GESTION**

Formation Doctorale: Sciences de Gestion

Ecole Doctorale: Economie et Gestion

## LA GESTION DES RESSOURCES INTRAPRENEURIALES ET LE SUCCES DU RACHAT DE L'ENTREPRISE PAR SES SALARIES

par

Jean-Marie ESTEVE

Soutenue le 15 décembre 1997 devant le jury composé de :

| | |
|---|---|
| M. Pierre GIUDICELLI, Professeur émérite, Université de Paris I | Rapporteur |
| M. Henri SAVALL, Professeur, Université Lumière-Lyon II | Rapporteur |
| M. Philippe AURIER, Professeur, Université Montpellier II | Examinateur |
| M. Marcel DERUY, Directeur Régional, SOFARIS, B.D.P.M.E. | Examinateur |
| M. Henri MAHE de BOISLANDELLE, Professeur, Université Montpellier I | Directeur de thèse |

RESUME

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.

Notre recherche contribue à la formulation de cette réponse par l'identification d'un effet de levier entrepreneurial qui vient compléter trois autres effets de levier déjà identifiés: fiscal, juridique et financier.

L'apport théorique de cette recherche, qui se veut un propos d'étape, est l'identification de la gestion des ressources intrapreneuriales (GRI) comme composante du levier entrepreneurial. Son opérationnalisation s'appuie sur une adaptation du modèle de GRH proposé par H. MAHE de BOISLANDELLE autour du concept de mix-social (emploi, rémunération, valorisation, participation).

Nous avons analysé les actions de GRH du chef d'entreprise dédiées aux intrapreneurs, sur les quatre axes du mix-social, dans un contexte successoral. Cette identification de la GRI est le résultat d'un cheminement méthodologique diversifié, composé d'une analyse diachronique grâce à une observation participante, d'une analyse exploratoire quantitative et d'une analyse approfondie.

Elle constitue 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 quatrième dimension entrepreneuriale ouvre la voie à la proposition d'un outil prescriptif managérial sur la préparation des intrapreneurs.

MOTS-CLES

Gestion des Ressources Humaines, Gestion des Ressources Intrapreneuriales, intrapreneur, levier entrepreneurial, Rachat de l'Entreprise par ses Salariés, transmission, Petites et Moyennes Entreprises, Bâtiment et Travaux Publics.

ABSTRACT

The LMBO provides an answer to the problem raised by the numerous retirements of Small Business Managers.

The different governments gave a legal answer through LMBO, but it is the role of the manager to initiate the entrepreneurial answer. Our research contributes to the formalization of this answer, through the identification of a entrepreneurial lever effect, which completes the three others lever effects: fiscal, legal, and financial.

The theoretical contribution of this research (which is mainly exploratory) is the identification of the Intrapreneurial Resource Management (IRM) as a component of the entrepreneurial lever. Its operationalization is based on an adaptation of the classical HRM model proposed by H. Mahé de Boislandelle (1988), and conceptualized by a Social-Mix (employment, incentives, training, participation). We analysed the manager's HRM actions dedicated to the intrapreneurs through the four axes of Social-Mix, in a succession context. This underscoring of the IRM is the result of a multiple methodological process, composed of a diachronic analysis (thanks to a participative observation), a quantitative exploratory analysis, and a deepened analysis. The entrepreneurial lever is constituted by the intrapreneur as a fulcrum, by the manager's actions as a force, and by the success of the LMBO as a result.

The emergence of this fourth entrepreneurial dimension opens up the way to the proposal of a prescriptive managerial tool for the preparation of the intrapreneurs.

KEY WORDS

Human Resource Management; Intrapreneurial Resource Management; Intrapreneur; Entrepreneurial Lever; LMBO; Small Business; Building Industry.

L’Université n’entend donner ni approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

# *Remerciements*

Je tiens à exprimer toute ma gratitude envers le Professeur Henri MAHE de BOISLANDELLE pour avoir accepté de diriger cette thèse. Ses conseils, sa disponibilité, et ses encouragements tout au long de cette recherche ont permis de réaliser ce travail dans les meilleures conditions.

Je suis reconnaissant envers le Professeur Pierre GIUDICELLI dont j'ai pu bénéficier de l'enseignement dès le DESS GESICA et qui est à l'origine de cette démarche.

Je remercie les Professeurs Philippe AURIER, Henry SAVALL ainsi que Monsieur Marcel DERUY qui me font l'honneur de participer au jury de cette thèse.

Mes remerciements vont également au Professeur Alain BRIOLE pour ses remarques et ses recommandations tout au long de cette recherche.

J'exprime également ma reconnaissance à Madame Christine LAVIT pour les conseils précieux apportés lors des analyses statistiques des résultats des enquêtes et leur contrôle de validité.

Je remercie les chercheurs du CREGO pour les multiples échanges enrichissants et plus particulièrement mes deux compagnons de route Claude FABRE et Anne LOUBES pour leur soutien sans faille dans cette recherche.

Je remercie les chercheurs qui m'ont apporté une aide précieuse en commentant l'avancement de cette recherche : Mohamed BAYAD, Nathalie COMMEIRAS, Paul COUTERET, Sylvie DESQ, Bernard FALLERY, Denis GARAND, Florence LAVAL, Jean-Michel PLANE.

Mes remerciements vont également aux dirigeants qui ont accepté les investigations dans leurs entreprises et notamment Messieurs Norman RICARD et Gilles CUILLER pour être restés des points de repère professionnels disponibles à tout moment.

Ma reconnaissance va également aux membres de la Société SOLATRAG, à mes proches collaborateurs pour leur aide précieuse, et plus spécialement à son Président actuel Jacques MOUTIER et à ses prédécesseurs Ernest CARUSO et Marc VINCENT pour leur confiance et leurs encouragements tout au long de cette démarche.

J’ai pu rencontrer certaines personnes et collecté les données indispensables à la réalisation de ma thèse avec l'aide de l'AREF-BTP du Languedoc Roussillon et l'appui de l'APEC.

Ce travail a vu sa forme définitive grâce à l’aide de mes dévouées correctrices Anne, Chantal et Marie-Claude. Je les remercie infiniment.

Merci, enfin, à Cathy, Caroline et Marion pour leur patiente et la compréhension dont elles ont fait preuve et l’aide précieuse apportée tout au long de ce travail.

# Sommaire

**INTRODUCTION GENERALE** **10**

**PREMIERE PARTIE: LE RES COMME FORMULE DE TRANSMISSION DE LA PME; ETAT DES LIEUX** **29**

**CHAPITRE 1 LES FONDEMENTS DU RES** **31**

SECTION 1 - Le contexte de transmission de PME 32

SECTION 2 - Un levier entrepreneurial négligé 67

SECTION 3 - Etude conceptuelle des déterminants du rachat de la PME par ses salariés 82

**CHAPITRE 2 LES CONDITIONS DE SUCCES D'UN RACHAT DE PME PAR SES SALARIES** **121**

SECTION 1 - Enquêtes exploratoires auprès des PME du BTP 122

SECTION 2 - La dimension sociale est-elle discriminante? 146

SECTION 3 - De la GRH à la GRI: modélisation 167

**DEUXIEME PARTIE: LE LEVIER SOCIAL: UN DETERMINANT IGNORE DU SUCCES DU RACHAT DE LA PME PAR SES SALARIES** **174**

**CHAPITRE 3 REPERAGE DE LA GRI** **176**

SECTION 1 - Opérationnalisation des concepts 177

SECTION 2 - Les modalités et les conditions d'utilisation de la démarche hypothético-déductive 224

**CHAPITRE 4 L'OBSERVATION DU LEVIER ENTREPRENEURIAL** **246**

SECTION 1 - Mise à l'épreuve des hypothèses 247

SECTION 2 - Les constituants du levier entrepreneurial dans un contexte de transmission 320

**CONCLUSION GENERALE** **327**

**TABLE DES MATIERES** **333**

**BIBLIOGRAPHIE** **339**

**LISTE DES ANNEXES** **356**

# INTRODUCTION GENERALE

## *A) Les enjeux de la transmission des PME*

- **La relève d'un grand nombre de dirigeants**

« Chaque année 2000 PME disparaissent faute d'avoir trouvé un repreneur et 2000 autres également déposent leur bilan en raison d'un problème né d'une transmission »[1].

Une enquête récente[2] nous montre que 55% des chefs d'entreprise envisagent leur départ dans les dix ans à venir alors que près des trois-quarts déclarent ne pas avoir préparé leur succession. Dès lors, **comment s'étonner de la disparition des entreprises faute de préparation de la succession ou à cause de l'absence de successeur?** En fait, la relève massive des dirigeants devient un **défi économique et social** auquel notre pays se doit de répondre et particulièrement les régions dans le cadre européen.

- **Des successeurs peu préparés à la transmission**

De nombreuses études concordantes[3] montrent la fragilité de la PME lorsqu'elle est confrontée à la disparition du chef d'entreprise. Cette **fragilité** provient, entre autres, du manque de préparation des successeurs potentiels, notamment au plan humain. Aussi, il importe de savoir dans quels cas les PME possèdent les ressources humaines nécessaires pour assurer le succès de la transmission.

---

[1] LEHMANN, P.-J., (1993), Le financement de la transmission des PME, Revue française de gestion, n° 95, pp. 116-121.

[2] Enquête exploratoire auprès de 215 propriétaires-dirigeants de PME du BTP (les résultats sont dans le deuxième chapitre) - 1993

[3] 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.

## *B) Genèse*

Notre réflexion sur la dimension sociale et managériale d'un rachat trouve son origine dans le **vécu personnel** d'un rachat d'entreprise par ses salariés (RES), dont nous relatons brièvement les étapes et les principaux enseignements.

Le montage d'un dossier de transmission d'une PME du BTP en 1987, dans le cadre d'un RES, avait mobilisé les énergies d'une partie de l'encadrement, en vue de l'obtention de l'agrément préalable délivré par le Ministre du Budget. Toute l'attention était portée sur l'élaboration des budgets prévisionnels, sur l'évaluation du patrimoine de l'entreprise, sur sa future capacité financière à rembourser les emprunts qui seraient contractés. Il s'agissait d'un exercice de style imposé par le service spécialisé d'une grande banque française, pour satisfaire aux exigences de la demande d'agrément.

Le montage technique satisfait, l'angoisse des repreneurs à l'approche de l'échéance croissait, car les performances anticipées étaient annoncées sur les bases historiques réalisées par un chef d'entreprise sortant. En effet, sous la forme actuelle, les repreneurs s'auto-condamnent à réaliser une performance supérieure aux performances antérieures pour assurer, d'une part la continuité de l'exploitation dans un secteur fortement concurrentiel et d'autre part le remboursement des emprunts consécutifs au rachat.

Il faut savoir en effet que de 1984, année de promulgation de la loi, à juillet 1987, seules 152 entreprises avaient obtenu l'agrément du Ministère du Budget. Selon les sources du service de législation fiscale, **un tiers des dossiers présentés avait été rejeté**. Ils évaluaient à près de la moitié les dossiers qui n'avaient pas été présentés à l'agrément avec les exigences multiples de la commission, notamment l'ancienneté des repreneurs.

La délivrance d'un agrément permet au Ministère un suivi de l'évolution de l'entreprise. Le fonctionnaire du Ministère chargé du suivi des dossiers avec

agrément nous a précisé que ces 152 premières transmissions de PME ont été, dans leur quasi-totalité, un succès[4].

Après juillet 1987, par suite d'un changement de législation, tous les RES réalisés n'ont plus eu l'obligation d'obtenir l'agrément ministériel préalable et par conséquent il n'y a pas eu de suivi par le ministère après l'opération de transmission. A partir de cette date, quelques échecs retentissants sont intervenus et ont semé le doute sur l'efficacité de cette formule.

Or, nous avons observé que dans la formule initiale des RES[5], il s'écoulait en moyenne deux ans, entre le jour où la décision d'engager un RES était prise et le jour de l'obtention de l'agrément. C'était une durée raisonnable pour mettre ce choix à l'épreuve des faits. Par la suite, les formules de rachat sans agrément préalable[6] pouvaient être concrétisées sur une très courte période et concerner des salariés repreneurs nouveaux dans l'entreprise.

Ce changement de législation a constitué une sorte de révélateur de l'exigence d'une préparation et nous a amené à notre question de départ:

**Pourquoi, avec les mêmes avantages, des RES réussissent alors que d'autres échouent?**

Les réponses à ce **questionnement multidimensionnel sont complexes**.

Lorsque nous analysons les comptes-rendus des montages de RES, les dimensions financières, juridiques et fiscales sont abordées avec des arguments et des chiffres détaillés à l'appui. En revanche, peu de cas est fait des ressources humaines, et plus particulièrement de leur **management**, en tant que facteur de succès du rachat. La dimension sociale est habituellement abordée comme un

[4] Ces informations obtenues auprès des fonctionnaires du service de législation fiscale au Ministère de l'Economie et des Finances sont d'ordre général car l'identité des entreprises est tenue secrète.

[5] Loi n° 84-578 du 9 juillet 1984 sur le développement économique

[6] Loi n° 87-416 du 17 juin 1987 sur l'épargne

résultat comptable pour constater et quantifier les dégâts occasionnés par une transmission manquée.

De manière générale, les analyses des transmissions d'entreprise dans les divers ouvrages se font l'écho de montages financiers ingénieux, voire audacieux, d'avantages fiscaux obtenus par telle ou telle option fiscale et de subtilités du droit, utilisées pour optimiser la cession. De sorte que l'attention du lecteur se porte sur des dimensions de nature essentiellement **juridico-technique** alors qu'à la base de toutes ces constructions se trouvent les hommes qui les mettent en oeuvre.

De toute évidence, la direction d'une PME repose sur un petit nombre de personnes et parfois sur le **seul propriétaire-dirigeant**. Il importe donc de se préoccuper du dirigeant, et notamment de ses caractéristiques et de ses comportements. C'est pourquoi nous allons recueillir directement auprès des chefs d'entreprise leurs perceptions, voire leurs représentations du processus successoral et leurs pratiques de gestion des hommes, pour tenter de répondre à notre question de recherche:

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

Ce questionnement est devenu plus évident lorsque la presse a commencé à se faire l'écho de quelques échecs retentissants de RES malgré le respect des exigences juridiques, fiscales et financières.

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 dans la présente recherche comme des invariants.

Intégrer la dimension « Ressources humaines » dans la stratégie de l'entreprise est aujourd'hui une nécessité reconnue[7] et l'adaptabilité des talents rend possible la réflexion prévisionnelle[8]. La gestion des ressources humaines, comme

[7] PERETTI, J.-M., (1994), Gestion des ressources humaines, éd. Vuibert.

[8] MARTORY, B., CROZET, D., (1988), Gestion des ressources humaines, éd. Nathan.

toute question de gestion dans les entreprises, doit être abordée par une définition préalable du problème qu'elle pose[9]. 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. C'est pourquoi nous analyserons et observerons les variables d'action en essayant de définir des modalités d'évaluation des politiques de GRI et leurs effets avec des indicateurs appropriés.

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'émergence de cette nouvelle dimension dans la problématique du processus successoral d'un RES 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**.

---

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

## *C) Le champ de la recherche et son contexte*

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 »[10]. **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[11]. 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 relations[12].

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. 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.

Cette GRI repose sur un référentiel théorique classique de GRH, défini par le concept de « **mix-social** »[13], 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.

---

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

[11] MAHE de BOISLANDELLE, H., (1988), Gestion des Ressources Humaines dans les PME, Ed. Economica.

[12] FILION L.-J., Op. cité.

[13] MAHE de BOISLANDELLE, H., Op. cité.

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**[14]. 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 connaissances[15]. 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 sociale[16]. Il s'exprime mieux dans un contexte qui favorise la libération et la

---

[14] « 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.

[15] BAVEREL P. - Le Monde du 18 juin 1997.

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

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 structure[17], notamment lorsque le dirigeant n'est pas disposé à donner **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 [18].

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?**

---

[17] 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.

[18] VACHON-CARRIER, C., Op. cité.

Dès lors, il convient de s'interroger sur la gestion des ressources intrapreneuriales qui conduira au succès de la transmission. Notre problématique de recherche est la suivante:

**Quelles pratiques de gestion de ressources intrapreneuriales sont-elles susceptibles de faciliter le succès du rachat de l'entreprise par ses salariés?**

## *D) Méthodologie générale de la recherche*

Les choix méthodologiques sont fortement influencés par notre expérience de RES. **La démarche méthodologique** est toutefois plus large puisqu'elle intègre trois approches de la transmission de la PME: une participation observante, une approche statique transversale, et une enquête approfondie sur sept entreprises.

### *1) Une participation observante*

En 1987, le propriétaire-dirigeant de notre entreprise, âgé de soixante ans, sans enfant, a décidé de **céder celle-ci à ses salariés**. Après avoir envisagé, avec des confrères et les membres de sa famille, plusieurs formules de cession d'entreprise, notre dirigeant ne trouvait aucune solution convaincante.

Les confrères proposaient de réduire de moitié l'effectif de l'entreprise pour se rapprocher des structures des filiales des «majors» du BTP (CGE, Lyonnaise des eaux, Bouygues, Eiffage). Cela représentait une réduction des effectifs de 60 à 80 personnes sur **un total de 160 salariés** et revenait à demander au dirigeant de défaire ce qu'il avait patiemment créé durant toute sa vie professionnelle.

Les membres de sa famille ne souhaitaient pas prendre possession d'une entreprise dans laquelle ils ne s'étaient jamais investis et qui ne correspondait pas, selon eux, à leur savoir-faire.

En 1987, le rachat de l'entreprise par les salariés, institué par la loi 84-578 du 9 juillet sur le développement de l'initiative économique, était encore confidentiel et mal maîtrisé. Les possibilités d'application de la loi étaient méconnues par les experts-comptables, les commissaires aux comptes et les conseil-

lers juridiques de l'entreprise. Seuls quelques spécialistes, appartenant à des organismes financiers, maîtrisaient le texte de 1984 qui prévoyait un agrément discrétionnaire de l'administration en contrepartie d'avantages fiscaux liés à l'opération de rachat.

Cette ingénierie financière inspirée des exemples de « Leveraged Management Buy-Out » (LMBO) existant essentiellement aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne nous fut proposée par un directeur régional de banque. Il mit l'entreprise en contact avec la filiale de son établissement, spécialisée dans les opérations de « haut de bilan ». Sous son impulsion, les trois autres banquiers du tour de table ont suivi et donné leur accord pour l'opération de rachat, mais sans trop maîtriser la procédure totalement nouvelle pour eux.

Inconsciemment d'abord et délibérément ensuite, nous avons développé une démarche de « recherche-intervention[19] », fondement de l'approche socio-économique[20] ayant pour principal objectif la **démonstration par l'expérimentation**. L'approche socio-économique, élaborée par Henri Savall à partir de 1973 et développée avec les chercheurs de l'ISEOR, 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**[21].

---

[19] PLANE, J.-M, (1994), Contribution de l'intervention en management au développement de l'entreprise, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Lumière Lyon 2.

[20] SAVALL, H., ZARDET, V., (1989), Maîtriser les coûts et les performances cachées, Le contrat d'activité périodiquement négociable, éd Economica.

[21] SAVALL, H., (1977), Propos d'étape sur la régulation socio-économique dans l'entreprise par la recherche de compatibilité entre l'efficience économique et le développement humain, Revue d'économie appliquée, n° 4, 1978, Rapport au VII Colloque international du Collège de France sur l'idée de régulation dans le mouvement des sciences, décembre 1977.

### *2) 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[22] 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[23], les résultats de l'enquête ont montré le **caractère discriminant de ces variables** de nature managériale sur la préparation de la transmission.

Par ailleurs, cette enquête a montré que: **près des trois-quarts des chefs d'entreprise n'avaient pas préparé leur transmission**, alors qu'ils étaient 55% à vouloir partir dans les dix prochaines années. Cela a confirmé la pertinence du sujet et a conféré en outre à la problématique un **fondement réel**, au vu du grand nombre d'entrepreneurs concernés.

L'étude exploratoire nous a renseigné sur l'état des PME du BTP à un moment donné, avec en outre quelques précisions historiques. Elle ne reflète toutefois que les actions et les perceptions du dirigeant en place, au demeurant essentielles pour préparer et orienter notre démarche qualitative.

C'est donc par une analyse complémentaire de nature qualitative portant sur plusieurs cas de RES réussis, que nous avons cherché à vérifier le bien fondé de notre problématique.

---

[22] Enquête exploratoire auprès de 215 propriétaires-dirigeants de PME du BTP - 1993

[23] MAHE de BOISLANDELLE, H., Op. cité.

### *3) 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[24] après le transfert des responsabilités, nous avons réalisé une **approche qualitative approfondie auprès de sept entreprises** ayant connu des transmissions[25].

Dans ce contexte récent de GRH en PME, les recherches en gestion sur des ressources intrapreneuriales (GRI) dans un environnement successoral sont **inexistantes**. Aussi, nous est-il apparu opportun d'approfondir la connaissance de la GRI et de ses déterminants, ainsi que leur influence sur le succès du rachat sur la base d'une proposition de modèle.

Le vécu personnel d'un RES, l'analyse de la littérature et les contacts avec les acteurs ont permis l'émergence **d'un ensemble de pré-hypothèses**. C'est en considérant ces dernières, que nous avons mené **une enquête exploratoire** auprès des dirigeants de PME et des acteurs environnementaux. Les résultats de cette enquête ont confirmé **l'intérêt de la problématique et l'actualité du sujet**. Ils ont également contribué à **l'élaboration du modèle opérationnel** et ont permis d'affiner les hypothèses de recherche.

Dans une perspective de validation des hypothèses du modèle, nous avons créé **un guide d'entretien** nécessaire pour appréhender l'environnement, les comportements et la GRI, sur les sept sites retenus.

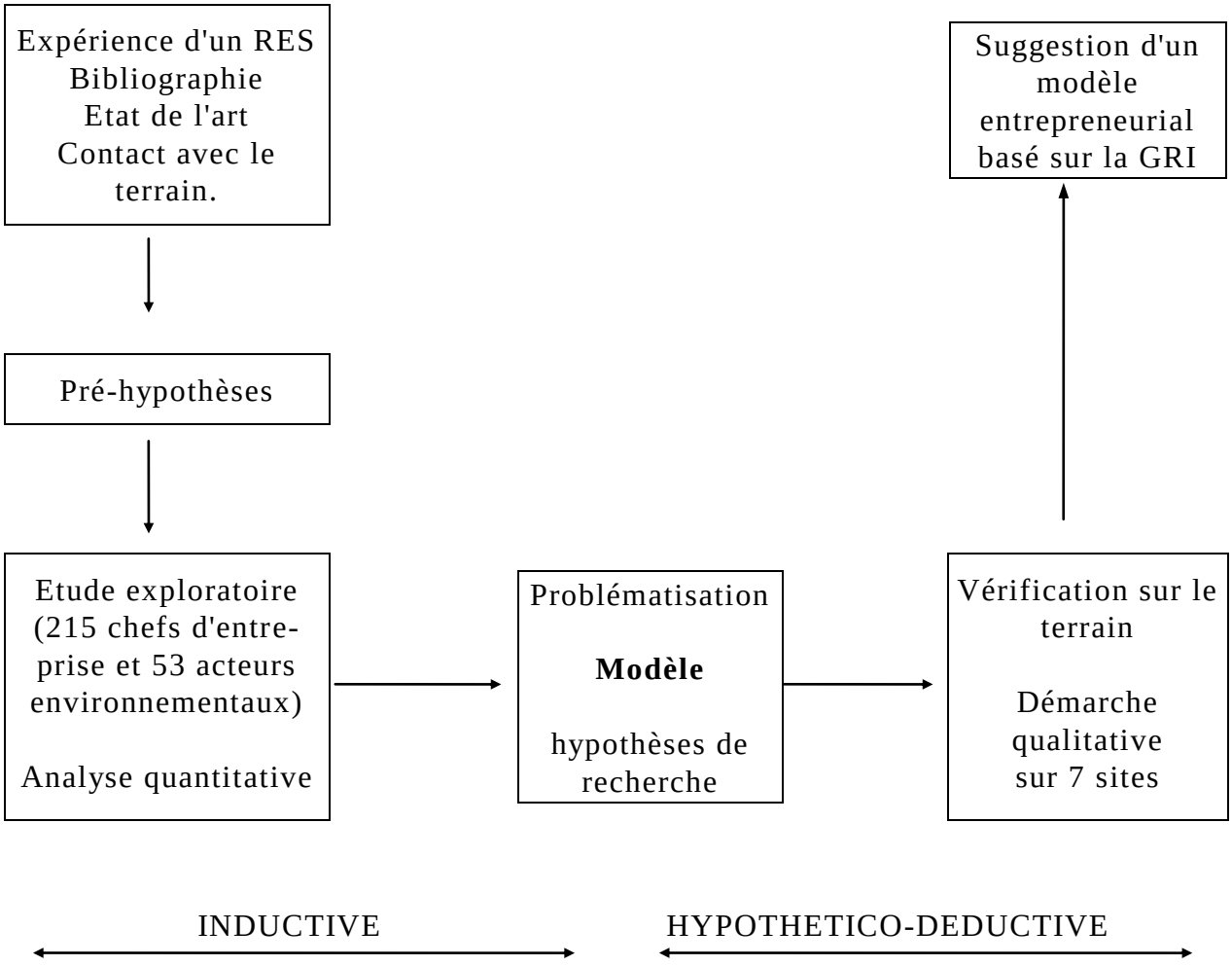
---

[24] THOUMIEUX, X., (1996), Le LBO, acquérir une entreprise par effet de levier, éd. Economica.

[25] Trois transmissions réussies sous forme de RES aux salariés extérieurs à la famille, trois transmissions réussies sous forme de succession familiale et l'échec d'une transmission familiale.

La démarche méthodologique suivie peut se résumer par le schéma suivant:

## Démarche méthodologique générale



## *E) Emergence de la dimension managériale de la transmission de la PME*

L'objectif de cette recherche **est d'identifier les pratiques de gestion des ressources intrapreneuriales**, et plus particulièrement d'analyser celles qui ont facilité le succès du rachat. Elle présente un triple intérêt sur le plan pratique, théorique et méthodologique.

- **L'intérêt pratique**

**Un premier intérêt** d'ordre macro-économique et macro-social **est de répondre au questionnement économique posé par le remplacement du grand nombre de chefs d'entreprise**.

**Un deuxième intérêt** d'ordre managérial est **de déboucher sur des recommandations** pour faciliter l'approche du **problème successoral** en PME. On apporte ainsi un début de méthode pour aborder les interrogations multiples des chefs d'entreprise.

- Comment et à qui annoncer le départ?
- Sur quels critères fonder le choix des repreneurs?
- Les salariés ont-ils les compétences nécessaires?
- Comment préparer les repreneurs?
- Quel style de management doit-on adopter pendant la phase de transition?

Pour illustrer d'entrée de jeu l'intérêt du sujet, nous reproduisons ci-après la lettre rédigée par un gérant de PME lorsque nous lui avons transmis les résultats de l'enquête exploratoire[26].

[26] Ce chef d'entreprise, ingénieur de formation, est expert près la Cour d'Appel de son lieu de résidence et ancien juge au Tribunal de Commerce et aux Prud'hommes

*Cher Monsieur,*

*Les premiers résultats issus du dépouillement du questionnaire me sont bien parvenus le 18 Janvier 1994. Je tiens à vous remercier vivement, toutefois j'ai quelques observations à formuler:*

1. *L'horizon de transmission des 55% à moins de 10 ans me paraît lointain. Je me situe dans les 35% à moins de 5 ans, compte tenu de mon âge et de ma santé.*
2. *Je n'ai pas pu concrétiser ma succession à ce jour, non par manque de volonté, mais faute d'aboutissement d'une quelconque solution envisagée depuis plus de 5 voire même 10 années.*
3. *J'ai fait 3 expériences malheureuses avec des repreneurs malhonnêtes qui après s'être engagés officiellement n'ont pas pu faire face à leurs promesses basées sur des réalités fantaisistes de ressources.*
4. *J'ai par contre proposé à mon personnel d'encadrement et collaborateurs directs de reprendre la société que je dirige bénévolement depuis que je suis à la retraite, soit depuis 5 ans à présent.*
5. *Ils se sont récusés par rapport aux responsabilités encourues, aux efforts constants qu'il faut déployer, à la présence effective pendant 15 heures tous les jours, le samedi et quelquefois le dimanche.*
6. *L'écueil majeur réside dans les cautionnements demandés par les banques pour garantir les avances faites sur marchés avec le CEPME et les avances Loi DAILLY dans le cadre des concours limités à respecter.*

*Tout cela est assumé actuellement par ma présence, mais en quittant la gérance quel financier se substituera à moi?*

*En conclusion, trouver un partenaire, un repreneur ou conclure un accord avec mes salariés proches est un problème important et crucial que je n'arrive pas à résoudre.*

*Mon entreprise a pratiquement un an de commandes ou marchés d'avance. Nos clients sont à 75% des Collectivités ou Administrations qui payent au "franc près" mais qui restent lourds dans l'exécution des paiements de nos factures, d'où le concours nécessaire des banques (et des cautions correspondantes).*

*Je ne sais si vous pouvez concrétiser sur le terrain les résultats de vos enquêtes par la prise de conscience des difficultés rencontrées débouchant sur des conseils ponctuels pour aboutir à un résultat de cession ou de succession.*

*Je tenais à vous féliciter pour la qualité et l'actualité du canevas des questions posées; l'analyse fidèle des résultats exprimés m'a séduit.*

*Je reste à votre disposition dans l'hypothèse où nous pourrions développer une solution sur mon problème.*

*Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments distingués.*

Ce chef d'entreprise **âgé de 72 ans** au moment de la rédaction de cette lettre venait de subir une importante intervention chirurgicale et de son propre aveu, cela a réactivé **sa recherche de solution pour la transmission**. Il a découvert la technique du RES et a spontanément proposé de céder son entreprise à ses salariés 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.

- **L'intérêt théorique**

Mais qu'en est-il du transfert du **savoir-faire organisationnel** du chef d'entreprise? A plusieurs reprises, il nous est donné d'observer **la centralité** du dirigeant et notamment en cas de disparition brutale. Alors, comment préserver tous les savoir-faire qui s'expriment sous la baguette du chef d'orchestre qu'est le propriétaire-dirigeant? Cette forte spécificité de la PME pose le problème de **la relève du coordinateur** autour duquel tous les talents se regroupent pour poursuivre des buts communs.

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?

Cette recherche est une réflexion sur la GRI et son rôle dans l'émergence des intrapreneurs. Elle nous conduit à la proposition d'un nouveau modèle de déterminants de GRH. Nous pensons que l'étude détaillée des **variables d'action** facilitera leur contrôle et la suggestion de pratiques de GRI.

Enfin, **l'identification des déterminants de la GRI** facilitera le contrôle et le suivi des trois composantes du levier:

**- le point d'appui: l'intrapreneur,**

**- la force: le chef d'entreprise,**

**- le levier supposé: la GRI.**

Nous n'avons pas connaissance de recherche empirique étudiant la gestion des ressources intrapreneuriales dans un contexte successoral, et peu de travaux théoriques et scientifiques concernent la GRH en PME. D'où un premier apport théorique consistant à **croiser le champ théorique de la GRH avec celui de la transmission**.

- **L'intérêt méthodologique**

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.

Le repérage de la GRI, élément central de **l'effet de levier entrepreneurial**, constitue notre premier intérêt méthodologique. Il a nécessité la construction de plusieurs indicateurs pour opérationnaliser les variables du modèle. Cet effet de levier constitue selon nous un déterminant du succès du rachat que nous vérifions par quatre indicateurs: **l'implication organisationnelle, l'analyse bilancielle, l'évolution de la GRH et l'évolution des compétences**.

Un deuxième intérêt méthodologique provient de l'analyse du problème sous trois approches complémentaires (implication personnelle, quantitative et qualitative) s'appliquant sur la combinaison d'une démarche inductive (observation participante) et d'une démarche empirico-déductive.

Le plan de présentation de notre recherche s'articule autour de deux parties de deux chapitres chacune.

- **Dans la première partie** est étudié le rachat de la PME par ses salariés comme formule de transmission.

  Le premier chapitre traite des **fondements de la transmission** de la PME à ses salariés, et de son environnement. Après la description de **l'état de l'art,** nous rappelons les **différents leviers identifiés** pour les transmissions (fiscal, juridique et financier), avant de proposer les déterminants du RES par une approche sociale.

  Le second chapitre décrit **l'expérience personnelle du rachat d'une PME** et se poursuit par **l'étude exploratoire** menée auprès de 215 PME. Nous faisons le constat des incidences de la GRH sur la préparation de la transmission et en tirons un modèle opérationnel, duquel émergent des hypothèses et notamment celle de l'existence **d'un levier entrepreneurial**.

- **Dans la deuxième partie,** nous **testons notre modèle de recherche** sur six sites ayant vécu une transmission avec succès et un site ayant vécu une transmission avec échec.

  Le troisième chapitre est consacré à la **méthodologie de l'enquête approfondie** menée sur les sept sites.

Les résultats sont restitués dans le quatrième chapitre, hypothèse par hypothèse, avant de définir **les constituants du nouveau levier** identifié: le levier entrepreneurial. Nous en retirons les **implications pratiques** à l'adresse des dirigeants de PME.

- **Nous conclurons** par les principaux résultats des transmissions de PME aux salariés **avec le nouvel éclairage de la dimension humaine et managériale**. Nous aborderons **les limites** de la recherche qui nous conduiront à proposer des pistes pour les **recherches futures**.

# PREMIERE PARTIE: LE RES COMME FORMULE DE TRANSMISSION DE LA PME; ETAT DES LIEUX

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?**

Face à ces questions, notre recherche se cantonnera à la dimension « socio-entrepreneuriale »[27] qui n'a pas été explorée dans un contexte de rachat d'entreprise par ses salariés. Cette dimension s'inspire de la dimension managériale avec la gestion des ressources par le cédant (notamment les ressources intrapreneuriales) et de la dimension entrepreneuriale essentiellement par les caractéristiques des intrapreneurs.

Tout comme le chef d'entreprise, le chercheur va agir dans une rationalité limitée par l'ancrage théorique retenu pour traiter la dimension sociale de la transmission, et plus précisément sa **déclinaison entrepreneuriale**.

Cette réduction à une seule dimension peut paraître ténu au regard de la richesse du sujet. Néanmoins, les autres dimensions, fiscales, juridiques et financières, qui ont fait l'objet de nombreuses recherches, seront considérées comme acquises pour la réussite du rachat de l'entreprise par les salariés. Elles seront traitées comme un invariant pour centrer notre effort sur le management des hommes.

---

[27] Nous la nommons sociale car il s'agit de la gestion collective des ressources humaines; nous la nommons entrepreneuriale parce qu'il s'agit de la gestion des intrapreneurs en tant qu'apprentis entrepreneurs.

Dans le premier chapitre, après avoir situé la transmission de la PME dans ses dimensions fiscale, juridique et financière, identifiées **dans la littérature** nous aborderons les déterminants de la dimension sociale présumée ainsi que les fondements théoriques.

Le deuxième chapitre sera consacré à la problématisation du sujet avec l'émergence de **l'effet de levier entrepreneurial**.

# ***CHAPITRE 1*** *LES FONDEMENTS DU RES*

Les opérations de rachat avec effet de levier ont vu le jour en réponse à une **problématique patrimoniale et financière**. Il s'agissait de mettre à la disposition des hommes les fonds nécessaires pour acheter une société.

Le RES apparu en France en 1984 s'apparente à **cette technique d'origine anglo-saxonne**. Le gouvernement entendait apporter une réponse au problème posé par le remplacement massif des chefs d'entreprise, la cible annoncée étant la PME.

Dans une première section, après l'identification de la PME nous analyserons les **pratiques de la transmission**.

Dans une deuxième section, nous analyserons les **différents leviers** avant de suggérer un nouveau levier reposant sur l'intrapreneuriat.

Dans une troisième section, nous aborderons les **caractéristiques de l'environnement, des dirigeants et des intrapreneurs**, autrement dit les déterminants supposés du système de GRI, afin de contribuer à l'explication du succès du rachat par une dimension entrepreneuriale.

Nous poursuivrons par **l'analyse des systèmes de GRH en PME** avec la prise en compte d'un déterminant complémentaire aux modèles classiques: **le temps**.

Nous terminerons par la proposition d'identification de **critères de succès du rachat**.

## *SECTION 1 - Le contexte de transmission de PME*

Le contexte de transmission de PME s'inscrit dans une **approche résolument contingente** par la multitude de facteurs qui peuvent avoir une influence sur la PME. Le caractère propre d'un modèle de contingence[28] s'exprime par **la probabilité qu'un élément interne ou externe** à l'organisation ait une influence directe ou indirecte sur une de ses composantes administratives (structure ou fonctionnement).

Au-delà du cadre légal qui précise les techniques de rachat, il importe donc d'analyser le terrain de la PME et son contexte successoral.

La transmission ne se limite pas à la seule dimension patrimoniale**. Qu'en est-il du savoir-faire**? Par ailleurs, nous nous sommes demandé si dans d'autres pays industriels se posait cette question.

Dès lors, cette section permettra en premier lieu de définir la PME, et plus précisément la PME du BTP qui constitue notre terrain d'études. Dans un deuxième temps, nous définirons la transmission de la PME et notamment sa dimension managériale, avant de parcourir et de comparer les approches de la succession dans d'autres pays.

### *A) Identification de la PME*

« Les petites et moyennes entreprises sont celles dans lesquelles les chefs d'entreprises assument personnellement et directement les responsabilités fi-

[28] LAWRENCE et LORSCH in GARAND, D. J., (1993), Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en petites et moyennes entreprises (PME): Une synthèse conceptuelle et empirique, Rapport de recherche, GREPME, Trois-Rivières, Québec.

nancières, techniques, sociales et morales de l'entreprise quelle que soit la forme juridique de celle-ci »[29].

Nous rappellerons les **diverses typologies de PME** dont fait état la littérature. Elles sont de nature **qualitative**, mais surtout de **nature quantitative**. Les critères quantitatifs généralement employés sont l'effectif et le chiffre d'affaires. Nous retiendrons les critères de l'INSEE qui appelle PME les entreprises qui emploient un effectif compris entre 10 et 499 salariés.

| **Catégories d'entreprises selon l'effectif (critères retenus par l'INSEE)** | |
|---|---|
| CATEGORIE | EFFECTIF |
| TPE (Très Petite Entreprise) | de 0 à 9 |
| PE (Petite Entreprise) | de 10 à 49 |
| ME (Moyenne Entreprise)[30] | de 50 à 499 |
| GE (Grande Entreprise) | plus de 500 |

Le GREPME dans son ouvrage[31] sur la PME définit la PME avec ses différentes typologies pour aller vers une typologie complexe globale sous forme de continuum. Il a été retenu **six caractéristiques** pour mieux cerner le concept de PME:

- **La dimension brute**: nombre d'employés, actifs, chiffre d'affaires;

- **le secteur**: du traditionnel au moderne;

[29] La Confédération Générale des PME propose dans l'article 2 de ses statuts une définition de la PME conforme à celle de l'encyclopédie française dans laquelle la relation sociale chef d'entreprise / personnel est inscrite comme un fait incontournable.

[30] Dans la classification par taille organisationnelle, nous relevons la moyenne grande entreprise (MGE) qui va de 200 à 500 employés. Issue de la typologie d'Henri Mahé de Boislandelle (1988), elle permet d'observer la multiplication des pratiques écrites avec une intermédiation des relations entre la direction et le personnel.

[31] JULIEN, P. A., (sous la direction), (1994), Les PME: Bilan et perspectives, éd Economica.

- **le marché**: du local à l'international;

- **le contrôle et l'organisation**: centralisée à décentralisée;

- **la stratégie**: intuitive de survie à formalisée de croissance;

- **la technologie**: traditionnelle ou de pointe.

Selon les auteurs, les recherches sont peu nombreuses, notamment sur le sujet de la gestion des ressources humaines. Le problème provient d'après eux, de la **complexité de la PME**.

Bertrand Duchéneaut[32] reprend dans son ouvrage l'historique de la PME ainsi que les différentes typologies couramment utilisées, résumées dans un tableau où sont portés en colonnes les critères quantitatifs (chiffre d'affaires, effectifs), les critères qualitatifs (propriété du capital, responsabilité effective des dirigeants). En ligne, sont transcrits les publics qui ont retenu les classifications (pouvoirs publics, organisations patronales, auteurs et chercheurs, organismes statistiques, grand public).

Pierre Hugron[33] fait l'inventaire de la littérature sur les PME de 1953 à 1980. Il relève la **difficulté de faire des recherches sur des organisations de petite taille** à cause de leur nature privée. Il note également que le rôle économique important des PME a tardé à être reconnu, ce qui n'a pas attiré l'intérêt des chercheurs sur ces organisations. Un travail critique et argumenté est fait sur les travaux cherchant à identifier des caractéristiques de la PME en la comparant avec une grande entreprise: procéder de la sorte, c'est faire fi de leur spécificité!

Sur le rôle de la PME, Pierre Hugron note un consensus sur onze points dont les quatre suivants sont opportuns pour notre étude:

---

[32] DUCHENAUT, B., (1995), Enquête sur les PME françaises; identités, contextes, chiffres, éd. Maxima, Paris.

[33] HUGRON, P., (1993), Les fondements du champ de recherche sur les entreprises familiales (1953-1980)- Partie 1: Littérature générale, Partie 2: Littérature sur la continuité, la survie et la succession, Partie 3: Discussion sur les méthodologies de recherche sur la succession, Cahier de recherche GREF, n° GREF-93-01(A,B etC).

- La PME est un **stimulant continuel à la compétitivité**.

- Elle est un **lieu privilégié** pour l'innovation.

- Elle offre aux personnes qui **ont des idées la chance de les réaliser**.

- Elle est **moins menaçante** que les grandes entreprises, devenues suspectes à cause de leur taille et de leur pouvoir auprès des gouvernements.

Cette souplesse relevée par l'auteur est contrebalancée par les crises administratives analysées par Yvon Gasse et Camille Carrier (1992). Parmi les sept crises décrites par les auteurs: lancement, liquidité, délégation, leadership, financière, prospérité et continuité, cette dernière nous confirme que la pérennité se trouve sérieusement compromise si personne ne possède la compétence voulue pour assurer la gestion de l'entreprise. «Même si les entrepreneurs sont généralement décrits comme des personnes réalistes, orientées vers l'action et les résultats, il semble que ces derniers ont beaucoup de difficultés à aborder le problème de la continuité sous un angle parfaitement rationnel. Le propriétaire dirigeant, centré sur les activités courantes de son entreprise, se montre réticent à prévoir la situation à moins que certaines conditions ne l'y obligent[34] ».

**La forte dépendance de la PME à son dirigeant** aurait pu inspirer les chercheurs pour créer une typologie sur le critère de départ du propriétaire-dirigeant. Mais le **manque de formalisation** n'incite pas les chercheurs à explorer dans les PME. L'absence de documents écrits les oblige à des études descriptives et exploratoires voraces en temps et délicates sur le plan méthodologique.

Le **caractère contingent** de la PME nous autoriserait à concevoir autant de typologies que d'études à mener. Mais la difficulté réside dans la création de typologies qualitatives de nature sociale. **Qu'en est-il de l'intrapreneuriat dans la PME? Du nombre d'intrapreneurs présents dans une PME?** Des souhaits de départ du chef d'entreprise?

---

[34] GASSE, Y., CARRIER, C., (1992), Gérer la croissance de sa PME, Les éditions de l'entrepreneur, Montréal.

Le caractère souvent familial confère à la PME **une grande confidentialité** dans les informations stratégiques. Ce qui ne facilite pas la tâche de l'observateur, surtout lorsqu'il est étranger à l'organisation. Notre réflexion sera orientée vers la dimension organisationnelle de la PME et la gestion des ressources intrapreneuriales qui y est pratiquée. **La PME possède-t-elle dans son organisation les ressorts humains nécessaires à la pérennité, et comment y sont-ils préservés?**

L'exploration de toutes ces typologies nous a permis de mieux affiner nos critères de définition de la PME, plus orientés sur des caractéristiques organisationnelles, pour traiter du sujet de la transmission par une approche multicritères qualitative. Nous retiendrons pour notre analyse les **PME de 10 à 500 salariés de la filière construction**.

## *B) Le secteur du BTP: caractéristiques, contingences*

Pour des raisons de cohérence et d'homogénéité, nous avons retenu les PME du BTP pour mener une étude exploratoire. C'est en France le **secteur industriel le plus important pour l'emploi** (1 173 000 salariés en 1993). Le tissu des entreprises indépendantes du BTP ne comprend que quelques entreprises de plus de 500 salariés.

Gilles Cuiller[35] fait le point sur l'emploi dans les PME du BTP. Il relève une baisse sensible des effectifs après les « Trente Glorieuses » illustrée par le tableau suivant.

[35] CUILLER, G., (1996), Gestion et stratégie des PME dans le batiment: « les PME optimisent sous la contrainte », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Paris 1: Panthéon - Sorbonne.

| L'emploi et l'activité des PME du BTP de 1985 à 1993[36] | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Années | Non salariés | Salariés | Total | Variation indiciaire de l'emploi | Variation indiciaire de l'activité |
| 1985 | 284 000 | 956 000 | 1 240 000 | 100,00 | 100,00 |
| 1986 | 281 000 | 960 000 | 1 241 000 | 100,08 | 102,41 |
| 1987 | 280 000 | 970 000 | 1 250 000 | 100,81 | 109,03 |
| 1988 | 290 000 | 982 000 | 1 272 000 | 102,58 | 115,35 |
| 1989 | 290 000 | 1 035 000 | 1 325 000 | 106,85 | 128,67 |
| 1990 | 289 000 | 1 050 000 | 1 339 000 | 107,98 | 134,33 |
| 1991 | 288 000 | 1 035 000 | 1 323 000 | 106,69 | 135,47 |
| 1992 | 267 000 | 965 000 | 1 232 000 | 99,35 | 121,25 |
| 1993 | 258 000 | 915 000 | 1 173 000 | 94,60 | 118,83 |

Nous notons que la reprise de l'activité a pu se réaliser après les années de récession de 1981 à 1985. Elle a trouvé comme moyens en ressources humaines les effectifs qui étaient restés **excédentaires** ainsi que les gains de productivité car il y a une résistance à l'adaptation de l'effectif au marché, et particulièrement dans les PME où la **décision de licenciement n'est pas spontanée**.

Gilles Cuiller (1996) précise que les PME sont dans une logique technique qui doit assurer pleinement l'adaptabilité de leur organisation à l'évolution des techniques et des marchés. Les grandes entreprises, par contre, gèrent un chiffre d'affaires, par la gestion financière des opérations dont elles sont lauréates, et sont donc moins perturbées par les mutations technologiques.

A partir de 1973, les entreprises du BTP ont connu une récession et développé une **logique de survie**, à cause des **difficultés structurelles** provoquées par les évolutions des marchés et des technologies. Les entreprises qui ont réagi ont exigé de la part des salariés une grande capacité d'adaptation, et donc de valori-

[36] CUILLER, G., Op. cité.

sation pour une meilleure polyvalence. Celles qui ne sont pas adaptées ont déposé leur bilan, ou bien ont été absorbées par les «majors» en pleine croissance.

Ainsi, alors qu'il se construisait en 1974 plus de 500 000 logements par an, pour l'année 1996, le nombre de constructions est inférieur à 300 000 logements. A cette réduction du marché, s'ajoutent les gains de productivité pour expliquer la baisse tendancielle des effectifs du BTP.

La filière BTP est souvent traitée indépendamment de l'industrie ou des services par les statisticiens. Elle a été définie lors de l'élaboration des filières nationales de production de l'économie française. Mais la principale originalité se situe dans le processus d'élaboration des produits. Contrairement à la filière industrielle, la filière construction est une filière éclatée.

La conceptualisation réalisée par Jean Carassus[37] favorise la compréhension.

Nous l'illustrons par le schéma ci-dessous:

**PROCESSUS D'ELABORATION DES PRODUITS**

| Dans la filière construction | Dans une filière industrielle |
|---|---|
| Le maître d'ouvrage analyse la demande et assure le montage de l'opération, en particulier les acquisitions foncières et le financement. | L'industriel, le plus souvent assure: |
| Le maître d'oeuvre assure la conception du produit et organise le choix des entreprises. | - L'analyse de la demande |
| Les entreprises commandent les matériaux et fournitures nécessaires, organisent et réalisent les ouvrages. | - La conception des produits<br>- La fabrication |
| Le maître d'ouvrage assure la réception de l'ouvrage, le gestionnaire son fonctionnement. | - Parfois, la maintenance |

La filière construction est une **filière éclatée** qui est stimulée par la demande, en l'occurrence par le maître d'ouvrage qui dispose de la maîtrise foncière. Le maître d'oeuvre est chargé de concevoir et d'adapter le produit aux normes et aux règles d'urbanisme.

L'entreprise est chargée de le réaliser après avoir reçu commande du maître d'ouvrage. La construction s'effectue la plupart du temps **sous les directives des maîtres d'oeuvre et des coordinateurs**.

Enfin le gestionnaire, qui peut être également le maître d'ouvrage, réceptionne le produit et en assure la maintenance.

---

[37] CARASSUS, J., (1987), Economie de la filière construction, éd. Presses de l'ENPC.

Par contre, dans la filière industrielle, la plupart du temps, l'entreprise conçoit le produit, le fabrique et le commercialise. Elle peut également en assurer la maintenance.

Malgré le caractère forain des chantiers, les PME du BTP n'en restent pas moins des **entreprises locales**. Par ailleurs, sur le plan macro-économique, le poids économique du BTP est confirmé par sa **forte valeur ajoutée** et sa place de **premier employeur des filières de production** (1 173 000 salariés en 1993).

C'est une filière qui bénéficie chaque année de la reconduction des budgets d'Etat et des collectivités territoriales. Cela ne lui assure pas pour autant la stabilité, car contrairement à ce que laisse entendre le slogan "**Quand le Bâtiment va, tout va**", c'est l'inverse qu'il conviendrait d'énoncer: "**Quand tout va, le bâtiment va** ". En effet, quand l'économie fonctionne mieux, l'investissement à moyen et long terme de l'industrie et des ménages reprend. C'est une condition nécessaire à la bonne marche du BTP, secteur composé d'une majorité de PME.

En observant ce secteur de façon approfondie, nous avons noté que bon nombre de PME **disparaissent** en présence **de problèmes de succession** et particulièrement de transmissions mal préparées. En outre beaucoup d'entre-elles sont absorbées par un groupe national et perdent leur âme pour devenir des centres opérationnels au lieu de rester des centres stratégiques. Sachant que les PME sont des réservoirs d'emploi, le maintien de l'activité et donc le succès de la transmission représente un enjeu économique et social.

## *C) La transmission de la PME*

Après la Deuxième Guerre Mondiale, il s'est constitué en France un tissu industriel composé de PME. Le grand nombre de chefs d'entreprise issus des Trente Glorieuses est arrivé à l'âge de la retraite vers les années 80[38]. Un tiers des dirigeants de PME ont plus de 50 ans, ce qui représente, à terme de 10 ans, 55000 PME desquelles le dirigeant devra se retirer[39].

---

[38] 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.

[39] DUCHENAUT, B., (1995), Enquête sur les PME françaises; identités, contextes, chiffres, éd. Maxima, Paris.

Aussi son impact économique et social en est-il d'autant plus sensible qu'il s'agit de la principale filière de production en nombre d'effectifs. Nous aborderons ce point, avant de préciser les diverses typologies de la transmission et notamment celle du transfert du savoir-faire managérial.

### *1) Impact économique et social de la transmission des PME*

**L'importance du tissu économique** représenté par les PME n'est pas contestée. Leur dynamisme, leur flexibilité, leur adaptabilité et leur incidence sur l'emploi sont fréquemment mis en avant.

Mais souvent nous constatons une **forte dépendance** de ces structures à la personne du chef d'entreprise. Alors, comment pallier à cette forte dépendance, lorsque arrive l'heure de la relève, et que dans bien des cas le successeur n'est pas désigné? Apporter des solutions, c'est en partie réduire le gâchis social et économique causé par les entreprises qui disparaissent chaque année à la suite de problèmes de transmission.

La baisse de la démographie, la poursuite d'études supérieures pour exercer une profession libérale, le refus d'avoir à travailler 12 à 15 heures par jour, constituent autant de raisons de voir s'éclaircir les rangs des héritiers, repreneurs potentiels. Par ailleurs, l'âge pour bénéficier de la retraite a baissé sensiblement dans les années 80, ce qui a accéléré le mouvement des départs.

A ce questionnement économique posé dans notre pays, les **gouvernements** ont répondu en présentant des **projets de loi**; à commencer par la loi adoptée le 9 juillet 1984 sur le développement de l'initiative économique[40].

**Les chefs d'entreprise ont-ils perçu le défi qui leur était lancé, et ont-ils eu les réflexes de gestion nécessaires à la survie de leur entreprise?**

Dans une enquête menée en Aquitaine sur la transmission des PME familiales, Jean-Guy Mérigot et Gérard Hirigoyen[41] montrent que l'existence d'un plan-

[40] Loi n° 84-578 du 9 juillet 1984 sur le développement de l'initiative économique et loi n° 87-416 sur l'épargne (loi initiale du RES).

transmission reste encore l'exception et non la règle, même si la transmission semble bien être considérée, par l'immense majorité des dirigeants-propriétaires de PME familiales, comme un **acte de gestion**. Ils constatent également une **incompatibilité entre le système de valeurs des dirigeants propriétaires et les potentialités de l'entreprise**, ce qui laisse entrevoir que dans 67% des cas la transmission ne pourra être assurée dans le cadre familial.

La succession d'un entrepreneur n'est pas exempte d'un certain aspect tragique et pathétique, étant donné la charge d'émotions qu'il a investie dans son affaire[42]. Envisager sa succession, sans même parler de la préparer, c'est réveiller l'idée désagréable, qu'on préfère éluder, de **l'inéluctabilité de sa mort**. Même si certains dirigeants reconnaissent la nécessité de la chose du bout des lèvres[43], le choix du successeur, qu'il ait été préparé ou non, étant donné le niveau où il intervient, conditionnera fortement l'avenir de l'entreprise[44]. Dans l'étude menée par le CEPME, les résultats des circonstances de la transmission nous inquiètent dans leur présentation tant cela revêt un caractère subi, aux dires des dirigeants-repreneurs interrogés en mars 1990, ce que nous illustrons avec le tableau suivant.

---

[41] MERIGOT, J.-G., HIRIGOYEN, G., (1988), La transmission des PME familiales: Un constat régional, Revue Internationale PME, vol. 1 n° 1, PP. 57-76.

[42] KETS DE VRIES, M., (1991), Profession leader: une psychologie du pouvoir, éd McGraw Hill, Paris.

[43] KETS DE VRIES, M., Op. cité.

[44] GOETSCHIN, P., (1987), La gestion de la succession dans la PME, Revue économique et sociale, juin 1987, Lausanne.

| **Principales raisons ou circonstances de la transmission (source CEPME 1990)** | |
|---|---|
| Le précédant 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% |

Par ailleurs, les successions se heurtent à un contexte de la transmission décliné en cinq éléments par B. Duchéneaut[45]:

**- Le poids important de l'actionnariat familial dans la PME.**

**- L'opacité du marché.**

**- Les problèmes juridiques et fiscaux.**

**- Les problèmes de financement.**

**- Les aspects psychologiques liés à la personnalité du dirigeant.**

Tous ces freins à la transmission provoquent un contexte difficile qui entraînerait 4000 disparitions annuelles d'entreprises par manque de repreneurs ou par une transmission mal préparée[46]. Hervé Navelli[47] évalue à 10% le nombre de dépôts de bilan qui seraient dus à une mauvaise transmission (soit un peu plus de 6000 par an). Cet ordre de grandeur est confirmé par le CEPME qui évalue également à 50000 les emplois disparus chaque année à la suite des dépôts de bilan consécutifs à une mauvaise transmission.

---

[45] DUCHENAUT, B., (1995), Enquête sur les PME françaises; identités, contextes, chiffres, éd. Maxima, Paris.

[46] LEHMANN, P.-J., (1993), Le financement de la transmission des PME, Revue française de gestion, n° 95, pp. 116-121.

[47] Aider les PME - 1994 -

L'impact économique et social de la transmission de la PME est reconnu, constaté, quantifié, mais les **causes des échecs ou des succès** ne sont pas clairement identifiées et notamment dans leur dimension sociale.

Ceci nous conduit à analyser la transmission de la PME sous plusieurs angles.

### *2) Définitions et typologies de la transmission*

Le **concept de transmission** est un terme **polysémique** dont il convient de donner quelques généralités avant de préciser le sens retenu dans cette recherche.

L'encyclopédie Hachette définit le mot transmission comme «l'action de transmettre légalement »; alors que le « Robert » lui donne une définition plus large: « action de transmettre ».

Si effectivement la transmission d'une entreprise est concrétisée par **des actes légaux** qui constatent le transfert de la propriété et de la responsabilité**, certaines dimensions** de la transmission **ne sont pas formalisées**, alors que d'autres ont généré des typologies.

- Jean-Louis Descours[48] propose une typologie largement utilisée pour classer la transmission en deux grandes familles. Les transmissions à titre onéreux et les transmissions à titre gratuit. La classification est déclinée selon des critères financiers et fiscaux.

- Hervé le Nabasque[49] différencie la transmission selon une logique patrimoniale qui trouve une réponse avec une approche juridique. Il analyse la transmission qui est organisée et celle qui ne l'est pas, notamment lorsqu'il y a décès de l'entrepreneur avec toutes les conséquences patrimoniales que cela comporte.

---

[48] DESCOURS, J.-L., (1994), Fiscalité et transmission des entreprises, Institut du Commerce et de la Consommation.

[49] LE NABASQUE, H., (1992), La transmission de l'entreprise familiale, éd. Dalloz.

- Cécile Banon[50] note dans son étude trois raisons à l'origine de RES/LMBO (Leverage Management By Out; rachat de l'entreprise par ses cadres avec effet de levier):

- transmission volontaire de la part du dirigeant afin d'assurer la pérennité de l'affaire (24 cas).
- séparation d'un groupe, que ce soit sur l'initiative de la société mère ou de la filiale (23 cas).
- situation financière fragile, en déséquilibre[51] (1 cas).

- Henry Baumert[52] classifie la transmission en deux types de succession: à l'intérieur du cadre familial et hors de ce cadre. Il aborde le côté comportemental du chef d'entreprise et essaye de sensibiliser les dirigeants aux embûches qu'ils sont susceptibles de rencontrer. Il annonce que la pérennité des PME dépend pour une large part de la manière dont la succession, en matière de propriété et de pouvoir, sera organisée.

- Michel Bauer[53] a proposé une **classification de l'attitude du dirigeant familial** face aux contraintes successorales.

- « **L'homo économicus** » qui cherche à améliorer l'efficacité de l'entreprise et à augmenter sa valeur pour la vendre.
- « **L'homo politicus** » qui conserve le pouvoir et élimine les prétendants, pour conserver son entreprise.

---

[50] Enquête auprès de 48 entreprises ayant fait l'objet d'une reprise par les salariés et adhérentes à la Centrale des Bilans de la Banque de France.

BANQUE DE FRANCE, (1988), La reprise d'entreprise par les salariés, Centrale des bilans, B 88/21.

[51] L'adhésion à la centrale des bilans de la Banque de France est une démarche volontaire de la part du chef d'entreprise. Aussi n'est-il pas surprenant que la troisième catégorie ne soit représentée que par un cas. Lorsque l'entreprise n'a pas un bilan présentable, le chef d'entreprise n'a pas tendance à solliciter les analyses de la Banque de France, qui par ailleurs émet une cotation des entreprises dont se servent les organismes financiers.

[52] BAUMERT, H., (1992), Succession dans la PME familiale; Prévoir pour réussir, Les Editions d'Organisation.

[53] BAUER, M., (1993), Les Patrons de PME entre le Pouvoir, l'Entreprise et la Famille, InterEditions.

- Le « **pater familias** » qui aide ses enfants à réussir, qui transmet le savoir-faire, le pouvoir et le patrimoine tout en restant à côté d'eux.

Après ces généralités nous rappelons sommairement le transfert de propriété avant d'aborder le transfert du savoir-faire.

### *3) Le transfert de propriété*

Pour le transfert de la propriété sous forme de LMBO ou RES, des ouvrages peuvent aider les protagonistes pour la mise en place des outils juridico-techniques. Les ouvrages de base rédigés par Alain Beulac[54] et Alain Delfosse[55] ainsi que le rapport du 86ème congrès des notaires de France[56] sont représentatifs et complets pour la mise en place du cadre juridico-technique de la transmission.

Catherine Deffains[57] définit les caractéristiques de financement LMBO et elle répertorie les principales études empiriques sur les opérations de LBO aux Etats-Unis. Nous y trouvons une étude de Lichtenberg et Siegel de 1990 sur les effets des opérations de LBO sur la productivité globale de l'entreprise concernée. Le résultat est que la productivité des entreprises ayant fait l'objet d'un LBO 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 LBO 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 LBO ont une meilleure performance sociale?** Les cadres juridiques sont bien développés pour gérer le transfert de la propriété

---

[54] BEAULAC, A., (1990), L'ingénierie financière et fiscale du rachat d'une entreprise par ses salariés, Editions du Moniteur.

[55] DELFOSSE, A., (1988), Holdings et reprise d'entreprise, Les Editions d'Organisation.

[56] NOTAIRES DE FRANCE, (1990), La transmission des entreprises; Vaincre les obstacles, 86e congrès, Lille.

[57] DEFFAINS, C., (1994), Dette mezzanine et structure d'endettement, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de NANCY 2.

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

### *4) Transfert du savoir-faire managérial*

Nous nous intéressons au transfert du savoir-faire managérial dans les transmissions à titre onéreux et à la mutation des salariés intrapreneurs en entrepreneurs confirmés. En effet, les grandes sociétés bénéficient d'une bourse des valeurs où peuvent être négociés les titres de propriété, alors que les actions ou parts de la PME sont souvent captives par manque d'acquéreur. Qui peut s'intéresser à une part du capital d'une PME qui ne distribue pas de dividende dans la plupart des cas et où il est difficile d'influer sur sa gestion si on n'est pas salarié?

Cette transmission de la propriété devient possible avec les effets de levier fiscal, juridique et financier permis par les législations successives. Nous compléterons cette transmission patrimoniale par une 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 managérial 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 dans cette recherche 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.

Mentionnons dès à présent l'approche de ce problème, apparemment complexe, dans la littérature.

Yvon G. Perrault[58], après avoir défini l'entreprise familiale, précise ce qu'il faut entendre par la préparation de la relève. **Il s'agit des gestes posés du vivant de l'entrepreneur, et dont les conséquences se vivent aujourd'hui**. Parmi les aspects qu'il répertorie, nous retenons **la formation et le développement des héritiers, la collaboration des cadres supérieurs de l'entreprise et la transition du leadership**.

Yvon Gasse[59], Ghislain Theberge et Julien Naud ont mené une étude exploratoire auprès de 545 entreprises sur la problématique de la relève dans les PME familiales du Québec. Cette recherche a permis de saisir les perceptions des chefs d'entreprise sur leur succession.

Ils classent ainsi les personnes aptes à la relève:

| | |
|---|---|
| - le fils : | 39,7% |
| - l'associé: | 20,6% |
| - une personne sans lien de parenté: | 16,9% |
| - la fille: | 9,6% |
| - l'épouse: | 7,9% |
| - le frère: | 4,2% |

Tout en menant leur recherche, les auteurs véhiculent un message aux dirigeants d'entreprise avec les trois principes de base suivants:

- la succession et la relève doivent se préparer **assez tôt** et se planifier;
- les processus, comme d'autres éléments de la gestion d'une entreprise, peuvent se gérer et **faire partie intégrante de la stratégie** des dirigeants;
- puisqu'il s'agit de **questions complexes**, on doit faire appel aux gens de l'entourage et de l'extérieur pour faciliter les transitions.

---

[58] PERRAULT, Y. G., (1992), L'entreprise familiale; La relève: ça se prépare, Publications Transcontinental, Montréal.

[59] GASSE, Y., THEBERGE, G., NAUD, J., (1988), La continuité dans la PME familiale, Revue Internationale PME, vol. 1 n° 1, PP. 43-55.

La mise en place du « piège successoral » provient du risque interne décrit par Eric Vatteville[60]:

> « Le recrutement systématique des **membres de la famille** est une pratique banale ne nécessitant pas de commentaire prolongé. Elle est supposée procurer au détenteur du pouvoir des collaborateurs soumis, aux qualités plus transparentes que celles des salariés extérieurs. **Leur compétence managériale reste accessoire** ».

Cela peut se traduire par un constat édifiant fait par Yvon G. Perrault[61]:

> « Notre expérience nous permet de croire que moins de 5% des entrepreneurs adoptent une approche rationnelle globale pour préparer leur relève et planifier leur succession**. Trop souvent, ils se limitent aux aspects financiers, fiscaux et légaux, à un testament d'amour**: au dernier survivant les biens,...les problèmes de famille qui en suivront y compris ».

A cette faible proportion de préparation de la succession vient s'ajouter le fait qu'elle est provoquée par une urgence indépendante de la volonté du chef d'entreprise. Tant Landsberg (1988) que Handler ou Kram (1988), ils ont trouvé un lien étroit entre la maladie et la mobilisation du fondateur à engager le processus de succession plus rapidement. Handler[62] a répertorié, dans sa revue sur le processus de succession dans le domaine de la gestion des entreprises familiales, cinq courants de recherche:

1 - la succession en tant que processus;

2 - le rôle du fondateur;

3 - les perspectives de la prochaine génération;

4 - les caractéristiques des successions les plus efficaces;

5 - les études additionnelles devraient explorer la construction indépendante des **divers types de pratiques de GRH sur le succès** des entreprises familiales. Elles devraient étudier aussi **des pratiques de GRH spécifiques** à chaque domaine industriel et devraient aussi porter sur **une échelle qualitative**, ainsi que sur **le processus causal** autour duquel les pratiques de GRH affectent les résultats clés.

---

[60] VATTEVILE, E., (1994), Le risque successoral, Revue française de gestion, n° 98, pp. 18-27.

[61] PERRAULT, Y. G., Op. cité.

[62] HANDLER, W. C., (1994), Succession in Family Business: A Review of the Research, Family Business Review, vol 7, n° 2, pp. 133-157.

Parmi les pistes à développer, suggérées par Handler sur la succession dans l'entreprise familiale, nous trouvons dans la cinquième les prémisses de notre problématique.

Ces **études additionnelles** s'avèrent nécessaires si nous nous référons à Pierre Hugron[63], lequel dans son inventaire sur la continuité, la survie et la succession des entreprises familiales, constate que le moment de la passation des pouvoirs de direction est présenté comme une période critique et potentiellement fatale. Le propriétaire-dirigeant cesse d'être dirigeant quand il meurt, précise-t-il. Malheureusement, trop souvent, la réorganisation du sommet stratégique 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 ».

Par conséquent, ne pas préparer la succession, c'est laisser au Code Civil le choix du successeur. Pierre Hugron et Colette Dumas[64] constatent que selon plusieurs sources, **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**. Leur recherche démontre 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.

Ils 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.

Le **besoin de consentement mutuel** peut surprendre, mais quand il s'agit d'un environnement familial, les enfants se font une obligation d'accepter une suc-

---

[63] HUGRON, P., (1993), Les fondements du champ de recherche sur les entreprises familiales (1953-1980)- Partie 1: Littérature générale, Partie 2: Littérature sur la continuité, la survie et la succession, Partie 3: Discussion sur les méthodologies de recherche sur la succession, Cahier de recherche GREF, n° GREF-93-01(A,B etC).

[64] HUGRON, P., DUMAS, C., (1993), Modélisation du processus de succession des entreprises familiales québécoises, Cahiers de recherche GREF, n° 93-07, HEC Montréal.

cession, alors que de la part de salariés extérieurs à la famille, c'est un choix délibéré.

Nous nous intéressons essentiellement au transfert du savoir-faire managérial, mais aussi de façon plus générale aux moyens pour y parvenir. Parmi ces moyens, les techniques juridiques et financières aident à cette transmission et nous analysons leur évolution.

## *D) Evolution des pratiques de transmission*

Après des propos généraux sur les étapes de la transmission, nous comparerons les techniques du RES en France avec celles de quelques pays industriels.

La transmission patrimoniale peut se résumer à une simple formalité, alors que **la transmission du savoir-faire managérial est un processus dynamique interactif et long dont nous pouvons identifier plusieurs étapes**.

### *1) Etapes du processus successoral*

Plusieurs auteurs ont élaboré une classification de la relève et de la planification successorale. Chaque classification proposée dépend de la problématique traitée par l'auteur. C'est pourquoi nous avons retenu essentiellement les approches qui évoquent la **dimension managériale**.

Les auteurs nord-américains ont procédé à des classifications de successions familiales dans lesquelles la PME est perçue essentiellement comme une entreprise familiale représentant un patrimoine transférable aux héritiers. Or, il ne resterait plus que 10% des entreprises familiales au bout de la troisième génération; ce qui pose un questionnement sur le succès des transmissions avec le maintien de la PME dans le giron familial.

Les classifications suivantes, proches de notre problématique, nous ont permis d'identifier et de clarifier les concepts restés essentiellement intuitifs lors du vécu professionnel.

Yvon G. Perrault[65] propose, par une **approche diachronique**, cinq étapes de la préparation de la relève et de la planification successorale. Ces étapes expliquent comment s'intègrent les ressources humaines de la famille dans la gestion et la direction de l'entreprise.

- L'étape 1 (de 20 à 40 ans): période intense de l'entrepreneur.
- L'étape 2 (de 40 à 50 ans): arrivée des héritiers sur le marché du travail.
- L'étape 3 (de 50 à 60 ans): les héritiers occupent des postes de cadres supérieurs dans l'entreprise.
- L'étape 4 (de 60 à 65 ans): cohabitation de l'entrepreneur et de son successeur.
- L'étape 5 (65 ans et plus): le successeur est en poste et s'inquiète déjà de sa succession.

Pierre Hugron[66] a modélisé le processus successoral à la suite d'une recherche exploratoire et empirique. Il a déterminé **quatre étapes du transfert** de direction.

- **L'incubation**: gestes et comportements liés à la socialisation du successeur.
- **Le choix**: critères d'évaluation de l'individu (capacité, intérêt démontré, formation académique, confiance, formation pratique); critères d'ordre circonstanciel (le seul intéressé par l'entreprise; il était le seul fils; le rang dans la famille).
- **Le règne-conjoint**: étape qui débute quand le successeur commence à travailler à temps plein pour l'entreprise familiale.
- **Le désengagement**: dernière étape qui marque la fin du processus de transfert de direction.

Nous ajoutons à cette décomposition par étapes celle d'Yvon Gasse[67] qui récapitule les thèmes organisationnels et les techniques à prendre en considération lorsqu'on aborde le sujet de la succession dans les petites et moyennes entreprises familiales:

---

[65] PERRAULT, Y. G., Op. cité.

[66] HUGRON, P., Op. cité.

[67] GASSE, Y., THEBERGE, G., NAUD, J., (1988), La continuité dans la PME familiale, Revue Internationale PME, vol. 1 n° 1, PP. 43-55.

- La continuité dans la direction de la PME: il s'agit de l'adaptation du chef d'entreprise aux évolutions de l'entreprise et au destin de celle-ci lorsque le dirigeant principal se retire ou décède.

- La planification de la relève: ou surtout un manque de planification successorale interprétée dans un contexte d'une faible prédisposition à planifier de façon générale, de la part des dirigeants-propriétaires de PME.

- Le choix des successeurs: considéré comme un aspect crucial du processus de remplacement du dirigeant de PME (le choix reste familial).

- Les problèmes particuliers: manque d'intérêt des enfants...

- Les mécanismes de la transmission: intervention d'un conseil extérieur; prise en compte du point de vue du successeur...

Après ces typologies où la dimension organisationnelle prédomine, nous présentons quelques approches chronologiques dont le **caractère séquentiel n'exprime pas l'interaction permanente du processus successoral**.

Eric Vatteville[68] parle de « piège familial » et propose un plan pour résoudre les trois séries de difficultés suivantes afin de limiter le risque successoral.

- Le choix du successeur.
- La maîtrise des instruments juridiques.
- La préparation du financement.

Henry Baumert[69] diffère sur la troisième étape où il parle de préparation du successeur au lieu de la préparation du financement. Il consacre une partie de son ouvrage à la description des trois étapes de la succession à l'intérieur du cadre familial.

- Répartition familiale - transmission du capital.
- Mise en place des modalités fiscales et juridiques.
- Préparation du successeur.

Alors que l'ANCE[70] (Agence Nationale pour la Création d'Entreprises) identifie plus clairement la dimension organisationnelle: **la transmission du savoir-**

---

[68] VATTEVILE, E., (1994), Le risque successoral, Revue française de gestion, n° 98, pp. 18-27.

[69] BAUMERT, H., (1992), Succession dans la PME familiale; Prévoir pour réussir, Les Editions d'Organisation.

[70] ANCE, (1989), Préparer la transmission de son entreprise, méthodologie et guide pratique.

**faire**. Elle a édité un ouvrage sous forme de guide pratique dans lequel les étapes de la cession sont présentées chronologiquement ainsi:

- Définition du projet personnel de cession.
- Préparation de la cession.
- Recherche du repreneur.
- Négociation et signature de la cession.
- **Transmission du savoir-faire** et départ de l'entreprise.

Nous nous en tiendrons là pour la classification des étapes de la transmission dont certaines correspondent plus à des prescriptions qu'à des descriptions. Bien que chaque auteur apporte sa classification en fonction de l'angle d'analyse choisi, la transmission d'une PME ne peut pas être traitée comme un processus strictement séquentiel. En effet, à tout moment les **interactions** entre les différents domaines et les différents acteurs font évoluer le processus successoral. Certes, les points de repère sont nécessaires, mais il est souhaitable de les aborder dans un **esprit systémique et multidimensionnel**. Toutes les classifications rencontrées sont forcement incomplètes mais la plupart sont complémentaires. En conséquence, vouloir maîtriser totalement le processus successoral avec un seul modèle nous paraît impossible tant le caractère contingent est affirmé en PME.

Après avoir parcouru les étapes du processus successoral, nous abordons la technique du RES et ses fondements avant de poursuivre par une revue des dispositions prises dans d'autres pays sur les transmissions des PME.

### *2) La transmission des PME par RES*

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.

Les chefs d'entreprise qui ont créé leur société après la Deuxième Guerre Mondiale sont nombreux à atteindre l'âge de la retraite depuis les années 80, et de

plus en plus nombreux sans successeur désigné[71]. Cette raréfaction des candidats repreneurs chez les héritiers pose avec acuité le problème de succession des chefs d'entreprise qui ont l'âge nécessaire pour faire valoir leurs droits à la retraite. A ce fait viennent s'ajouter les difficultés conjoncturelles successives, depuis le premier choc pétrolier de 1975 qui a marqué la fin des « Trente Glorieuses ».

Pour pallier aux insuffisances des textes, les gouvernements successifs ont mis en place en 1984 une législation d'exception qui permet la création d'une société holding ayant pour seul objet le rachat des actions d'une société cible.

Le respect des trois conditions suivantes est nécessaire pour bénéficier de la législation sur le RES[72]:

- La société holding créée par les salariés doit détenir 50 % des droits de vote.
- Aucun salarié ne doit détenir la majorité des droits de vote.
- La société holding créée doit avoir un objet unique: l'acquisition des actions de la Société Cible. Par conséquent la société holding est contrainte de gérer uniquement la société cible, et donc toute participation dans le cadre d'autres sociétés lui est interdite.

Le RES (Rachat de l'Entreprise par ses Salariés) s'apparente au LMBO (Leverage Management By Out) anglo-saxon qui a cours depuis plus de deux décennies pour la cession des entreprises à titre onéreux. Le schéma classique du LMBO est la **création d'une société holding** pour racheter les actions de la société cible, avec si possible, des effets de levier importants et aussitôt après la fusion des deux entités. La société cible, par la fusion suivant immédiatement, apporte les actifs nécessaires aux garanties des emprunts contractés pour l'opération de rachat. Ce sont des outils adaptés à des logiques financières des groupes industriels.

La formule de LMBO à la française qu'est le RES, s'accompagne de mesures plus astreignantes. Si le principe du financement du rachat par les futurs béné-

---

[71] 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.

[72] Loi n° 84-578 du 9 juillet 1984 sur le développement de l'initiative économique et loi n°87-416 sur l'épargne.

fices est le même, la fusion immédiate de la société mère avec la société fille n'est pas permise, sous peine d'une requalification fiscale. Ceci ferait perdre tout le bénéfice fiscal de l'opération, viendrait alourdir la charge stérile que représente le remboursement de l'emprunt et pourrait être en 1997, qualifié d'abus de bien sociaux.

Alain Beaulac[73] note que, dans son texte et par l'application qui en a été faite par l'administration, **l'esprit de cette loi était plus social qu'économique**, à divers titres:

- obligation d'un agrément, donné en pratique par le ministre lui-même et d'une manière tatillonne;
- mêmes avantages fiscaux accordés aux sociétés coopératives ouvrières de production;
- nécessité, en pratique, d'une majorité en capital pour les salariés repreneurs dans la société holding;
- crédit d'impôt à 100% assurant un coût nul aux emprunts du holding;
- jurisprudence dans le cadre de l'agrément, considérant qu'un salarié doit avoir un an au moins de présence dans l'entreprise.

Parmi les conséquences énoncées par Alain Beulac, nous retenons les deux suivantes:

- premièrement: le délai d'instruction **trop long** défavorisait les cadres de l'entreprise par rapport aux repreneurs extérieurs en les décourageant parfois de déposer les dossiers;
- deuxièmement: l'exigence d'un an d'ancienneté pour être considéré fiscalement comme salarié excluait les repreneurs extérieurs, alors que le dirigeant successeur ne se trouvait pas forcément déjà dans l'entreprise en cas de succession rapide.

Par ailleurs, selon Hervé Le Nabasque[74], le RES (première formule, 1984) présentait, en effet, un certain nombre d'inconvénients parmi lesquels la nécessité que les repreneurs soient tous des salariés de l'entreprise rachetée depuis un an au moins. Nous remarquons que le temps est considéré par les auteurs comme une contrainte pour une démarche technique. Or, le transfert du savoir-faire

[73] BEAULAC, A., (1990), L'ingénierie financière et fiscale du rachat d'une entreprise par ses salariés, Editions du Moniteur.

[74] LE NABASQUE, H., (1992), La transmission de l'entreprise familiale, éd. Dalloz.

nécessite du **temps**. Cette incompatibilité montre bien que les auteurs n'intègrent pas dans la transmission le transfert du savoir-faire.

**Ce qui est considéré comme un inconvénient par les juristes et les financiers est, à notre avis, un gage de succès pour le rachat.**

Donc, c'est bien en amont de l'opération technique de transmission que nous allons rechercher les déterminants qui influent sur la pérennité de la PME.

Vraisemblablement, sans le savoir, le gouvernement avait inclus en 1984 un ingrédient du succès par ses exigences sur l'ancienneté. Le fait que la quasi-totalité des dossiers RES avec agrément aient réussi est de nature à conforter notre hypothèse. En effet, entre la décision par le chef d'entreprise de transmettre par un RES et sa réalisation, il s'écoulait au minimum deux ans. Ce délai permettait aux cédants et aux cessionnaires de mettre leur projet à l'épreuve de la réalité quotidienne. Il est légitime de penser que la période d'observation est suffisamment longue pour parfaire l'apprentissage et laisser mûrir la réflexion avant la cession des actions ou parts sociales.

Le bilan des RES en France avant la loi de 1987 peut être illustré par ces deux tableaux dressés à partir des sources du service de législation fiscale[75].

[75] DARJA-COMBLE, K., (1993), La reprise d'une entreprise par ses salariés: évolution d'un concept, Gestion 2000, n° 3.

| DOSSIERS RES (1984) ACCEPTES SUR L'ENSEMBLE DES DOSSIERS EXAMINES | | | | |
|---|---|---|---|---|
| CA<br>EFFECTIF | 5 MF | 5 à 50 MF | > 50 MF | **TOTAL** |
| < 20 | 8/13 | 14/24 | 0/0 | **22/37** |
| 20 à 100 | 1/2 | 69/87 | 15/24 | **85/113** |
| > 100 | 0/0 | 7/10 | 24/27 | **31/37** |
| **TOTAL** | **9/15** | **90/121** | **39/51** | **138/187** |

L'accord du Ministère du Budget est sélectif, sachant que près de la moitié des dossiers n'ont pas été présentés au service de législation fiscale; les dirigeants ont renoncé à déposer le dossier plutôt que d'essuyer un refus.

| EVOLUTION DU NOMBRE ET DE LA VALEUR DES OPERATIONS AGREEES de 1984 à 1987 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| ANNEES | NOMBRE D' OPERATIONS | NOMBRE CUMULE | VALEUR (MF) | VALEUR MOYENNE | VALEUR CUMULEE |
| 1984 | 1 | 1 | 18 | 18 | 18 |
| 1985 | 62 | 63 | 336 | 5,42 | 354 |
| 1986 | 61 | 124 | 1050 | 17,21 | 1404 |
| ⇒07/87 | 28 | 152 | 405 | 14,46 | 1809 |

**Le faible nombre de dossiers** (152) de 1984 à juillet 1987, a fait réagir les institutions financières qui voyaient dans cette technique un créneau porteur pour réaliser des opérations. Or, des exigences trop contraignantes ne permettaient pas son développement.

La loi du 17 juillet 1987 répond ainsi à une grande partie des demandes effectuées par les professionnels et, en particulier, de l'AFIC (Association Française

des Investisseurs en Capital risque). Cette pression des professionnels de la finance nous a été confirmée par un directeur régional de banque qui avait pour instruction en 1986 de promouvoir les opérations à effet de levier. Sa direction générale avait adopté ce produit pour le développer et demandé à ses collaborateurs de prospecter les clients potentiels. **Ce sont les organismes financiers qui ont été le principal moteur du RES jusqu'à ce que quelques échecs retentissants** et médiatisés comme DARTY ou JEANNEAU **les rendent réticents**.

- **Evolution de la législation sur le RES**

La loi de 1987 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.

Mais, quelques revers sérieux voient le jour et les réactions ne se font pas attendre. La presse commence à faire part des inquiétudes des partenaires financiers.

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. Parmi les RES avec une demande d'agrément préalable que nous connaissons, la mise en place a nécessité deux ans au minimum.

**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 plan social**.

La procédure basée sur la loi de 1984 exige une ancienneté dans l'entreprise pour les repreneurs. Monsieur Bérégovoy, Ministre des Finances de l'époque, a précisé par note ministérielle qu'il faut entendre un an minimum pour l'ancienneté exigée, alors que, pour les RES applicables à partir de 1987, la cession ne demandait aucun agrément préalable. Par conséquent le processus pouvait être réduit à une **très courte période** et concerner uniquement des nouveaux salariés.

- **L'intégration fiscale comme relais au RES**

La loi sur le développement de l'initiative économique du 9 juillet 1984 a jeté les bases du RES. Cette loi très exigeante quant à la nécessité d'un agrément préalable a été modifiée en 1987 pour élargir le champ d'éligibilité des PME.

Dès 1989, l'intégration fiscale a pris progressivement le pas sur le RES, passant ainsi d'une législation d'exception à une législation de droit commun.

Par ailleurs, la loi de finances de 1992 limite les avantages fiscaux du RES aux seuls salariés de l'entreprise rachetée, et non plus à la société holding acheteuse.

Pour bénéficier de l'intégration fiscale, la société mère doit détenir au moins 95% du capital de la société cible. Le principal avantage est la possibilité de faire remonter les bénéfices de la société fille vers la société mère en franchise d'impôt.

Certains chefs d'entreprise, dans ces nouvelles dispositions, ont vu une solution pour se libérer de ce qu'ils considéraient comme un fardeau dont ils n'arrivaient pas à se défaire.

Ils ont trouvé des repreneurs persuadés que le métier de patron allait de soi et s'assimilait, pour l'essentiel, au fait d'acquérir les actions dans le cadre d'une démarche patrimoniale, en négligeant ou en ignorant la dimension organisationnelle. Il s'en est suivi de grands désagréments. Il y a même eu des abus. Dans certains cas, des chefs d'entreprise ont fait miroiter la fonction au repreneur en cédant des « coquilles vides », ou des entreprises avec un lourd passif.

**Il est étonnant de constater la naïveté et l'aveuglement de certains, facilités par l'asymétrie de la relation patron - salarié, face à la perspective d'un statut social**.

Les RES, à travers les statistiques financières, devenaient des opérations risquées aux yeux des bailleurs de fonds, mais on n'identifiait pas précisément les causes. On se contentait d'avancer comme cause probable le surendettement, voire un retournement brutal de la conjoncture. Face à certains échecs retentissants, une **méfiance légitime** a vu le jour à l'égard des solutions de transmission à effet de levier et le système bancaire, principal pourvoyeur de fonds, s'est progressivement retiré des RES.

La première formule de RES (1984) avec agrément, dont nous avons décrit l'aspect contraignant, comportait intrinsèquement un garde-fou: elle demandait aux acteurs une réflexion sur le dossier par une présentation écrite du projet avec une analyse des actifs et du passif, de trois comptes d'exploitation prévisionnels et le curriculum vitae des acheteurs. Elle avait le mérite, volontaire ou pas, de ne pas négliger cette réflexion préalable avec les salariés acquéreurs. Cette mise dans la confidence des salariés par la constitution des dossiers s'accompagnait d'une modification du comportement du chef d'entreprise qui élargissait le management participatif dans la perspective de son départ.

Le souci de la pérennité de la PME semble avoir sensibilisé les gouvernements d'autres pays si l'on en croit les différentes dispositions prises.

### *3) Comparaisons internationales des modes de rachats par les salariés*

De même que les études sur la transmission diffèrent selon les auteurs, les solutions apportées pour faciliter la pérennité des PME sont différentes suivant les pays.

#### *a) LMBO des pays anglo-saxons*

Les pays anglo-saxons, avec le LMBO, semblent être les initiateurs de cette possibilité de transfert avec des effets de levier combinés. Les LMBO se sont développés depuis 25 ans environ dans ces pays. Cette technique permet à une **société holding d'acheter une société cible** et puis, par la fusion des deux sociétés concernées, de garantir les créances sur les actifs de la société cible. Aux Etats-Unis, le LMBO concernait déjà en 1985 une opération de transmission sur deux[76].

[76] COURET, J., IGALENS, J., (1985), Le LMBO ou comment transmettre une entreprise à son personnel, Revue Française de Gestion, Juin-juillet-août, pp. 93-101.

La souplesse que confèrent ces allers-retours a permis des LMBO de grande envergure aux USA avec des leviers financiers supérieurs à vingt[77].

Or l'administration française n'admet pas cette **pratique de fusion**, aussitôt après l'acquisition de la société cible par la société holding. Elle la qualifie d'abus de biens sociaux. De ce fait, les opérations de rachat en France ont des leviers beaucoup plus modestes. C'est la marge bénéficiaire de la société cible, qui est la ressource essentielle du remboursement des créanciers de la société mère.

### *b) Succession familiale au Québec*

Les Canadiens, et principalement les Québécois, ont développé des axes de réflexion sur le processus successoral dans les entreprises familiales.

Leurs recherches ont montré que seulement 10% des entreprises sont restées dans le giron familial au bout de la troisième génération.

A ce sujet, Yvon G. Perrault[78] précise qu'environ 70% des entreprises familiales ne survivent pas jusqu'à la deuxième génération et 90% jusqu'à la troisième. Ces chiffres sont confirmés par plusieurs auteurs cités dans son ouvrage, dont Handler et Kram (1988) et Lansberg (1988).

**Un nombre significatif d'ouvrages** traitent du sujet de la succession familiale et abordent en parallèle le transfert du savoir-faire organisationnel et le transfert du patrimoine. Les chercheurs québécois n'abordent pas clairement l'ouverture du capital familial aux proches collaborateurs non-membres de la famille (or on ne choisit pas ses enfants, mais on peut choisir ses collaborateurs).

Est-ce le caractère traditionnel qui cantonne la problématique de la transmission à une dimension familiale, ou bien le fait que les familles québécoises ont

---

[77] Pour l'apport d'une unité par l'acheteur, les partenaires financiers apportent 20 unités ou plus.

[78] PERRAULT, Y. G., (1992), L'entreprise familiale; La relève: ça se prépare, Publications Transcontinental, Montréal.

une descendance plus nombreuse qu'en France? On peut penser qu'on a plus de chance de trouver un successeur dans sa famille lorsque le nombre d'enfants est plus important.

Les auteurs québécois essayent de sensibiliser les chefs d'entreprise à la **pérennité de la PME familiale**, composante essentielle du tissu économique du pays. Pour cela, les chefs d'entreprise sont alertés afin qu'ils planifient assez tôt leur succession. Nous complétons cette approche micro-économique de la littérature québécoise par l'approche macro-économique des gouvernements espagnols.

### *c) SAL (Sociedades Anonimas Laborales) en Espagne*

En Espagne, la transmission aux salariés s'est développée avec la législation sur les SAL. La loi 15/1986 du 25 avril met en place le cadre juridico-technique des SAL qui existent depuis 1965 sous une forme similaire. La loi porte essentiellement sur les caractéristiques des SAL et les requis pour être considérées comme des « laborales », où la détention et la transmission des actions sont largement développées.

Cette loi est justifiée par les difficultés que traverse le secteur industriel, avec la fermeture de nombreuses entreprises, ayant pour conséquence la perte d'emplois. La mise en place d'une loi apporte une sécurité juridique et donne un cadre stable permettant l'acquisition du capital de l'entreprise par les salariés. Le législateur espagnol est conscient que, dans la majorité des cas, ce passage suppose **un processus de reconversion de la précédente entreprise** avec un redimensionnement, une modification juridique et un changement de propriétaire. La particularité vient du fait que cette procédure peut être mise en place après le dépôt du bilan. Elle intervient dans une organisation traumatisée par une crise économique au cours de laquelle les industriels espagnols ont été contraints à de nombreux dépôts de bilan. La mise en place des SAL est rendue possible grâce à un effort considérable des pouvoirs publics sur le plan fiscal. Au lieu de bénéficier des allocations chômage, des salariés assurent le relais du management.

Cette solution a entraîné **de grandes difficultés** sur plusieurs plans:

- Ce sont des ouvriers non formés à la gestion qui détiennent la destinée de l'entreprise, et l'apprentissage peut s'avérer coûteux.
- Ces mêmes ouvriers se trouvent, du jour au lendemain, investis de responsabilités face à leurs compagnons de travail qui ont des objectifs propres différents des leurs.
- La société reprise se trouve face à une concurrence de plus en plus vive et de plus en plus internationale.

Il ne faut pas oublier que l'entreprise sort d'un dépôt de bilan, avec tout ce que cela implique quant à la crédibilité auprès des clients et à la confiance accordée par les fournisseurs.

Isabel Vidal Martinez[79] considère que ce ne sont pas des raisons conceptuelles de politique sociale ou d'idéologie ouvrière qui sont à l'origine de l'actionnariat ouvrier, mais des raisons de défense de la société face à certains problèmes et notamment la peur de la perte de l'emploi.

Malgré ces obstacles majeurs facilement identifiables, Ramon Bonal[80] conclut sa thèse sur les SAL en Catalogne par une vision optimiste.

Les nouveaux entrepreneurs marquent **leur professionnalisme** par quatre caractéristiques qui semblent incontournables:

- la volonté de voir venir et de prévenir les difficultés;
- la grande dose d'imagination et d'ambition qu'ils ont pour l'entreprise,
- la volonté de définir des objectifs clairs et probables,
- l'acceptation de la crise par la mise en place de changements nécessaires.

### *d) RES en France*

En France le problème posé par le remplacement des chefs d'entreprise a bien été identifié.

---

[79] VIDAL MARTINEZ, I., (1987), Crisis economica y transformaciones en el mercado de trabajo, Biblioteca Prat de la Riba, Diputacion de Barcelona.

[80] BONAL, R., (1987), Les SAL a Catalunya; Les Societats Anonimes Laborals, embrio d'una nova figura empresarial, Edicions de la Magrane, Barcelona.

Nous avons relevé dans le rapport du Comité Economique et Social, rédigé par Pierre le Baud[81], que sur les raisons évoquées pour l'organisation de la succession, seulement 5 réponses sur 230 concernaient la possibilité de cession aux cadres. Cela représente une proportion minime exprimant le souhait de transmission aux salariés. Nous constatons ainsi qu'en 1984 cette formule du RES ou LMBO n'était pas présente à l'esprit de beaucoup de chefs d'entreprise. Mais l'enquête exploratoire que nous avons réalisé en 1993 montre une évolution favorable pour cette option de transmission aux salariés.

Entre-temps, les médias se sont fait l'écho du RES, mais pour des opérations d'une certaine ampleur. C'est ainsi que les rachats des sociétés FOUGEROLLES et DARTY ont fait l'objet de larges commentaires dans la presse et ont donné lieu a de nombreux articles de spécialistes financiers, juridiques et fiscaux.

TF1 a également contribué à une meilleure connaissance du RES par une tentative manquée de rachat par ses salariés, commentée sur les ondes nationales.

Dans l'ensemble des comptes-rendus, **nous n'avons pas relevé d'article qui expliquerait la politique de GRH menée pour la préparation du RES**. C'est essentiellement présenté comme un « beau coup » financier.

### *4) Facteurs de différenciation des différents systèmes de transmission*

Ce tour d'horizon de plusieurs pays confirme l'attention portée à **la pérennité** des PME par les outils juridico-techniques mis en action par les divers gouvernements, afin de préserver le tissu économique.

Ainsi les québécois sont nombreux à aborder la pérennité par la dimension familiale en complément de la dimension financière.

L'Espagne, où il existait un patronat radical, a légiféré sur le rachat de l'entreprise par ses salariés survenu essentiellement après une crise. Le rachat

[81] 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.

intervient après le dépôt de bilan, grâce à **des avantages fiscaux** conséquents. Cela n'ôte pas les difficultés que peut rencontrer une entreprise après la mise en redressement judiciaire.

En France enfin, l'approche est de nature **préventive** car les dispositions fiscales et juridiques incitent le chef d'entreprise à transmettre l'entreprise avant qu'il ne rencontre des difficultés. Bien que le cadre juridique soit strict, la loi du 9 juillet 1984 fait implicitement référence au LMBO américain[82] mais en le limitant au seul secteur industriel.

Le LMBO, dont les pays anglo-saxons sont les initiateurs, est un Leverage Buy Out (LBO: rachat d'une entreprise grâce à **un endettement** qui sera remboursé par les futurs bénéfices) réalisé par les dirigeants de l'entreprise. Il se différencie du RES sur plusieurs points.

Céline Banon en énumère trois:

> - le premier est d'ordre culturel: outre-Atlantique, le LMBO est une opération relevant des règles de droit commun, souple et neutre sur le plan fiscal; en France subsiste encore une notion davantage étatiste et il n'y a pas de neutralité fiscale. Mais avec l'intégration fiscale, cette position est à nuancer;
>
> - le second est d'ordre technique: en France, la loi interdit à une société de garantir le rachat de ses propres actions par un tiers, alors qu'aux USA la création d'une société holding, qui supporte un endettement pour l'acquisition de la société cible, peut fusionner avec celle-ci immédiatement après l'achat des actions. Il reste une seule personne morale offrant des sûretés aux prêteurs. Ce sont deux systèmes juridiques différents.
>
> - le troisième est une différence dans la dynamique de l'émission de junk-bonds (obligations à taux d'intérêt élevé pour les entreprises à risque). La pratique s'est développée plus largement outre-Atlantique.

Plusieurs questionnaires sur la succession révèlent que les chefs d'entreprise privilégient la transmission à un héritier ou bien la vente à un tiers. La **méconnaissance** des mécanismes comme le LMBO ne permet pas au chef d'entreprise d'intégrer spontanément la solution de transmission aux salariés. Par conséquent, il voit dans ses salariés des personnes n'ayant pas une fortune personnelle suffisante pour acquérir l'entreprise, alors que l'effet de levier juridique

[82] COURET, A., (1985), Le leverage management buy out, Cahiers de Recherches, IAE Toulouse.

généré par la création d'une société holding et l'effet de levier financier créé par les apports des organismes financiers sont de nature à lever cette difficulté.

En conclusion de cette première section, **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.

Selon Christensen (1953) **les chefs d'entreprise ne planifient pas suffisamment leur succession**. « L'entrepreneur met jusqu'à 80 000 heures pour bâtir son entreprise et environ 6 à 10 heures pour planifier sa succession »

Même si cette durée est caricaturale, il paraît improbable de préparer en si peu de temps la transmission du savoir-faire et la cession d'une PME dans un **cadre multidimensionnel** que nous développons dans la section suivante.

## *SECTION 2 - **Un levier entrepreneurial négligé***

Pour notre part, dans la présente étude, nous abordons la transmission sous l'angle de la préparation managériale des repreneurs par le chef d'entreprise qui organise son départ. Le rôle des successeurs, leurs visions, leurs aptitudes sont d'une importance capitale dans un processus de transmission où ils sont acteurs.

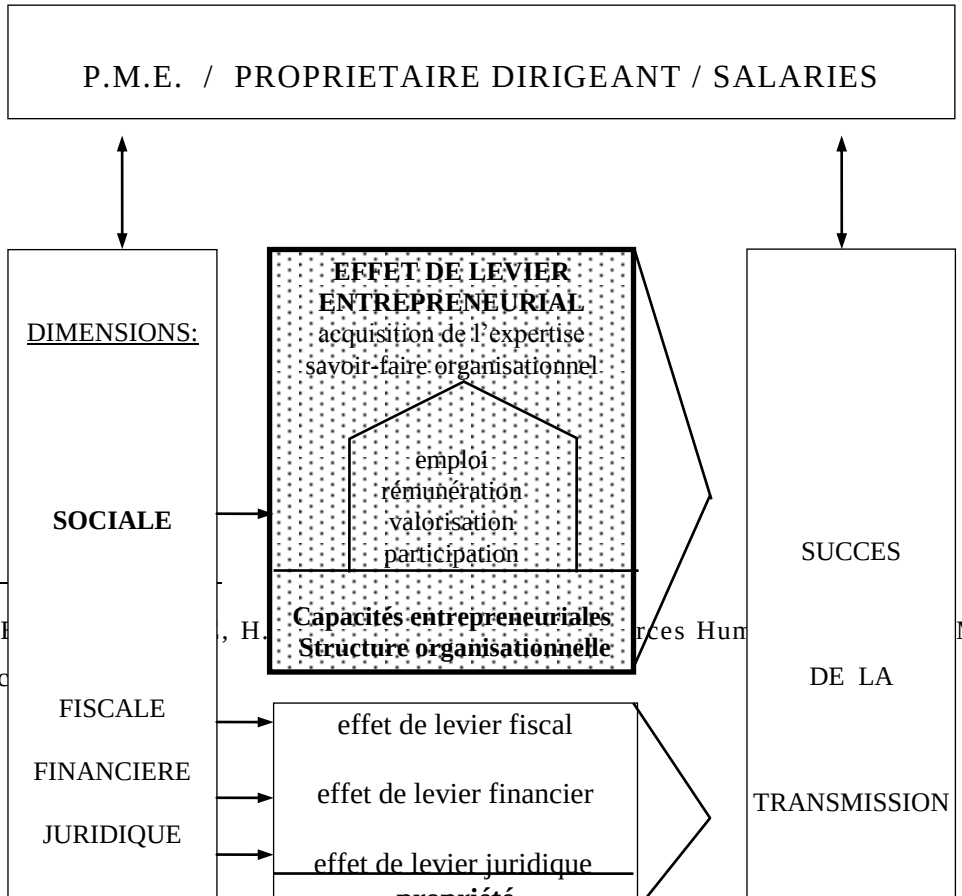
**Pour cela, nous vérifions si le fait de tenir compte de la GRH et de toutes les variables qui sont représentées par le « mix-social »[83] permet d'augmenter les chances de réussite d'un rachat de PME par ses salariés**.

Le **mix-social**, découlant d'un système de GRH fortement dépendant du chef d'entreprise, est composé de **quatre axes politiques** (emploi, rémunération, valorisation et participation) dont les effets sont repérables par sept variables de résultat. Son caractère **opérationnel**, son **approche systémique** des problèmes humains et son **caractère stratégique** affirmé en PME ont donc motivé le choix de ce modèle pour aborder la dimension sociale et entrepreneuriale de la transmission.

Nous remarquons que les effets de levier fiscal, financier et juridique facilitent le transfert patrimonial et nous posons l'effet de levier entrepreneurial comme support du transfert du savoir-faire organisationnel.

Le schéma suivant permet de situer notre approche de la transmission de la PME aux salariés dans son environnement.

## Environnement de l'effet de levier entrepreneurial




[83] MAHE de L , H. rces Hum ME, Ed. Economic

L’expérience nous a montré que la transmission ne se limite pas **aux seuls acteurs**. **L’environnement** exerce aussi son influence sur ces derniers. Nous en tiendrons compte, tout comme du temps, élément modérateur pour vérifier que le processus se déroule dans des conditions optimales.

Il ne s'agit pas pour notre étude de s'arrêter au seuil de la transmission, mais de vérifier si la construction faite pour le rachat de l’entreprise est cohérente, solide et peut affronter le temps. Sinon, nous aurions analysé le départ d'un chef d'entreprise sans savoir si les ingrédients nécessaires à la survie de celle-ci étaient en place après son retrait.

**Pour mener à bien notre analyse, nous mettons en évidence un axe social, dans sa déclinaison entrepreneuriale, jusqu’à présent ignoré. C’est dans cette dimension entrepreneuriale que nous cherchons les raisons intrinsèques du succès.**

La grande majorité des ouvrages, articles, thèses, traitant du sujet de la transmission ne sont pas spécifiques à la PME. Ces ouvrages apportent un éclairage sur les dimensions fiscales, juridiques et financières et répondent essentiellement à des questions patrimoniales en y apportant des solutions techniques. Ce savoir-faire est largement identifié et le chef d’entreprise peut facilement s’entourer d’experts pour préparer sa succession patrimoniale. Cependant, la dimension sociale est rarement abordée sur le plan opérationnel.

Après avoir rappelé la complexité et le caractère contingent de la transmission, nous tenterons de clarifier notre propos par l’analyse des différents leviers identifiés qui introduiront le supposé levier entrepreneurial.

## *A) La transmission: objet complexe et contingent*

Lorsqu’on aborde la dimension sociale dans les transactions, c’est pour parler du passif social, qui peut certainement se quantifier plus facilement que l’actif social, pour lequel **les PME sont souvent dépourvues d’outils d’évaluation comme le bilan social**. Le passif social est mesurable et des compagnies d’assurances proposent de le traiter comme **un risque** (indemnités de licencie-

ment, indemnités de départ à la retraite...). Les organismes qui cherchent à rapprocher un vendeur d'un acquéreur auront chiffré sans grande difficulté le coût des ruptures de contrat sous différentes formes, mais ne disposent pas d'éléments d'appréciation pour établir une valorisation de l'actif social. Cet aspect, surprenant par son caractère restrictif, a fait réagir des chefs d'entreprise qui souhaitaient préserver la pérennité de l'emploi du personnel auquel ils se sont attachés: ils ont évolué vers d'autres formules de transmission telles que le RES.

Nous sortons d'une logique purement économique, **avec l'intervention de l'affectif**. Le chef d'entreprise ne laisse pas démembrer ce qu'il a construit patiemment tout au long d'une vie professionnelle et s'efforce de trouver une formule qui assure la pérennité de « son oeuvre ». Il accepte mal les propositions qui sont exclusivement basées sur les actifs mobiliers et immobiliers de l'entreprise et font fi du savoir-faire. Evaluer ainsi une entreprise, c'est ignorer l'âme de l'entreprise, qui est au demeurant l'empreinte de son animateur. Cette réaction du chef d'entreprise tend également **à la protection des personnes** avec lesquelles il a partagé sa vie professionnelle. Mais c'est aussi une reconnaissance implicite très forte de **l'actif social** (compétences des hommes) car, qui est mieux placé que lui pour apprécier le temps et la patience nécessaires pour constituer et préserver une équipe de collaborateurs compétents?

Rappelons que pour accorder l'agrément aux projets de RES, le ministère du budget demande le détail du montage financier, les perspectives d'exploitation pour les trois années à venir, **mais ignore le bilan de compétences des repreneurs**. Il réclame cependant **le curriculum vitae** et **le cursus** dans l'entreprise des repreneurs.

Par conséquent il est permis de présenter un excellent dossier argumenté avec des résultats historiques qui sanctionnent la gestion du cédant et de produire les comptes prévisionnels sur trois ans à l'appui des résultats connus.

Est-il raisonnable de crédibiliser ces perspectives alors que le principal animateur se **retire? Est-il raisonnable de penser que dans une PME on puisse remplacer le chef d'entreprise sans déclencher une inquiétude sur l'avenir auprès des partenaires?** En fait le dossier est rédigé avec force de détails juri-

dico-techniques et en considérant la dimension entrepreneuriale comme un invariant, comme si la PME pouvait rester insensible au départ de son principal animateur.

D'ailleurs la commission des opérations en bourse (COB) a été attentive à ce phénomène de rupture et a mis en garde les salariés de Spie Batignoles sur le RES en cours en 1997. Elle considère notamment que les projections financières présentées reposent sur des données prévisionnelles incertaines qui sont en rupture avec les comptes passés[84]. Certes, l'analyse reste financière, mais cette inquiétude est de mise même pour un grand groupe industriel.

Nous adoptons dans la présente recherche une démarche symétrique. Nous considérons pour notre part les dimensions juridico-techniques comme des invariants, en partant du postulat que nous disposons de conseils nécessaires et compétents pour les formaliser.

**Notre réflexion se focalise sur le développement de cette dimension sociale essentielle en PME, et notamment dans sa déclinaison entrepreneuriale. Son opérationnalisation nous permet d'appréhender ses variations afin de déterminer son incidence sur le succès de la transmission.**

Le manque de références théoriques nous amène, à travers l'enquête exploratoire de 1993 et le vécu personnel d'un RES, à proposer un modèle pour clarifier et opérationnaliser **le levier entrepreneurial**. Ce levier de nature sociale s'inscrit comme un déterminant du succès de la transmission avec les trois autres leviers déjà identifiés.

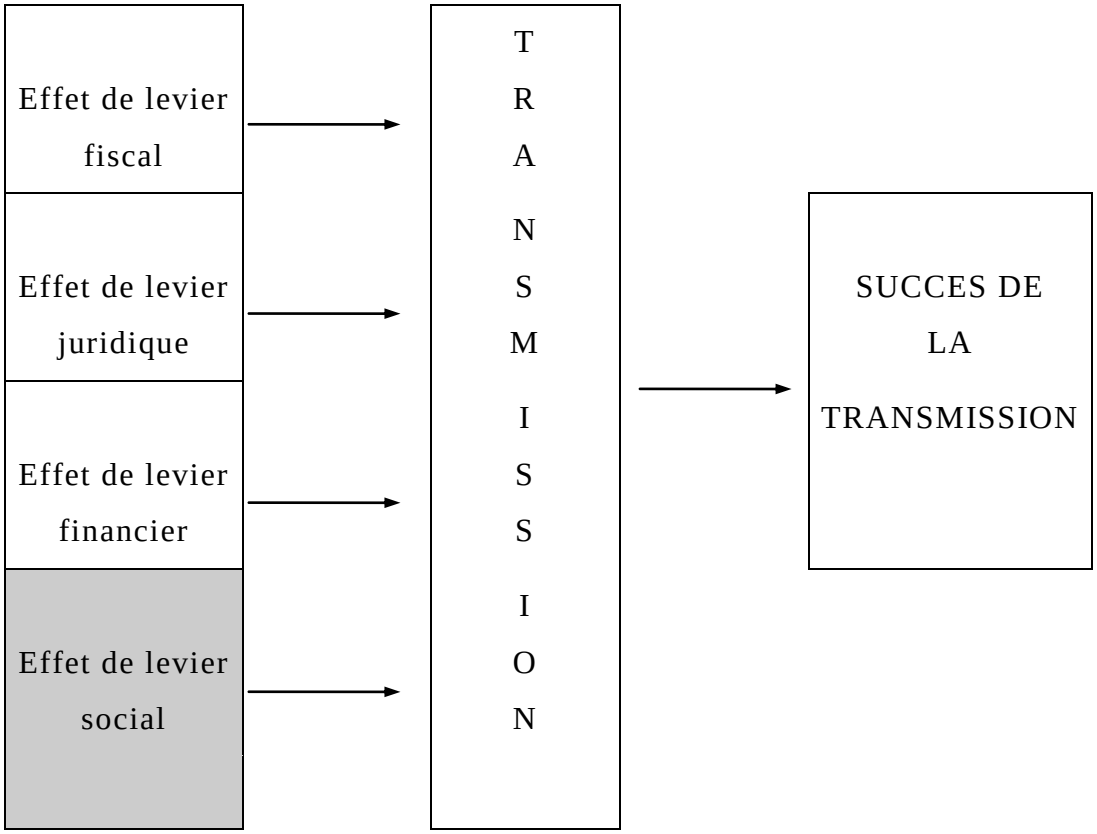
## *B) Les leviers du succès de la transmission: un caractère multidimensionnel*

Notre propos n'est pas d'expliquer le succès de la transmission avec le seul levier social, mais d'apporter une explication supplémentaire à ce succès.

[84] COB, (1987), Le Moniteur du BTP - 24-01-1997.

Pour une meilleure compréhension du rôle des trois effets de levier fiscal, juridique et financier auxquels nous ajoutons le quatrième effet de levier de nature sociale, nous indiquons ci-après leur articulation.

**Les différents effets de levier intervenant dans la transmission**




Nous avons vu que les techniques juridiques, fiscales et financières ont fait l'objet de plusieurs ouvrages rédigés par d'éminents spécialistes (Couret - Igalens 1985, Hirigoyen 1985, Delfosse 1988, Revue fiduciaire 1990, Beulac 1990, Notaires de France 1990, Le Nabasque 1992...). Elles ont nécessité de nombreuses recherches; en outre nous disposons en France d'un réseau étoffé de conseillers juridiques, fiscaux et financiers. Pour la PME, c'est souvent **l'expert-comptable** qui intervient comme un généraliste auprès du chef d'entreprise. Quant au levier social, il est quelquefois suggéré mais n'est pas développé dans les ouvrages existants.

Nous constatons que la fonction (transmission des PME) crée l'organe (outils juridico-techniques, groupes des repreneurs...). Cette réponse légale de nature juridico-technique, proposée par des gouvernements successifs (lois 1984, 1987, 1989), vient renforcer une démarche profonde et volontariste des hommes, acteurs principaux de reprises d'entreprises. Ce sont eux qui s'engagent dans un processus après en avoir évalué les conséquences de toute nature sur leur vie professionnelle et privée. Dans leur esprit, ils s'engagent avant tout, plus dans une aventure que dans une relève.

Nous rappelons les principes des trois leviers juridique, fiscal, financier et nous nous inspirons de cette terminologie pour ajouter à la construction de la transmission un quatrième levier: le levier entrepreneurial.

## *C) Les leviers « invariants »*

Ils sont au nombre de trois: juridique, fiscal et financier. Nous les développons successivement dans le cadre spécifique du RES.

### *a) Le levier juridique*

L'effet de levier juridique est développé grâce à une société contrôlée par une **société holding** avec la seule détention de 51 % des droits de vote. Cet effet de levier est amplifié si les actions détenues par les salariés confèrent un droit de vote double par l'application simultanée des dispositions de la loi du 17 juin 1987 et celles de la loi du 24 juillet 1966. La loi de 1987 autorise[85] la société holding à émettre des actions à droit de vote double dès sa création[86]. Les salariés détiennent alors la majorité avec seulement 33 % des droits sociaux.

Prenons l'exemple d'une société dont le capital est composé de 100 actions. Trente-quatre (34) actions avec droit de vote double détenues par les salariés comptent pour 68 voix. Les 66 actions avec droit de vote simple (financiers,

[85] Par exception à l'article 175, alinéa 1 de la loi de 1966.

[86] JACOMIN, C., PRAT, S., (1988), Le RES, Les petites affiches, n° 97-98-99.

cédant) comptabilisent 66 voix. La majorité est donc détenue par les salariés détenteurs des 34 actions avec droit de vote double, soit 68 voix sur un total de 134.

Cette société holding qui s'endette lourdement est créée par plusieurs cadres dirigeants pour acquérir une partie des actions de la société cible. La règle mathématique de l'effet de levier due à la légalisation de la société holding comme acquéreur du capital de la société cible est[87]: $X = 100 * (0,51)^{**}n$ où **X** est le montant du capital à engager et **n** le nombre de sociétés holding successives. Si les cessionnaires créent une société holding et détiennent 51% du capital de la société cible, alors l'apport des repreneurs se limite à 26% de la valeur de la société cible, soit: $26 = 100 * (0,51)^{**}2$.

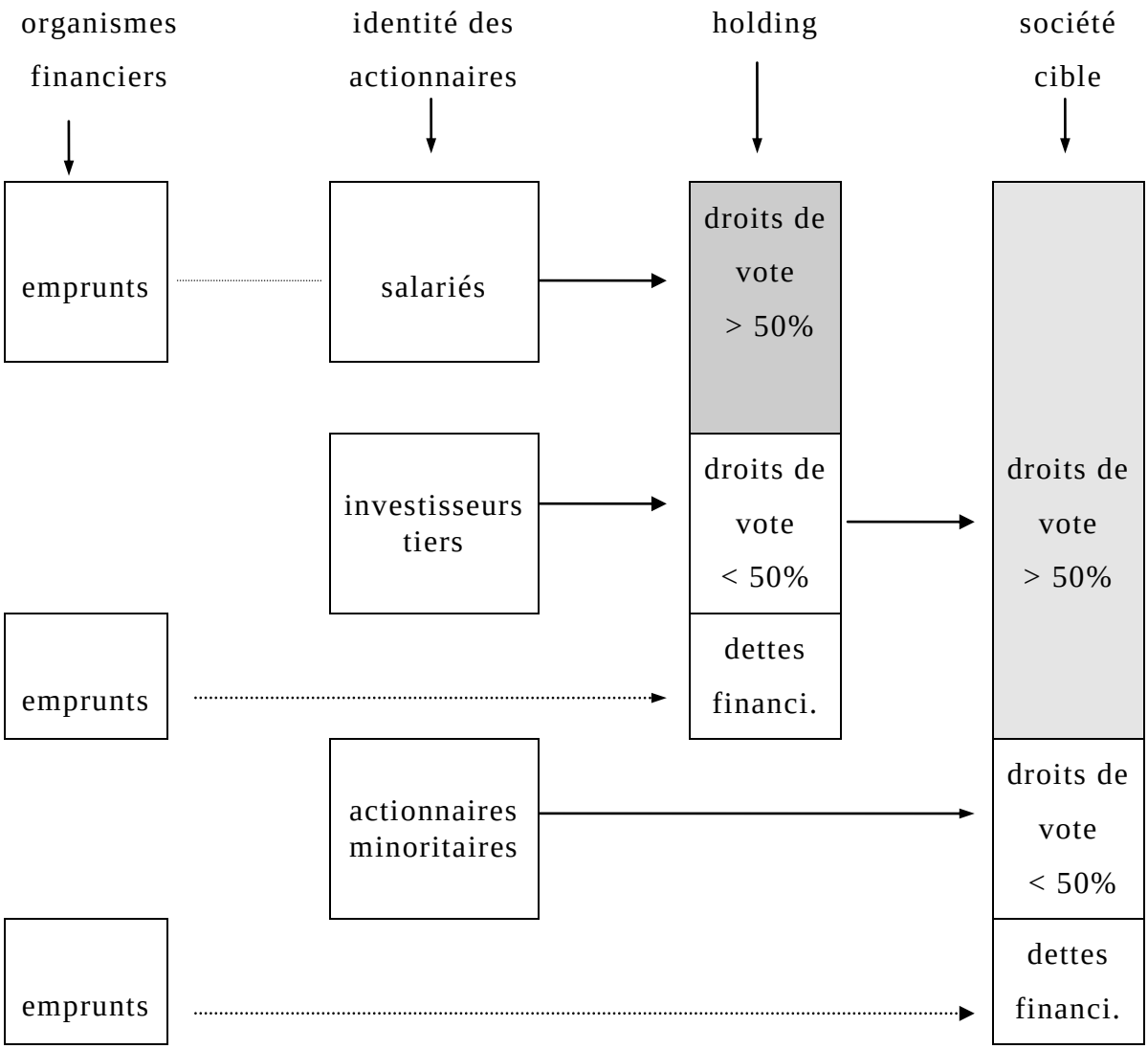
« La société holding permet de dissocier partiellement la propriété du pouvoir »[88]. Il suffit de contrôler 51% de la société holding pour contrôler l'entreprise. Cette formule permet de se désengager en capital sans pour autant perdre la direction de l'entreprise.

Nous illustrons avec le schéma suivant le montage rendu possible par la loi du 9 Juillet 1984 qui reconnaît le holding comme technique de rachat des entreprises.

[87] PEYRELEVADE, J., Contrôler sans argent, emprunter sans surface - Revue Banque n° 453 in DELFOSSE, A., (1988), Holdings et reprise d'entreprise, Les Editions d'Organisation.

[88] COURET, A., LABIE, F., (1985), La préparation de la transmission des entreprises moyennes familiales; Le recours à la structure holding, Cahiers de Recherches, IAE Toulouse.

**Effet de levier juridique**




En complément du levier juridique, les avantages fiscaux dont bénéficient les entreprises et les salariés composent le levier fiscal.

### *b) Le levier fiscal*

Avant la loi sur l'initiative économique de 1984, le rachat d'une entreprise par des personnes ne possédant pas de fortune personnelle était impossible sans des concessions importantes du cédant sur le prix ou les conditions de crédit.

Depuis, bien que le cadre juridique soit rigide, il est accompagné de mesures fiscales qui facilitent la transmission aux salariés.

La loi de finances de 1988 prévoit l'utilisation de l'intégration fiscale. Le holding doit détenir 95 % des actions de la cible, pour reporter le bénéfice sans fiscalisation de la société fille vers la société mère. Cette disposition essentiellement fiscale contribuera à homogénéiser les opérations à effet de levier en prenant progressivement la place de la législation d'exception dont bénéficie le RES.

Pour que l'intégration fiscale soit reconnue par l'administration, il convient de respecter les quatre points essentiels suivants[89]:

- la société holding doit détenir 95 % de la société cible,
- l'option d'intégration fiscale est prise pour cinq ans,
- les sociétés, fille et mère, sont soumises à l'impôt sur les sociétés,
- les exercices sociaux de la société mère et de la société fille doivent être arrêtés aux mêmes dates.

La généralisation de l'intégration fiscale, pour faire jouer l'effet de levier a été proposée par le député Jacques Roger-Machart dans son rapport d'information enregistré à la présidence de l'Assemblée nationale le 4 juillet 1991. Il introduit son rapport en rappelant que l'objectif de ses propositions est de résoudre les problèmes posés par les transmissions des PME: « Faciliter la transmission des entreprises, c'est assurer la pérennité d'un appareil productif fortement fragilisé par les problèmes de succession ». Et il conclut par le souhait de provoquer une amélioration du droit positif: « L'économie française pourrait prochainement disposer de l'arsenal juridique, financier et fiscal permettant aux chefs d'entreprises de mieux préparer leur succession, aux repreneurs (extérieurs ou non à la famille) de mobiliser les financements nécessaires, aux salariés de participer s'ils le souhaitent à l'opération de reprise en bénéficiant d'un avantage fiscal significatif ».

Ces mesures fiscales sont de deux natures. Elles concernent d'une part la personne morale et d'autre part la personne physique.

Avant le recours à l'intégration fiscale, généralisée en 1992, un système de crédit d'impôt permettait à la société cible de compenser la charge des intérêts de

[89] Loi n°89-953 du 29 décembre 1989 modifiée par les lois de finances suivantes.

l'emprunt contracté par la société holding. L'intégration fiscale vient remplacer cet avantage procuré par l'économie consécutive à la déductibilité des charges de la dette.

Pour les opérations réalisées à compter du 01.01.1992, les principales mesures fiscales dont bénéficient les sociétés sont les suivantes:

- transfert des bénéfices de la société cible à la société mère sans prélèvement de l'impôt société,
- exonération des droits d'enregistrement,
- bénéfice du régime fiscal de faveur des fusions.

Cette opération de fusion est la fin logique de l'opération RES. La société cible et la société mère fusionnent.

Aux mesures fiscales en faveur de la société viennent s'ajouter celles en faveur du cessionnaire. Ce dernier doit en général contracter un emprunt pour participer à la réalisation de la transmission. Dans le cadre juridique du RES, les intérêts des emprunts contractés à titre personnel sont déductibles du revenu brut fiscal. Il en découle une diminution de l'IRPP (Impôt sur le Revenu des Personnes Physiques). En cas d'apport de titres, le salarié bénéficie du report d'imposition des plus-values.

Le levier fiscal, complément du levier juridique, est mu par un ensemble d'aides fiscales accordées par l'Etat dont nous récapitulons les principales ci-après.

| Principaux avantages fiscaux du RES[90] (Loi du 9 juillet 1984) | |
|---|---|
| Pour le holding | Pour les repreneurs salariés |
| - octroi d'un crédit d'impôt (art. 11)<br><br>- exonération des droits d'enregistrement (art. 14 § 2)<br>- possibilité de bénéficier du régime fiscal en faveur des fusions (art. 11) | - déductibilité des intérêts d'emprunts (art. 12)<br>- report d'imposition des plus-values réalisées lors de l'apport de titres (art.14)<br>- aménagement du régime des stock options (art. 15)<br>- transfert du Livret Epargne Entreprise (art. 1) |

Un effet de levier fiscal complémentaire est obtenu par le jeu des ordonnances sur la participation des salariés[91] lorsqu'elle est destinée à l'acquisition des actions de l'entreprise. Les avantages fiscaux procurés par les différents régimes de participation en sont à l'origine: déductibilité de l'intéressement de l'assiette de l'impôt, exonération de charges sociales pour l'entreprise, absence de précompte salarial, exonération de l'impôt sur le revenu sous certaines conditions pour le salarié. Lorsque l'actionnariat se trouve largement diffusé chez les salariés, il met en oeuvre un effet de levier très important[92].

Avant la loi du 9 juillet 1984, la charge fiscale de rachat d'une entreprise était souvent prohibitive. En effet, au financement du prix d'achat s'ajoutait celui des droits de succession ou de cession à des tiers. En conséquence, il était fréquent qu'une partie du patrimoine soit cédée pour régler ces droits.

Or, qui achèterait une minorité de parts sociales d'une PME et dans quel but, sachant que la distribution des dividendes lui échapperait et qu'il n'aurait aucune influence sur la gestion? De plus, l'acquéreur de cette minorité qui ne pré-

[90] DELFOSSE, A., (1988), Holdings et reprise d'entreprise, Les Editions d'Organisation.

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

[92] HIRIGOYEN, G., GUILLOU, Y.,OP. cité.

sente aucun intérêt stratégique ne pourrait pas négocier sa vente, faute de marché. Il s'agit en fait d'un capital captif.

La question relative au financement de la transmission se pose pour les PME qui ne sont pas cotées en bourse. Ces impasses financières dans lesquelles se trouvent les dirigeants de ces PME ont été un facteur déterminant pour que l'Etat propose des réponses techniques.

A ces deux effets d'un levier juridique et fiscal obtenus après avoir légiféré, vient s'adjoindre un troisième effet de levier déjà utilisé et connu: l'effet de levier financier.

### *c) Le levier financier*

Il s'agit d'un levier classique déterminé par le rapport de l'endettement sur les fonds propres. Théoriquement, cet effet de levier peut être important, mais il ne faut pas oublier la réalité économique et les limites imposées par les partenaires financiers par rapport à la rentabilité dégagée par l'exploitation.

Il s'agit d'un levier constitué par **l'ingénierie financière** qui prend pour point d'appui le système bancaire français et transforme un apport financier en un disponible, multiple de cet apport. Pour la transmission, le levier financier tient au fait que la société holding emprunte une partie des capitaux nécessaires à l'acquisition de la société cible. L'endettement représente un multiple des apports en capital; ce multiple (le levier) caractérise le phénomène du surendettement qui induit, toutes choses égales par ailleurs, une rentabilité des capitaux supérieure au coût de l'endettement. C'est ce qu'Alain Couret (1985) appelle la clef financière de l'opération: « les salariés investissent un capital modéré qui, appuyé sur un endettement important, leur offre les moyens d'acquérir l'entreprise qui les emploie ».

Pour un franc apporté par le repreneur et quatre francs apportés par les partenaires financiers, nous obtenons un levier de quatre. En France, les leviers financiers sont raisonnables et souvent bien inférieurs à six. Aux Etats-Unis, nous avons noté des effets de levier bien plus importants (de 10 à 20).

Une des conséquences de cet effet de levier est son influence sur la rentabilité des capitaux propres. Néanmoins en période de faible inflation et de taux d'intérêt réels élevés, l'effet de levier financier est atténué. Il est affaibli dans la dynamique qui faisait sa force: un taux d'intérêt réel faible, voire négatif.

Nous illustrons ci-dessous deux exemples de l'opération avec effet de levier financier pour démontrer que l'accroissement de l'endettement augmente la rentabilité des fonds propres.

Hypothèse A: l'endettement est égal aux capitaux propres

Hypothèse B: l'endettement est égal à trois fois les capitaux propres

| | **hypothèse A** | | **hypothèse B** | |
|---|---|---|---|---|
| capitaux propres | **500** | | **250** | |
| emprunt | 500 | | 750 | |
| capitaux permanents (capitaux propres + emprunt) | 1000 | | 1000 | |
| rentabilité brute (20%): 1000 x 0,20 | 200 | | 200 | |
| intérêts emprunts (10%):emprunt x 10% | -50 | | -75 | |
| rentabilité nette | 150 | (200 - 50) | 125 | (200 - 75) |
| **rentabilité nette/capitaux propres** | **30%** | (150 / 500) | **50%** | (125 / 250) |

**A l'effet de levier financier (rapport entre les fonds propres et l'endettement) amplifié par le levier juridique (cascade holdings / cible) s'ajoute l'effet de levier fiscal (crédit d'impôt...). Cette combinaison des trois leviers peut générer *un effet de levier global* qui en théorie permet de contrôler un capital très important avec une faible épargne des repreneurs.**

A ces trois effets de levier issus de techniques bien maîtrisées par des spécialistes, nous ajoutons un quatrième effet de levier de nature sociale pour lequel nous n'avons pas trouvé dans la littérature de description ni de conceptualisation : l'effet de levier entrepreneurial.

## *D) Emergence d'une dimension sociale en PME: un quatrième levier*

Le but de la présente recherche est de mettre en évidence le rôle contributif du facteur social et entrepreneurial au succès d'une transmission, **dans un domaine peu formalisé**.

Intuitivement, nous pensons que sans la synergie dégagée par le groupe de repreneurs, toute transmission aux salariés est fragilisée, voire compromise. Mais cette synergie dépend en partie, selon nous, d'une préparation préalable dans le cadre de la gestion des ressources humaines.

Préparer la transmission de l'entreprise à ses salariés nous paraît difficilement concevable sans intervenir sur les ressources humaines. Cette intervention, souvent globale et peu conceptualisée au sein de la PME, pourrait être identifiée par une classification à l'aide d'une grille de lecture inspirée du mix-social[93].En effet, les divers contacts avec les acteurs de la filière construction (enquêtes 1993 et 1996) ont permis de constater que le terme GRH n'était pas **explicite** pour la majorité d'entre eux.

Nous avons constaté que les chefs d'entreprise rencontrés n'ont pas élaboré formellement ou mis en place une architecture générale du système de GRH aux fins stratégiques et de gestion. Certains chefs d'entreprise ont mis au point des **indicateurs sociaux**, mais ils ne les ont pas confrontés à ceux de la profession. Pourtant cette démarche permettrait à l'entreprise de se situer par rapport au marché et à ses concurrents.

Comment certains d'entre eux arrivent-ils à un résultat satisfaisant pour la transmission de la PME? Lorsque vous le leur demandez, ils sont embarrassés pour y répondre. Ils résument en quelques mots: travail, exemple, rigueur, confiance, considération**... Aucun ne nous a fait part d'une stratégie délibérée en GRH**. Peut-être ces chefs d'entreprise sont à la fois peu soucieux de formalisation et déroutés par les concepts à la mode? Vraisemblablement, les

[93] MAHE de BOISLANDELLE, H., (1993), Gérer les hommes de la jeune entreprise, Chotard Editeurs.

quelques mots évoqués dans leur réponse, ne sont pas pour eux de vains mots, destinés à les sortir du piège d'une question « bateau »: ce sont des mots exprimant des valeurs formant leur stratégie. Il nous incombe d'interpréter leur contenu.

Dans cette deuxième section, nous avons présenté notre levier émergent dans un contexte plus général de transmission. Nous nous inspirons de la terminologie existante des trois leviers, fiscal, juridique et financier bien identifiés par la communauté scientifique et d'un modèle classique de GRH pour proposer la formalisation d'un quatrième levier de nature sociale et entrepreneuriale.

Pour mener à bien cette identification nous étudions les déterminants du système général de GRH dans un contexte successoral.

## *SECTION 3 - Etude conceptuelle des déterminants du rachat de la PME par ses salariés*

Nous précisons dans cette section les déterminants potentiels et leurs fondements théoriques sur lesquels nous appuyons notre identification du levier entrepreneurial supposé. Après avoir défini les cadres théoriques pour l'environnement, le propriétaire-dirigeant, l'intrapreneur, la GRH en PME, nous aborderons les critères retenus pour apprécier le succès d'un RES.

### *A) Caractéristiques de l'environnement et des acteurs environnementaux*

« La complexité de l'environnement recouvre la diversité des éléments, leur hétérogénéité et leur complexité scientifique[94] ».

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

Nous apprécions, d'une part **la complexité** induite par la réaction des acteurs environnementaux, d'autre part **les lenteurs** et **pesanteurs** de la procédure technique nécessaire pour mener à bien la transmission.

**La première composante de l'environnement** concerne **les acteurs sensibles dans un contexte de transmission** (salariés, banquiers et clients). Ils permettent de définir l'environnement en termes d'hostilité. Pour P.N. Khandwalla[95], **l'hostilité** de l'environnement fait référence aux **menaces** que fait peser celui-ci sur l'entreprise qui cherche à atteindre ses objectifs.

Il nous importera d'apprécier si les acteurs pertinents à l'intérieur de l'entreprise (salariés) ou à l'extérieur (banquiers, clients) ont manifesté une hostilité à la transmission.

Pour les clients de l'entreprise, il a été émis des avis partagés quant à leur influence sur le résultat de la transmission. Ils sont considérés comme une catégorie sensible dans **une approche réticulaire**. Ce sont essentiellement les repreneurs qui s'interrogent sur les réactions de leurs clients à l'absence de leur interlocuteur privilégié. Cette question se pose également pour les banquiers mais elle est souvent résolue en amont de la transmission. En effet, intervenant dans l'opération, les banquiers posent leurs conditions au préalable et sont partie prenante dans la transmission, alors que le client est libre de ses choix. Nous pensons que l'environnement agit en la matière de façon inégale; cependant la pression qu'il exerce sur l'entreprise peut être capitale[96].

Kalika (1988) rappelle que la relation entre environnement et structure s'apparente plus à la réciprocité qu'à la simple causalité.

**Des intrapreneurs à la volonté nettement affirmée et ayant fait leur preuve en interne pourraient influencer les comportements des salariés et des banquiers**.

---

[95] Design of organizations in Kalika - Structures d'entreprises - 1988

[96] MAHE de BOISLANDELLE, H., (1988), Gestion des Ressources Humaines dans les PME, Ed. Economica.

Les autres acteurs environnementaux répertoriés n'ont pas été considérés par les différents acteurs interrogés comme ayant une influence déterminante sur le processus de la transmission: la famille, les amis, les fournisseurs, les confrères, les syndicats professionnels. Il importe de rappeler le caractère contingent de la PME pour ne pas négliger les acteurs environnementaux qui pourraient, dans des circonstances particulières, avoir une influence déterminante sur le devenir de la transmission.

**La deuxième composante de l'environnement concerne les difficultés techniques rencontrées pour mener à bien l'opération de transmission (juridiques, financières, fiscales et sociales).**

L'omniprésence de ces dimensions dans les divers entretiens nous a conduit à les retenir comme composantes de l'environnement. Manier ces concepts fiscaux, juridiques et financiers sort du commun et marque les esprits des protagonistes de la transmission.

Nous avons, par souci d'homogénéité, neutralisé dans notre étude **l'incidence conjoncturelle** quelquefois citée par les acteurs environnementaux. Les sites retenus pour mener l'analyse du succès de la transmission n'ont pas réalisé les opérations aux mêmes dates et le secteur retenu pour cette démarche exploratoire a une activité cyclique. On attribue aux retournements de conjoncture certains échecs après un rachat d'entreprise ayant nécessité un endettement calqué sur une continuité. Il est indéniable qu'un engagement financier élevé sur un rachat et un retournement de conjoncture défavorable créent **un effet « ciseau »** qui peut compromettre le succès de la transmission.

Nous avons relevé lors de notre démarche exploratoire quelques observations caractéristiques du contexte environnemental tel que nous l'avons ressenti. Nous les listons pour faire apprécier **les bases de réflexion** comportant l'environnement comme déterminant du système de GRH.

- Une **réaction positive** au projet de rachat de la part de l'environnement pertinent de l'intrapreneur est de nature à faciliter le succès de la transmission.

- **L'appui du réseau pertinent** de l'intrapreneur dans sa démarche de rachat peut lui faciliter un comportement entrepreneurial.

- **Le vécu d'un rachat** avec toutes les démarches techniques facilite la vision de la prochaine transmission.

- **Les difficultés économiques** rencontrées par le cédant le prédisposent à un RES, faute d'autres acquéreurs potentiels.

- **L'accident de parcours** ou l'événement extérieur est de nature à provoquer chez le chef d'entreprise une démarche de réflexion sur le processus successoral.

- Le **dirigeant** surveille l'acceptation de la transmission par les salariés (environnement intérieur).

- S'entourer de **conseils extérieurs** est de nature à clarifier le processus successoral.

- **L'intervention de conseils extérieurs** facilite l'accès à l'information juridico-technique sur la transmission.

- L'existence d'un **héritier** qui travaille dans l'entreprise influe sur le mode de transmission (environnement intérieur).

- Le dirigeant surveille l'acceptation de la transmission par **l'environnement extérieur** (banquiers, clients...).

- Un contexte économique difficile incite **les jeunes** à opter pour un choix de vie plus entrepreneurial.

Avant d'aborder les caractéristiques des acteurs, dirigeants et intrapreneurs, nous rappelons les deux composantes retenues pour apprécier l'environnement comme déterminant potentiel du succès de la transmission.

La première concerne **les acteurs sensibles dans un contexte de transmission:** les salariés autres que les intrapreneurs, les banquiers et les clients.

La deuxième composante de l'environnement concerne **les difficultés juridico-techniques rencontrées pour mener à bien l'opération de transmission.**

## *B) Caractéristiques des dirigeants et du contexte organisationnel*

La PME, c'est souvent l'affaire d'une seule personne: **le dirigeant-propriétaire**. Nous le nommons indifféremment entrepreneur, chef d'entreprise, patron, dirigeant, propriétaire-dirigeant, ou cédant.

Les entrepreneurs s'identifient le plus souvent aux dirigeants-propriétaires caractérisés par des traits de personnalité qui les distinguent du reste de la popu-

lation mais pour lesquels il ne semble pas y avoir de portrait type, tant les conclusions des recherches divergent.

Nous retiendrons trois sortes de caractéristiques associées au dirigeant et directement liées au processus de transmission:

- les caractéristiques personnelles comme l'âge, l'ancienneté, le type de formation, le niveau de formation, l'état de santé...,
- les attitudes et comportements spécifiques au processus successoral,
- l'influence du dirigeant-propriétaire sur la gestion des ressources humaines.

La problématique spécifique de cette recherche sort de la dyade classique qui associe entrepreneur et créateur d'entreprise pour l'élargir à l'intrapreneur. Cela justifie à nos yeux l'observation, dans un contexte de transmission, de la gestion des ressources humaines propre à l'intrapreneur: « **la gestion des ressources intrapreneuriales** ».

Entre le dirigeant et la PME, il existe **une histoire commune** depuis la création de l'entreprise, ce qui donne au chef d'entreprise **une connaissance intime** de la PME. Il l'a fait naître, il l'a fait grandir et il s'est occupé de ses poussées de fièvre. Il est donc difficile de parler de la PME sans parler de son propriétaire-dirigeant, et vice versa, tant son empreinte est présente dans les interstices organisationnels (réflexes, attitudes, comportements face à des situations semblables au vécu). Considéré comme le personnage le plus curieux et central de l'analyse économique[97], l'entrepreneur a fait l'objet de nombreuses classifications sur ses caractéristiques. Notre objectif n'est pas de le classifier comme « manageur » ou « entrepreneur »..., mais d'identifier son agir en GRH, **dans sa dimension cognitive**, dans le processus successoral.

Cependant, le mot **entrepreneur** est étroitement lié à la création d'entreprise et non à la reprise d'entreprise. Le créateur d'entreprise suit pas à pas l'évolution de ce qu'il a créé et en maîtrise les rouages par sa connaissance de l'organisation, alors que le repreneur doit prendre la responsabilité d'un objet complexe. Dès lors, si le repreneur n'a pas bénéficié d'un apprentissage organisationnel au sein de l'entreprise à reprendre, son énergie risque d'être absorbée

[97] JULIEN, P. A., MARCHESNAY, M., (1996), L'Entrepreneuriat, éd Economica.

par l'effort de compréhension du système qu'il découvre, ce qui laisse le champ libre à ses concurrents.

Le rachat d'une PME est tout aussi important, par la continuité de la production de richesses sur le plan économique, par le maintien des emplois sur le plan social, que la création d'entreprise. Nous considérons le rachat d'une entreprise comme **un acte entrepreneurial** tout aussi important que la création d'entreprise. Son incidence sociale immédiate est plus importante par le nombre d'emplois préservés. **Il convient de légitimer cet acte entrepreneurial qu'est le rachat** pour les intrapreneurs qui hésitent face à une reprise d'entreprise avec l'impression d'endosser un costume qui ne leur appartient pas.

Gérald d'Amboise[98] lie la destinée de la PME à celle du propriétaire-dirigeant: le dirigeant est un propriétaire engagé qui vit pour son entreprise. Il s'agit souvent du fondateur, très conscient de ses responsabilités à l'égard des siens. Toutes ces responsabilités concentrées sur une personne peuvent, selon les caractéristiques du dirigeant, de l'environnement et de l'organisation, aboutir à une situation de crise où se profile l'échec. Hubert Wallot[99] fait une analyse du cercle vicieux qui mène à l'épuisement du chef d'entreprise, étape majeure dans la route vers la crise. Pour lui, diriger est une tâche épuisante, et **la meilleure prévention est la relève** dont il note trois niveaux:

1 - **Une relève intermittente** pour assurer le repos et les vacances.

2 - **Une relève intérimaire**, si le propriétaire-dirigeant contracte une maladie ou si un problème de succession survient.

3 - **Une relève définitive** si le propriétaire-dirigeant décède ou s'il est en repos partiel prolongé ou indéfini.

Hubert Wallot reconnaît que la mise en place de ces trois types de relève est la chose la plus difficile à faire dans la petite entreprise. Mais il ne nous éclaire pas sur les moyens d'y arriver, alors que sa nécessité est une chose bien établie.

---

[98] La PME Canadienne - 1989

[99] WALLOT, H., (1986), Les aspects humains de la crise dans la petite entreprise, Gestion 2000.

Quelles que soient les sources des statistiques, l'enquête sur les PME françaises menée par Bertrand Duchéneaut (1995) montre, qu'au minimum un tiers des dirigeants de PME a plus de 50 ans. Ceci représente selon lui, dans les 10 années à venir, 55 000 PME dont le dirigeant devra se retirer. Il a retenu dans les cinq éléments caractéristiques de la transmission les aspects psychologiques liés à la personnalité du dirigeant. Il rejoint ainsi Eric Vatteville (1994) et Michel Bauer (1993) qui ont mis en évidence la difficulté que représente l'abandon du pouvoir. Eric Vatteville[100] précise: "L'abandon du pouvoir n'est pas chose aisée. Quand on a assuré la direction d'une entreprise pendant plusieurs décennies, bien plus encore quand on l'a fondée, il n'est pas facile de se persuader qu'elle pourrait vivre sans vous".

« Patron de PME » n'est pas une Appellation d'Origine Contrôlée (AOC), ce qui ne facilite pas notre tâche et justifie le caractère exploratoire des recherches sur les dirigeants de PME. Malgré cette hétérogénéité, Bertrand Duchénaut[101] considère une triple constante sans laquelle les patrons ne pourraient exister:

- **le sens de la responsabilité**,
- **un bon sens et une pratique**,
- **la capacité de se motiver eux-mêmes**.

Cela s'apparente à l'instinct de survie assimilé à la survie organisationnelle, prolongement naturel de la vie de l'entrepreneur.

**Mais 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?** Cette trop forte assimilation pour certains pourrait nuire à une réflexion stratégique sur la succession et notamment à la préparation des intrapreneurs.

---

[100] VATTEVILE, E., (1994), Le risque successoral, Revue française de gestion, n° 98, pp. 18-27.

[101] DUCHENAUT, B., (1996), Les dirigeants de PME: motivations et perspectives des patrons de PME, éd. Maxima, Paris.

En raison du rôle essentiel joué par le dirigeant de PME dans le domaine des ressources humaines, Henri Mahé de Boislandelle[102] considère **deux positions** qui peuvent constituer les extrêmes d'un continuum:

- la première position, d'ouverture aux innovations ou à des remises en cause dans le domaine du personnel,
- la seconde position, hostile à toute remise en cause du statu quo.

Pour se situer entre ces deux positions, le dirigeant de PME nous **laisse peu de traces écrites de ses démarches stratégiques** et de **ses actions en GRH**. Il est peu disposé à formaliser, écrire ou consigner dans des documents son programme d'activités[103]. « Ce manque de traçabilité ne permet pas de saisir la vision stratégique du dirigeant considérée comme un des principaux facteurs de succès d'une entreprise». « **La vision** » signifie une image de l'entreprise projetée dans le futur[104]. C'est pourquoi, nous sommes amené à construire une grille de lecture des attitudes et des comportements du dirigeant face à la problématique successorale. Cette grille devrait nous aider à mieux appréhender les actions du dirigeant de PME.

Toutes ces observations sur le dirigeant de PME confirment que la volonté de transmission doit être présente à l'esprit du chef d'entreprise pour qu'une vision prenne forme, et notamment à l'approche de l'âge de la retraite.

Plus précisément, nous transcrivons ci-après les observations et les perceptions sur le dirigeant-propriétaire que nous avons, d'une part, recueillies auprès des acteurs, et d'autre, part extraites du parcours bibliographique. Elles ont contribué à établir la grille d'évaluation du dirigeant sur **ses caractéristiques per-**

---

[102] MAHE de BOISLANDELLE, H., Op. cité.

[103] D'AMBOISE, G., NKONGOLO BAKENDA, J.-M., DIONNE, A., (1993), Le propriétaire-dirigeant et la recherche permanente de la congruence organisationnelle dans la gestion stratégique: Etude empirique dans les PME, Document de travail 93-95, GRGL, Université de Laval, Québec.

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

**sonnelles** (âge, ancienneté...), sur **son comportement[105] et ses attitudes par rapport aux intrapreneurs** dans un contexte de transmission.

- Le comportement du chef d'entreprise est de nature à influencer les repreneurs (apprentissage social).
- Plus le dirigeant informe tôt les acteurs sur la démarche successorale, plus grande est l'impression de visibilité et plus forte est leur adhésion.
- Une vision claire de la transmission est de nature à faciliter le processus successoral par intervention de la GRH.
- Si le dirigeant a une vision claire de sa transmission, il en assure une large diffusion auprès de son entourage.
- Les moyens de subsistance dont disposerait le cédant sont de nature à influer sur la négociation.
- Plus le dirigeant a la volonté d'envisager et de préparer le futur, plus sa vision sur la transmission est claire.
- Plus le dirigeant a le désir de transmettre sans heurt une entreprise économiquement saine, plus sa vision est formalisée.
- Plus le dirigeant a une vision claire de sa transmission, plus il prend conscience des ressources humaines nécessaires et disponibles.
- Plus le dirigeant a une vision claire de sa transmission, mieux il maîtrise le temps pour la mener à bien.
- L'accompagnement par le cédant après le rachat est de nature à faciliter la réussite de la transmission.
- La reconnaissance par le dirigeant des compétences des intrapreneurs est de nature à faciliter la transmission.
- L'âge, et notamment l'approche de la retraite, facilite la réflexion sur la transmission.

Ces observations et caractéristiques aux multiples dimensions introduisent celles de l'intrapreneur qui est considéré comme « l'apprenti entrepreneur ». Nous analysons l'interface entre les cédants et les cessionnaires et **leurs comportements spécifiques dans un contexte successoral**. A ce niveau du management, nous essayons plus particulièrement d'évaluer **la décentralisation en**

[105] « Le comportement désigne au sens large un ensemble d'activités observables et potentiellement mesurables »; l'attitude est un « état mental prédisposant à agir d'une certaine manière quand la situation implique la présence réelle ou symbolique de l'« objet » sur lequel porte cette attitude »; (Aubert, Gruère, Jabes, Laroche, Michel, 1991) in BAUMARD, P., (1996), Organisations déconcertées, la gestion stratégique de la connaissance, éd. Masson.

**termes de niveau de prise de décision**. Nous nous intéressons plus particulièrement à la participation verticale qui fait référence à la décentralisation verticale[106], pertinente à notre avis pour légitimer l'intrapreneur par rapport à l'environnement.

### *C) L'intrapreneur*

Il s'agit d'un **concept en émergence** qui dans la littérature est analysé soit au travers des caractéristiques personnelles de l'intrapreneur, soit à travers son rôle.

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

Les différentes approches de l'intrapreneuriat sont répertoriées dans la thèse de Camille Vachon-Carrier[107] qui confirme la compatibilité entre PME et intrapreneuriat.

| **Deux grandes perspectives pour définir le concept d'intrapreneur** | | |
|---|---|---|
| 1 - Caractéristiques psychologiques, personnalité, attributs personnels | | - Carbone (1986)<br>- Gasse (1989)<br>- Bordeaux (1987)<br>- Luchsinger et Bagby (1987)<br>- Pinchot (1985)<br>- Ross et Unwalla (1986) |
| 2 - Rôles, grandes fonctions | - Visionnaire, agent de changement | - Filion (1989)<br>- Pinchot (1985)<br>- Harris et Harris (1985)<br>- Lessem (1987) |
| | - Fonction d'entrepreneur exercée dans un contexte corporatif | - Knight (1985)<br>- D'Amboise (1989) |
| | - Champion, maître d'oeuvre d'une innovation | - Lee et Zemle (1985)<br>- Finch (1985)<br>- Ellis (1985)<br>- Brenner et Brenner (1988)<br>- Reeves (1988) |

Cette typologie a le mérite de clarifier un concept récent, analysé comme un continuum entre les deux perspectives: **comportementale et organisationnelle**.

Nous présentons ci-après les deux approches de la littérature avant de proposer notre définition de l'intrapreneur. Nous nous situons essentiellement dans le premier courant qui privilégie la logique d'acteur par rapport à la logique de la fonction.

Dans les énumérations des traits et attitudes des intrapreneurs, Yvon Gasse reprend le profil qu'il avait déjà attribué antérieurement à l'entrepreneur (Carrier, 1992) avec six principales caractéristiques:

[107] 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.

1 - Le besoin d'**accomplissement** et de réussite;

2 - La **créativité** et l'**initiative**;

3 - La **prise de risques** et l'identification d'objectifs;

4 - La **confiance en soi**, l'audace;

5 - Le besoin d'**indépendance** et d'**autonomie**;

6 - La **motivation, l'énergie et l'autonomie**.

Le concept d'intrapreneur est étroitement lié au concept d'entrepreneur, ce qui rend toute réflexion sur le chef d'entreprise pertinente pour aborder l'intrapreneur.

A partir des recherches menées entre 1947 et 1970, Bass (1981) présente un portrait enrichi des traits qui caractérisent les leaders efficaces:

- une attirance pour les responsabilités et les tâches achevées;
- de la vigueur et de la persistance dans la poursuite des buts;
- de l'originalité et la capacité de rallier les gens dans la résolution des problèmes;
- une tendance à exercer de l'initiative dans les situations sociales;
- de la confiance en soi et un sens de l'identité personnelle;
- une disposition à accepter les conséquences des décisions et des actions;
- une capacité à absorber le stress interpersonnel;
- une disposition à tolérer la frustration et les délais;
- une habileté à influencer le comportement des autres;
- une capacité à structurer les systèmes d'interaction entre humains, en fonction des buts poursuivis.

Mais le leader n'est pas un chef d'entreprise, alors que tout le prédispose à le devenir dans un contexte favorable. Cette remarque induit la **notion d'équipe entrepreneuriale**, équipe au sein de laquelle, **chacun doit être leader dans son domaine spécifique**.

Pour que les caractéristiques de l'intrapreneur puissent s'exprimer dans la PME, il faut encore que le contexte le permette, et notamment que l'attitude du chef d'entreprise soit « facilitante ».

En quelque sorte l'intrapreneur est une graine qui germe dans l'entreprise, terreau organisationnel, et le chef d'entreprise dispose de l'eau nécessaire à sa croissance. Il semblerait que cette graine puisse être révélée chez certaines per-

sonnes par une éducation en entrepreneuriat. Filion[108] introduit **la notion de pré-entrepreneur** pour la compréhension du processus d'éducation entrepreneuriale:

« Jeune personne qui chemine pour devenir autonome. Elle cultive son imagination. Elle apprend à définir des visions. Elle est motivée à apprendre tout ce qui doit être appris pour réaliser ses visions. Elle pratique la mise en application d'actions concrètes ». Le débat reste ouvert sur **l'inné** et **l'acquis**. Pour Alain Fayolle[109], **l'éveil entrepreneurial** observé sur une population d'ingénieurs est considéré comme un moment particulier dans la vie d'un individu: « l'éveil entrepreneurial est lié à des influences sociales, au sens où l'individu peut être placé très tôt dans un contexte favorable, où en particulier, certaines conditions sociales sont réunies, et participent à l'éveil... L'éveil entrepreneurial dépend largement de l'environnement familial, institutionnel, professionnel, des origines sociales de l'ingénieur, et de sa personnalité ». Cette observation confirme **les influences du temps, de l'environnement, de l'organisation et du comportement, complétées par un caractère circonstanciel**.

Lorsqu'on s'intéresse à l'intrapreneuriat, au processus lui-même et non pas aux comportements, on aborde les théories intrapreneuriales.

[108] FILION, L.J., (1991), L'éducation en entrepreneuriat, Revue Organisation.

[109] FAYOLLE, A., (1993), De l'ingénieur à l'entrepreneur: Un parcours sous influences multiples, Les cahiers lyonnais de recherche en gestion, Avril n° 14.

Après le profil de l'intrapreneur, les fonctions et rôle de celui-ci, Camille Vachon-Carrier[110] propose **une typologie,** que nous avons actualisée pour la deuxième grande tendance de la littérature sur l'intrapreneuriat:

| **Typologie des théories intrapreneuriales - Camille Carrier (1992)** | |
|---|---|
| | **Thème majeur autour duquel sont centrées l'émergence et/ou la réalisation** |
| L'intrapreneurship à l'intérieur de l'entreprise | <u>Pratiques organisationnelles et structures</u><br>- Pinchot (1986) - Haskins et Williams (1987)<br>- Brandt (1986) - Stevenson (1988) Doyon (1991) |
| | <u>Culture entrepreneuriale ou esprit d'entreprise</u><br>- McGinnis et Verney (1987)<br>- Hallett (1985) - Chisholm (1987)<br>- White (1988) - Hobbs et Poupart (1988) |
| | <u>Facteur de développement organisationnel favorisant l'apport d'employés innovateurs</u><br>- Kanter (1987) - Reece et Brandt (1990)<br>- Doyon (1991) |
| | <u>Stratégie:</u><br>*Délibérée*<br>- Nielsen, Peters et Hisrich (1985)<br>- Toulouse (1988) - Koenig (1989)<br>- Gosselin (1988)<br>*Emergente et interactive*<br>- Burgelman (1988, 1987) |
| L'intrapreneurship à l'extérieur de l'entreprise | <u>Stratégie d'essaimage</u><br>- Garvin (1983) - Merlant (1984)<br>- Sire (1988) - Julien - Marchesnay (1996) |

[110] 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.

Hisrich et Peters[111] développent le concept **d'intraprenance** (ou création d'entreprise dans l'entreprise) dans les grands groupes. Pour cela, ils déterminent les caractéristiques de l'intrapreneur qui fera preuve de leadership dans l'intraprenance:

- Comprend l'environnement.
- Est visionnaire et flexible.
- Crée des options de management.
- Incite au travail d'équipe.
- Favorise la discussion ouverte.
- Forme une coalition de soutien.

Burgelman[112] explique le déclin de nombreuses grandes entreprises américaines par leurs difficulté à innover et à apprendre à gérer des "comportements stratégiques autonomes". C'est donc une gestion stratégique des intrapreneurs qui mènera à l'apparition de nouveaux modes de relations entre les individus et les entreprises. L'innovation peut être de nature organisationnelle, et les premiers RES pourraient s'y apparenter par le caractère novateur de ce processus de transmission.

Toutefois, le contexte de PME fait que la logique de l'intrapreneuriat (intrapreneurship) s'inscrit dans des paramètres différents de ceux de la grande entreprise. Par ces différences, Camille Carrier[113] propose **dix spécificités en PME**, desquelles nous nous inspirerons pour analyser les interactions entre les dirigeants et les intrapreneurs:

1 - La souplesse et la flexibilité des structures et des modes de gestion sont de nature à favoriser l'innovation.

2 - L'émergence de l'intrapreneur émane d'une logique d'appariement et de convergence plutôt que d'une logique de dépistage.

---

[111] HISRICH, R. D., PETERS, M. P., (1991), Entrepreneurship, éd Economica, Paris.

[112] BURGELMAN, R. A., (1986), Stimuler l'innovation grâce aux intrapreneurs, Revue française de gestion, mars avril mai 1986.

[113] CARRIER, C., (1993), Spécificités de l'intrapreneurship en contexte de PME, Congrès international de la francophonie de la PME , Carthage, Tunisie, pp 104-116.

3 - La dyade "intrapreneur-entrepreneur" risque de se développer plus harmonieusement que la dyade "intrapreneur-gestionnaire".

4 - L'anonymat de l'intrapreneur est rarement possible.

5 - L'intrapreneur est plus vulnérable et plus dépendant de son environnement immédiat.

6 - Contrairement à ce qu'on préconise dans la grande entreprise, la promotion est une récompense jugée intéressante par l'intrapreneur.

7 - Des mécanismes de négociation personnalisés favorisent une meilleure adéquation entre les récompenses offertes et les attentes de l'intrapreneur.

8 - L'intrapreneurship relève généralement d'une démarche stratégique heuristique et incrémentale dont la reconnaissance d'un intrapreneur constitue le déclencheur.

9 - 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.

10 - Le départ d'un intrapreneur frustré peut constituer un danger crucial pour la PME.

La proximité entre acteurs, inhérente à la PME, fait qu'un intrapreneur ne peut pas être ignoré. Le problème vient essentiellement de sa reconnaissance par le chef d'entreprise. **Le chef d'entreprise reconnaîtra-t-il la présence de l'intrapreneur?** Enclenchera-t-il, suite à cette reconnaissance, une réflexion sur le processus successoral?

Si c'est le cas, ce sera alors la présence de l'intrapreneur qui sera génératrice du phénomène. Il s'agira en l'occurrence d'une attitude réactive par rapport à la présence de l'intrapreneur.

Il semblerait que la reconnaissance de l'intrapreneur dans la PME soit plus un résultat dû aux contingences, que l'aboutissement d'un processus ordonné de gestion. Si ces contingences qui facilitent l'entrepreneurship ne sont pas favorables, alors la PME peut devenir un "excubateur"[114] d'intrapreneur au lieu

[114] CARRIER, C., (1994), La PME: Incubateur ou excubateur d'intrapreneurs, Actes de la 39e Conférence Mondiale de l'ICSB, pp. 65-71.

d'être un « incubateur ». Le maintien ou le départ d'un intrapreneur est un événement conséquent en PME amplifié par **l'effet de grossissement**[115]

Ne pas valoriser l'intrapreneur dans l'entreprise, c'est s'exposer à son départ. Ce départ a une double conséquence. Il appauvrit l'entreprise, et on crée le risque d'avoir un concurrent supplémentaire sur le marché.

**Naît-on entrepreneur ou le devient-on**? Si la graine d'intrapreneur existe mais n'est pas arrosée dans un terrain fertile, alors elle ne s'exprimera pas. Si dans un terrain fertile, on arrose sans qu'il y ait de graine, rien ne poussera.

**Les différentes théories intrapreneuriales** sont organisées autour des thèmes majeurs (développement, essaimage...) que **nous compléterons pour notre part par la transmission de la PME**. Nous traiterons de l'intrapreneuriat à l'intérieur de l'entreprise, mais avec une forte orientation sur l'acteur: l'intrapreneur. L'intrapreneuriat (intrapreneurship) n'est pas qu'un moyen; il est une mentalité, une manière de faire...[116]

Tout comme pour le dirigeant, la perception du concept d'intrapreneur et de l'intrapreneuriat à l'intérieur de la PME découle de la bibliographie et des divers entretiens à l'issue desquels un certain nombre d'observations nous orientent dans notre recherche:

- Un rachat peut être initié par des intrapreneurs qui posent les bonnes questions aux bons moments.
- L'existence d'intrapreneurs ayant acquis un savoir-faire peut faire émerger la vision du RES chez le cédant.
- Plus les proches collaborateurs sont en mesure d'assurer la succession plus le chef d'entreprise a tendance à organiser celle-ci.

---

[115] MAHE DE BOISLANDELLE, H., (1996), L'effet de grossissement chez les dirigeants de PME: incidences sur le management des ressources humaines, Document de recherche, CREGO, IAE Montpellier, « - le recrutement d'une personne dans une TPE de 4 salariés signifie une augmentation des effectifs de 20%; l'absence d'un salarié dans une TPE de 10 salariés signifie 10% d'absentéisme... et si d'aventure cet absent est le seul à posséder une compétence spécifique, il peut en résulter un blocage total d'activité ».

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

- Plus la compétence de l'équipe cessionnaire est grande plus les salariés adhèrent à la transmission.

- L'adoption par l'intrapreneur d'un comportement entrepreneurial est de nature à faciliter la transmission.

- Le repreneur doit ressentir un effet d'attente patronale.

- Le repreneur doit être fortement impliqué.

- Le repreneur doit ressentir un fort sentiment d'appartenance.

- Le RES constitue une alternative à la création d'entreprise pour les intrapreneurs et facilite leur maintien dans l'entreprise.

- Le savoir-faire managérial s'acquiert avec la combinaison de l'expérience et d'une attitude entrepreneuriale.

- Plus l'implication organisationnelle des repreneurs est grande, plus grandes seront les chances de succès d'une transmission.

- Le repreneur doit établir des relations étroites et basées sur la franchise.

Nous rappelons que **l'intrapreneur est considéré dans la présente étude comme un individu ayant des caractéristiques similaires à celles de l'entrepreneur mais qui n'est pas en situation de responsabilité.**

Tout comme l'intrapreneur en PME, la GRH en PME ne bénéficie pas d'une forte identification ou d'une identification spécifique pour les actions à l'égard des intrapreneurs. Ceci n'est pas de nature à faciliter l'évaluation de son influence sur le management de l'événement étudié: le rachat de l'entreprise par ses salariés.

## *D) La GRH en PME*

Les dirigeants des PME du BTP ne situent pas le terme générique GRH. Une explication préalable est nécessaire pour éviter au maximum les quiproquos dans les entretiens. Un peu à la façon de Monsieur Jourdain faisant de la prose sans le savoir, les dirigeants font de la GRH sans le savoir.

**Les pratiques des dirigeants des PME du BTP ne sont pas guidées par des modèles théoriques, mais par une longue expérience des hommes sur le terrain. C'est pourquoi, nous ne pouvons pas aborder la GRH de la PME au même titre que celle des grandes entreprises où la lisibilité est facilitée par**

**l'existence d'une structure spécifique pour la gestion des ressources humaines.**

L'expérience et les contacts sur le terrain nous ont révélé que le chef d'entreprise, en général, n'a pas une vision stratégique bien définie pour préparer son successeur sauf lorsqu'il s'agit de son fils.

Nous avons constaté que le propriétaire dirigeant de la PME du BTP est, avant tout, **un technicien proche** de ses hommes par le contact au quotidien. Cette proximité serait-elle le moteur d'une GRH informelle mais bien réelle?

Mais la GRH est encore actuellement source de questions tant **dans la dimension conceptuelle que dans l'observation des pratiques** en PME, du fait, en particulier, de ce faible formalisme[117]. Bien que les chefs d'entreprise soient convaincus qu'une gestion prévisionnelle est une nécessité, dans le domaine des ressources humaines ils se limitent souvent à l'improvisation et à l'adaptation tardive à des contraintes extérieures [118].

Dès lors, le manque de suivi des pratiques de GRH s'apparente à une stratégie d'évitement. Est-elle provoquée par la difficulté d'appréhender l'agir au quotidien et les résultats qui en découlent, notamment les compétences des individus? Ces dernières, composantes du capital humain, sont absentes dans les comptes du bilan, or c'est un actif incontournable dans la PME, identifié en 1964 par Gary Becker par l'extension de la théorie néoclassique de l'investissement au domaine de la formation des hommes. Ce passage d'un investissement matériel à un investissement immatériel n'est pas sans poser des problèmes d'appréciation. Si ce capital humain (ensemble des aptitudes, connaissances et savoir-faire des individus)[119] était présent dans le bilan, enclen-

---

[117] BAYAD, M., NEBENHAUS, D., (1993), Les préoccupations de GRH des dirigeants de PME et leur profil, Actes du congrès de l'AGRH, Jouy-en-Josas.

[118] TREMBLAY, M., ROGER, A., (1992), La préparation de la relève dans les entreprises, Gestion, vol. 17 n° 3.

[119] VATTEVILLE, E., (1985), Mesure des Ressources humaines et Gestion de l'Entreprise, éd. Economica.

cherait-il une réflexion sur l'initiative du chef d'entreprise et / ou des partenaires banquiers?

Pour l'instant, les acteurs ont **un sentiment d'impuissance** face à l'évaluation de cet actif incorporel qu'est le capital humain. Or sa présence serait le gage d'un suivi analytique identique au suivi financier, au suivi des investissements matériels ou au suivi de production. La gestion de la ressource humaine est intrinsèque et transparente lors des analyses bilancielles dont dépendent les reconductions des lignes de crédit des établissements financiers.

Bernard Galambaud[120] fustige les auteurs qui affirment que la fonction "ressources humaines" est de plus en plus centrale. Dans son chapitre "le temps de la régression sociale" il fait part de la marginalité de cette fonction. Si cela se vérifie dans les grandes structures, sur le terrain de la PME, il nous est rappelé jour après jour, la réalité de la ressource humaine. L'ignorer serait se condamner à disparaître. Elle n'est pas pour autant facile à maîtriser. Joseph Desaintes[121] propose le lien entre l'efficience sociale et l'efficience économique, mais la théorie cède la place au regard porté sur le terrain. C'est à travers les témoignages et les résultats concrets qu'une réponse pourra être ébauchée.

Au-delà de cette gestion des ressources humaines appliquée aux futurs dirigeants se profile **le concept de compétence** qui varie significativement selon les auteurs. La traçabilité en PME se limite souvent aux comptes annuels du bilan. Or, en tant qu'information historique, leur lecture ne donne aucun renseignement sur les compétences en place, sur le climat social, sur le savoir-faire du chef d'entreprise qui part...

Jean-Charles Mathé et Alain Rivet[122] proposent un modèle d'évaluation financière des ressources humaines. Pour cela ils envisagent de valoriser les actifs

---

[120] GALAMBAUD, B., (1994), Une nouvelle configuration humaine de l'entreprise: Le social désemparé, ESF éditeur.

[121] DESAINTES, J., (1983), Gestion des ressources humaines: compétitivité de l'entreprise, éd. Labor Fernand Nathan.

[122] MATHE, J.-C., RIVET, A., (1995), Valeur et rentabilité de l'entreprise: l'effet des ressources humaines, Analyse financière, mars n° 102.

humains avec les actifs économiques et leur financement, ce qui fait apparaître à côté de l'effet de levier financier un effet de levier de ressources humaines. Leur conclusion est intéressante, bien qu'elle semble prématurée pour être valorisée auprès des partenaires financiers au regard de grand nombre de questions posées sur sa formalisation. D'après eux, sous certaines conditions, un effet de levier financier négatif peut-être compensé par celui de ressources humaines. Cette approche est d'autant plus sensible que la part relative de la main-d'oeuvre sur la valeur ajoutée est importante dans les PME du BTP.

Afin qu'un suivi dans le temps puisse s'envisager, il faudrait procéder à une évaluation des ressources humaines pour les intégrer dans la comptabilité. Cependant, aucune opérationnalisation n'a suscité une large approbation. Un vaste chantier reste donc ouvert. Les partenaires financiers y sont très attentifs et sont à l'écoute de ce qui peut les éclairer sur la valorisation des ressources humaines qui viendrait compléter leurs modèles financiers.

Michel Capron[123], dans une analyse diachronique de la CRH (Comptabilisation des Ressources Humaines), remarque qu'elle n'a pas été à la hauteur des espoirs qu'elle a fait naître, mais que les problèmes soulevés peuvent être à l'origine d'un nouveau programme de recherche.

Après ces propos généraux, nous recherchons donc un modèle de GRH qui nous aide à appréhender dans la PME les actions du chef d'entreprise auprès des intrapreneurs et les effets sur les compétences managériales.

### *1) Les modèles de GRH existants*

Un groupe thématique de recherche travaille sur la GRH en PME. Ses animateurs ont fait le point des recherches pour nous faire part du paradoxe et des spécificités des problématiques de gestion des ressources humaines en petites

[123] CAPRON, M., (1995), Vers un renouveau de la comptabilité des ressources humaines?, Revue française de gestion, Novembre-décembre 1995.

et moyennes entreprises[124]. Cette réflexion collective nous fait part **des facteurs de complexité** dans l'approche de la GRH en PME:

- Les fortes dépendances de la PME à l'égard de l'environnement en matière de GRH.
- Le faible formalisme des pratiques de GRH (ce qui ne signifie pas négligence et inefficacité).
- La confusion fréquente entre les trois niveaux (administratif, politique et global).
- Le phénomène de "grossissement" des actions en PME qui confère à la plupart des décisions de GRH un caractère stratégique.
- Le manque de référence à un modèle global de repérage des niveaux de GRH, des principaux domaines d'action et des principaux pôles d'effets pour assurer une régulation d'ensemble cohérente.

La GRH en PME a un caractère multidimensionnel, transversal, et n'est pas dotée d'une formalisation importante comme dans la grande entreprise. Il est légitime de penser que **la PME n'est pas un modèle réduit de la grande entreprise**[125].

Face à cette complexité, Garand[126] a présenté un modèle de contingence de la gestion des ressources humaines en contexte de PME. La théorie de la contingence stipule qu'il n'existe pas d'absolu dans les sciences de gestion. Il n'y aurait donc pas de méthode applicable à tous les contextes.

Face à ces difficultés, par manque de références théoriques, nous avons recherché des modèles de GRH qui nous permettent une vision suffisamment large.

---

[124] MAHE de BOISLANDELLE, H., (1993), Potentialités, spécificités et enjeux de la GRH en PME, Actes du congrès AGRH, Jouy-en-Josas. 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.

[125] MAHE de BOISLANDELLE, H., (1994), Esquisse d'une théorisation de la GRH en PME, Actes du congrès AGRH, Montpellier.

[126] GARAND, D. J., (1993), Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en petites et moyennes entreprises (PME): Une synthèse conceptuelle et empirique, Rapport de recherche, GREPME, Trois-Rivières, Québec.

Florence Laval[127] recense dans sa thèse les modèles de GRH appropriés à la PME, et notamment ceux qui s'appuient sur un mix de nature sociale.

Martory et Crozet[128] préconisent une approche dynamique par le « personnel-mix » inspirée du concept de « marketing-mix ». Le « personnel-mix » est également retenu par Jean-Marie Peretti[129]. Il consiste en un dosage fait parmi l'ensemble des variables de GRH.

**Le modèle retenu est le « mix-social »** d'Henri Mahé de Boislandelle[130]. Le choix de la panoplie de variables dans ce modèle de nature systémique lui confère un caractère opérationnel pour la PME. Le modèle est capable, par sa conception et sa généralité, d'intégrer la spécificité et la diversité des entreprises[131]. Il s'agit d'un modèle avec quatre grands axes politiques qui constituent les variables d'action: **emploi, rémunération, valorisation et participation**. Ces variables d'action agissent sur sept variables de résultat. Aux variables d'action, qui sont également considérées aussi comme variables de résultat, viennent s'ajouter **le climat social, l'image sociale et les performances technico-économiques**. « Le concept de mix-social s'inscrit dans le courant de la gestion stratégique des ressources humaines où la politique sociale doit être reconnue comme un élément de la stratégie de l'entreprise au même titre que la politique de marketing, la politique financière ou la politique de production, avec lesquelles elle doit avoir des relations de coordination et non plus de subordination[132] ».

---

[127] LAVAL, F., (1994), La gestion des ressources humaines des entreprises fournisseurs-partenaires: L'impact de la politique d'achat d'un grand groupe industriel, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier 2.

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

[129] PERETTI, J.-M., (1994), Gestion des ressources humaines, éd. Vuibert.

[130] MAHE de BOISLANDELLE, H., (1988), Gestion des Ressources Humaines dans les PME, Ed. Economica.

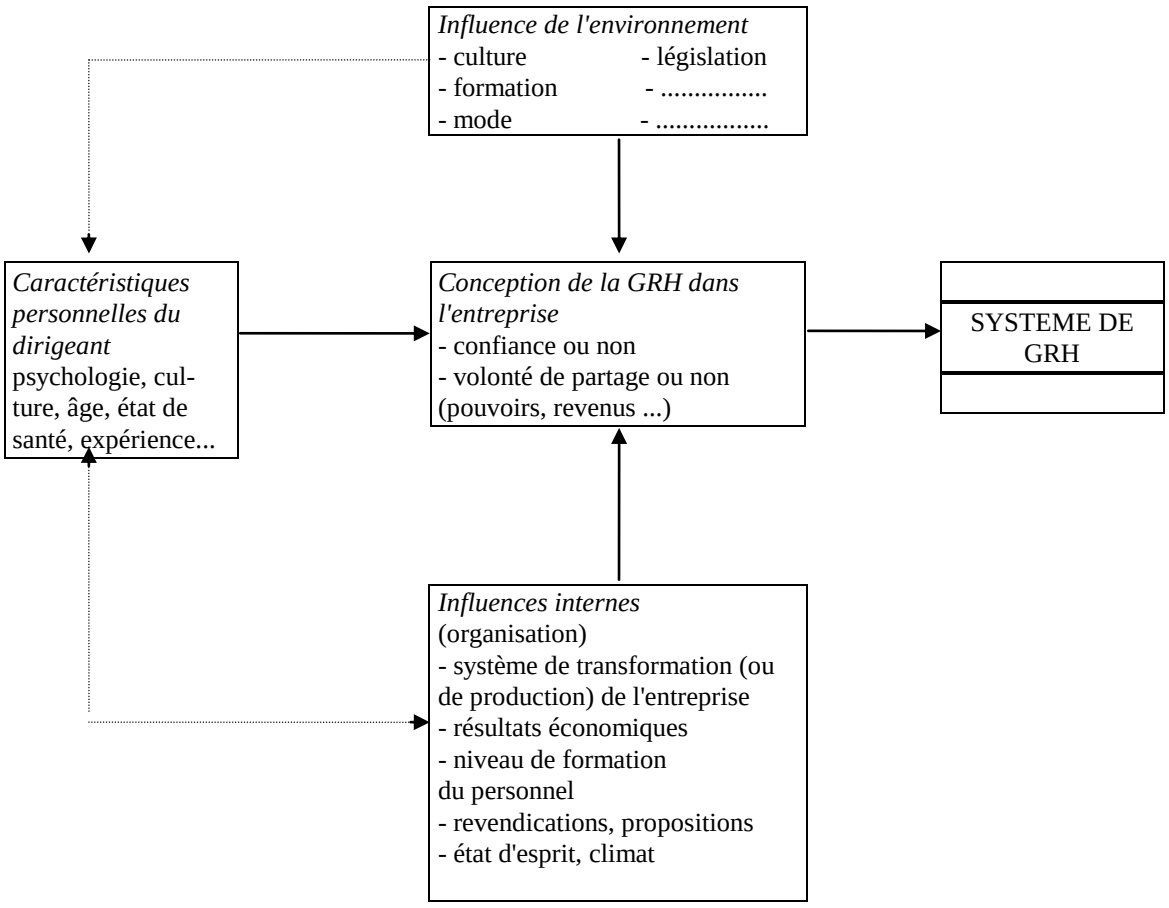
[131] LAVAL, F., Op. cité.

[132] BESSEYRE des HORTS, C.-H., (1992), Gérer les ressources humaines dans l'entreprise, Les éditions d'Organisation.

**Pour notre part, nous considérons la gestion des ressources humaines et plus précisément la gestion des ressources intrapreneuriales comme un outil stratégique pour la transmission de la PME à ses salariés**.

Sous l'influence de l'environnement, des caractéristiques du propriétaire-dirigeant et des intrapreneurs (influences internes), se développe la conception de la GRH dans la PME qui est à la base du système général. Nous présentons ci-après le modèle théorique des déterminants du système de GRH, suivi du schéma de son architecture générale:

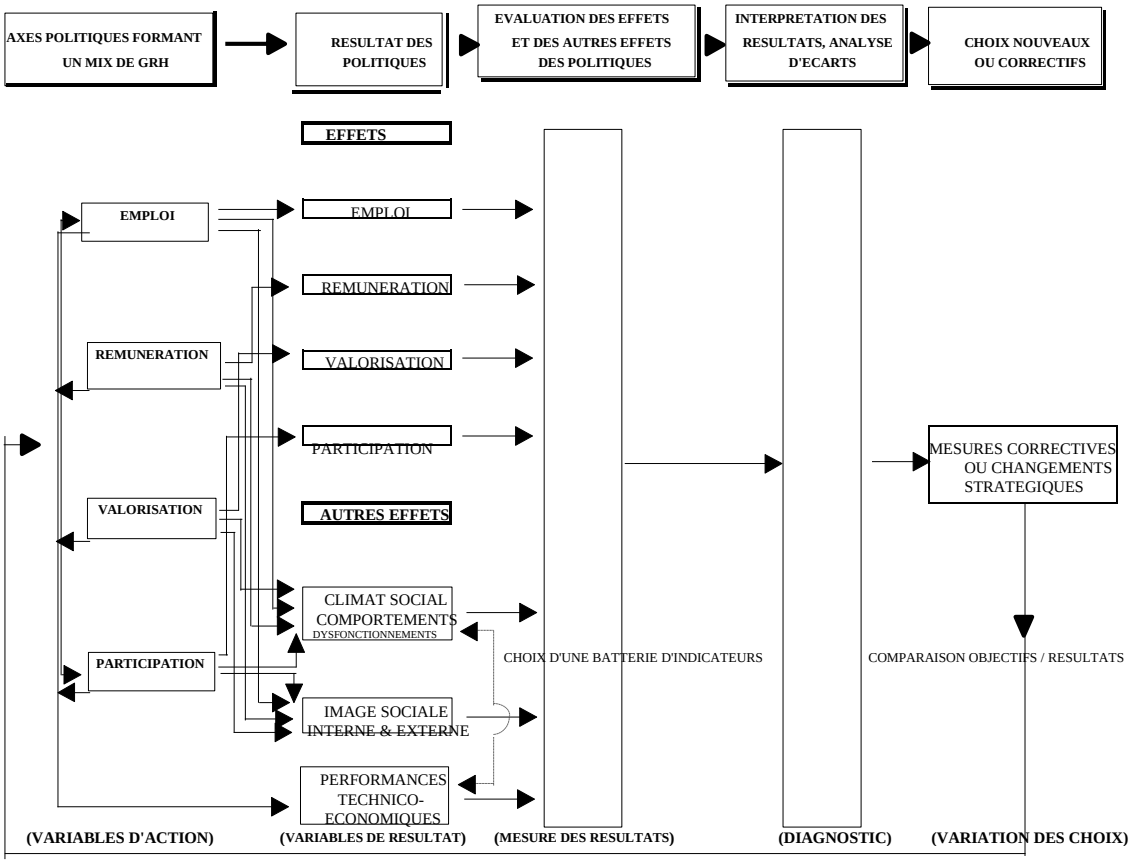
**Les déterminants du système de GRH (Mahé de Boislandelle - 1988- 1993)**




Le système de GRH découle d'un ensemble de déterminants de nature environnementale, comportementale et organisationnelle. Il s'exprime à travers quatre variables d'action: l'emploi, la rémunération, la valorisation et la participation évaluées par sept variables de résultat. Leur mesure permet un diagnostic qui sera à l'origine des mesures correctives sur les quatre variables d'action.

**Architecture générale d'un système intégré de GRH**

**(H. Mahé de Boislandelle - 1988 - 1993)**




La clarté des variables du modèle, à la base de la constitution d'une grille de lecture, a également favorisé un bon degré de compréhension de notre démarche parmi les interlocuteurs.

Le parcours bibliographique et les contacts sur le terrain ont permis de rassembler des observations sur la gestion des ressources intrapreneuriales. Nous les listons classées par axe politique pour permettre d'évaluer la perception des acteurs du système de GRI et de ses déterminants avant d'élaborer un cadre spécifique pour répondre à la question de recherche.

- la variable **emploi**:

  - Le dirigeant veille à l'existence d'un vivier de candidats potentiels par une politique appropriée de l'emploi.

  - Le dirigeant recherche et sélectionne des intrapreneurs nécessaires pour combiner de façon productive les autres facteurs.

- L'action sur l'emploi facilitera le recrutement d'intrapreneurs.

- L'alliance de différentes générations est un bon moyen de préparer l'avenir de l'entreprise.

- La proximité des hommes dans la PME est de nature à réduire l'anonymat de l'intrapreneur.

- Le départ d'un intrapreneur est de nature à réduire sensiblement le capital humain dans la PME.

- la variable **rémunération**:

- L'action sur les rémunérations sera de nature à influencer le maintien des intrapreneurs dans la PME.

- Une politique de rémunération adaptée à l'intrapreneur sera de nature à influer sur sa décision d'entreprendre dans la PME.

- Le fait de disposer de moyens suffisants de subsistance pour le cédant est de nature à faciliter la transmission.

- la variable **valorisation**:

- Un audit social périodique est de nature à faciliter le suivi de la stratégie de GRH.

- Le dirigeant porte son attention au développement d'une équipe polyvalente par une valorisation des intrapreneurs.

- La formation suivie par les intrapreneurs est de nature à les valoriser.

- Le maintien d'un haut niveau de compétence par la valorisation des salariés est de nature à faciliter le succès de la transmission.

- Le maintien d'un taux élevé de polyvalence par la valorisation des salariés est de nature à faciliter le succès de la transmission.

- Le dirigeant est généralement un technicien qui souhaite transmettre à un technicien.

- Le transfert des savoir-faire propres à l'entreprise est de nature à diminuer le risque successoral.

- L'apprentissage du système de valeurs, de normes, de comportements prédispose les salariés à reprendre l'entreprise.

- L'apprentissage au quotidien est de nature à augmenter le savoir-faire managérial.

- Le savoir technique partagé à l'intérieur et reconnu par l'environnement est de nature à renforcer le sentiment d'appartenance.

- La relation avec un entrepreneur est de nature à faciliter l'apprentissage entrepreneurial.

- L'appréciation d'un individu est d'autant plus favorable que les points communs entre ses caractéristiques personnelles et celles de l'organisation sont plus grands.

- L'apprentissage permanent favorise l'acquisition du savoir-faire managérial.

- la variable **participation**:

  - Une précédente transmission réussie est de nature à faciliter la prochaine.

  - La participation des intrapreneurs au processus décisionnel en PME est de nature à faciliter leur apprentissage entrepreneurial nécessaire au succès de la transmission.

  - Le contexte (maladie, mésentente...) peut être générateur d'attitudes entrepreneuriales.

  - L'annonce de la transmission facilite l'émergence des comportements managériaux.

  - Le transfert progressif du noeud de contrats (ensemble des contrats de toute nature contractés par le dirigeant) du cédant aux cessionnaires est de nature à favoriser la légitimité des intrapreneurs par rapport à l'environnement.

  - Le transfert progressif du noeud de contrats du cédant aux cessionnaires est de nature à favoriser l'implication organisationnelle.

  - Le potentiel de l'intrapreneur est révélé quand il est mis en situation.

  - Le règne sans partage ne permet pas à des intrapreneurs d'émerger et d'initier un processus entrepreneurial.

  - Un comportement proactif du chef d'entreprise sur sa succession est de nature à susciter chez les intrapreneurs un comportement entrepreneurial par l'acceptation de leur nouveau rôle.

  - Il est difficile d'abandonner le pouvoir.

A travers l'observation des quatre variables d'action du mix-social se dégagent les contours de la GRI avec une insistance particulière sur le caractère progressif de l'apprentissage au management, ce qui introduit la notion du temps.

## *E) Le temps.*

« 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 »[133].

[133] 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 »[134]. 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. Habitués à **l'urgence des mesures à prendre**, les chefs d'entreprise n'intègrent pas facilement cette réalité.

Si nous prenons, par analogie, le relais du quatre fois 100 mètres: la performance globale des quatre relayeurs est meilleure que la somme des performances individuelles sur 100 mètres car trois d'entre eux bénéficient de la vitesse acquise du prédécesseur. Mais que de travail pour réussir un bon passage du relais! Tout porte à croire qu'un important travail a été réalisé pour ne rien laisser au hasard lors **du passage du témoin**. Ensuite le coureur s'exprime seul par sa vitesse avant de dépasser le prochain relais.

La période de transmission constitue pour l'entreprise **ce passage du relais**. La **vulnérabilité** sera d'autant plus faible que cette période de préparation aura été plus importante. Telle sera notre hypothèse **sur le caractère modérateur du temps**.

Notre réflexion sur le temps s'inspire également de la littérature, des observations personnelles et des propos recueillis auprès des acteurs que nous listons ci-dessous:

- Le processus successoral est **un phénomène dynamique**, ce qui confère au temps un rôle modérateur. Il faut donner du temps au temps.

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

- Le temps passé ensemble dans l'entreprise permet aux cessionnaires de connaître mutuellement leurs **capacités** grâce à **une expérience commune** dans l'entreprise.

- Fixer une date de départ suffisamment tôt est de nature à faciliter la **formalisation** et à structurer la démarche successorale.

- La constitution d'une équipe de cessionnaires est une affaire de **patience** et de **volonté**.

- Le **transfert** de tout **le noeud de contrats** du cédant aux cessionnaires nécessite du **temps**.

- Plus tôt on informe les salariés sur la démarche successorale, plus grande est l'impression de **visibilité** et d'**adhésion** (légitimité des repreneurs).

- Si la transmission ne se fait pas au moment annoncé, les intrapreneurs risquent de **quitter** l'entreprise.

- Une cession précipitée n'est pas de nature à obtenir **l'adhésion** des salariés.

- L'annonce de la transmission est **un engagement stratégique** qui induit le comportement des acteurs autour de cette information.

- Le temps permet à l'intrapreneur de passer **d'une attitude à un comportement entrepreneurial.**

- Le remplacement total de l'équipe dirigeante est **coûteux** et **long**.

- Une interrogation du dirigeant sur sa succession dès l'âge de 55 ans est de nature à provoquer ou à accélérer **un processus de réflexion** sur sa succession.

- La forte identification de la PME à son dirigeant fait que **l'environnement interne et externe** demande du temps pour assimiler l'idée de rachat.

Le facteur temps ne peut pas être ignoré dans un processus successoral par essence **dynamique et interactif**.

Tous ces déterminants potentiels identifiés, (environnementaux, comportementaux, organisationnels et temporels) par des observations et une littérature spécifiques, sont constitutifs d'après nous d'un système général de gestion des ressources intrapreneuriales. S'ils sont retenus, quelle sera leur influence sur le succès du rachat de la PME?

## *F) Critères du succès d'un rachat de la PME par ses salariés*

L'enquête exploratoire a permis de mettre en évidence deux variables représentatives du succès de la transmission:

**- la pérennité de la structure organisationnelle,**

**- trois bilans successifs équilibrés.**

La première variable est liée à la question posée par le départ du chef d'entreprise. Ce départ s'assimile à la disparition d'un savoir-faire concrétisé par 30 à 40 ans d'expérience du métier et de connaissance de l'entreprise.

Cette variable est d'autant plus fondamentale que la dimension de l'entreprise est petite (effet de grossissement). Ce changement, aux incidences organisationnelles incontournables, est plus facilement maîtrisé dans une PME qui a une structure étoffée. Elle peut compenser en partie les carences dues au départ du dirigeant.

La multitude des tâches accomplies par le dirigeant, souvent **réalisées sans traçabilité**, est une des raisons qui feraient craindre une crise grave pour l'entreprise en cas de disparition brutale. Le dirigeant représente à la fois les relations avec les clients, la confiance auprès des fournisseurs, la caution auprès des banquiers, la légitimité auprès des salariés, le garant du savoir-faire et la gestion générale de l'entreprise.

Afin d'éviter l'instauration d'un cercle vicieux qui peut mener à la liquidation de l'entreprise, il est nécessaire d'assurer la pérennité de la structure organisationnelle. Nous admettons aisément que le chef d'entreprise ne peut pas être remplacé au pied levé, sans faire courir des risques à l'organisation, surtout s'il n'a pas pris le soin de préparer ses hommes à cette éventualité.

Pour cette raison, pour apprécier la pérennité de la structure organisationnelle nous avons opté pour les trois indicateurs suivants: l'évolution des compétences, l'évolution de la GRH après la transmission, et l'implication organisationnelle.

En complément, nous utiliserons des ratios socialement significatifs sur la structure du haut de bilan, sur le cash-flow, sur l'efficacité et l'efficience sociale, pour apprécier les trois bilans consécutifs suivant la transmission.

### *1) Pérennité de la structure organisationnelle*

La pérennité de la structure organisationnelle est évaluée d'après trois indicateurs sociaux:

- l'évolution de la gestion des ressources humaines,
- les compétences individuelles et leur agrégation dans l'entreprise,
- l'implication organisationnelle des repreneurs.

#### *a) Les compétences individuelles*

« La compétence est un processus de production d'une performance économique ou sociale régulier et reconnu, dans un contexte délimité concrètement »[135].

Pour notre étude, nous donnerons à **la compétence** une **orientation opérationnelle** pour faciliter la compréhension de nos interlocuteurs. Nous pensons ainsi appréhender leurs perceptions sur le savoir, le savoir-faire et le comportement. Sans cette compétence, qu'en serait-il du succès de la transmission?

Si la performance économique dépend de l'efficience humaine, nous sommes en droit de rechercher **un effet de levier** qui dépend de **l'homme**. La valorisation par le développement des compétences du personnel est-elle source d'efficience? Permet-elle de développer un effet de levier?

La question qui se pose trois ans après la transmission est de savoir si la PME a préservé son **potentiel de compétences**. A-t-elle réussi à remplacer les compétences du vendeur? C'est un aspect primordial pour les petites entreprises.

Mais, l'utilisation du terme « compétence » dans le langage usuel de l'entreprise est à relier à l'évolution des réalités avec lesquelles les intrapre-

[135] REINBOLD, BREILLOT, (1993), Gérer la compétence dans l'entreprise, éd. L'Harmattan.

neurs interagissent[136] . La difficulté pour le vérifier vient du concept même et de sa **nature polysémique** pour les acteurs de la PME. La nature de la compétence recherchée diffère selon le problème à résoudre. Ce dernier identifié, il reste à trouver une perception homogène de ce concept par les acteurs. Pour contourner cet écueil, nous proposons de nous limiter à l'évolution des compétences perçues avant la transmission, et trois ans après. En l'occurrence, même si chaque acteur en a une conception différente , l'essentiel est qu'il l'évalue avant et après la transmission selon le même modèle perceptuel. **Compétence** vient du mot latin competens: ce qui va avec, ce qui est adapté à. Ce qui confie **un caractère contingent** et revient à dire que toute compétence est finalisée[137]. Par la proximité des hommes dans la PME, la compétence est plus facilement perçue comme **un savoir-agir reconnu**. En effet, la compétence professionnelle ne donne lieu à une autonomie et à un pouvoir de décision que lorsqu'elle est reconnue au sein de l'organisation[138].

Son évaluation peut surtout aider à préciser, et souvent à réorienter les objectifs de **la formation en management** laquelle manque fréquemment de diagnostic approfondi sur les compétences réelles du cadre[139].

Pour opérationnaliser son évaluation, nous nous sommes inspiré des trois niveaux de compétence développés par Le Boterf (1995): l'expertise, la maîtrise professionnelle et le niveau du débutant illustrés par le tableau suivant:

---

[136] COURPASSON, D., LIVIAN, Y.-F., (1990), Qualification, competence, métier: tentative d'éclaircissement, Papier de recherche, IRE.

[137] LE BOTERF, G., (1994), De la compétence: essai sur un attracteur étrange, Les éditions d'Organisation, Paris.

[138] BONAMI, M., (1995), La formation comportementale en entreprise: objectifs, méthodes et conditions d'efficacité, Gestion 2000, vol. 11 n° 2, mars-avril.

[139] DANY, F., LIVIAN, Y.-F., (1995), La gestion des cadres, éd. Vuibert, Paris.

| TROIS NIVEAUX DE COMPETENCES (Le Boterf, 1994) | | | |
|---|---|---|---|
| | Expertise: CT (compétence totale) | Maîtrise professionnelle: CP (compétence partielle) | Débutant: D |
| Intelligibilité des situations | - vision synthétique<br>- sépare l'essentiel de l'accessoire | - vision globale et cohérente des situations | - vision partielle<br>- difficulté à distinguer l'essentiel de l'accessoire |
| Gestion du temps | - peut agir très vite mais sait choisir les rythmes adéquats<br>- anticipe; immédiatement opératoire | - réagit en temps opportun<br>- respect rigoureux du temps des procédures | - maîtrise peu les contraintes de temps |
| Fiabilité | - très grande régularité de la compétence | - fiabilité | - peu fiable mais réussites ponctuelles |
| intuition | - forte capacité d'intuition | - confiance limitée en l'intuition<br>- se fie aux méthodes d'analyse | - peu ou pas de recours à l'intuition |
| Autonomie | - totale<br>- capacité à créer ses propres règles | - autonomie<br>- sait interpréter les règles | - faible autonomie<br>- application des règles formelles |
| Contextualisation des savoirs | - très rapidement mobilisables<br>- très contextualisés | - contextualisés | - généraux et peu contextualisés |
| Mode d'intervention | - forts automatismes incorporés<br>- stratégie globale plutôt qu'analytique<br>- sait faire des impasses | - sait décider ce qu'il doit faire pour atteindre un objectif<br>- sait prendre des décisions raisonnées en fonction d'un diagnostic et d'un objectif | - tâtonnements, essais et erreurs |
| Image de soi | - connaît points forts et limites de l'expertise<br>- confiance en soi, aisance, aplomb<br>- sait gérer son image | - confiance en ses capacités et connaissances acquises | - incertitudes |

La liste énoncée pour les compétences reste avant **tout le point de repère théorique** d'un concept complexe. La personne interrogée, cédant ou cessionnaire, répondra à travers son propre filtre perceptuel façonné par plusieurs années de vécu commun. Elle agrégera les différentes compétences qui se sont exprimées séparément, selon **une opportunité contextuelle**.

La mise en oeuvre des compétences ne relève pas de la seule responsabilité ou capacité de l'individu. Elle est la résultante à la fois de **ses qualités personnelles** (expérience, formation) et des **conditions** dans lesquelles il se trouve placé en situation de travail[140] .

### *b) L'évolution de la GRH*

Il en est de même pour établir un diagnostic global de la gestion des ressources humaines. Par mesure de cohérence, ce diagnostic sera réalisé avec l'aide des sept pôles du mix-social[141]. Cependant, pour préserver un minimum d'homogénéité sur le sens des sept variables d'effet du mix-social, nous avons proposé à nos interlocuteurs les définitions d'Henri Mahé de Boislandelle:

L'emploi: la définition d'une politique d'emploi repose à la fois sur la connaissance de la population employée et sur l'évaluation comparée des besoins et des ressources en personnel à divers horizons de calcul.

La rémunération: on entend par rémunération l'ensemble des allocations monétaires ou en nature octroyées au personnel au titre de son travail ou de son appartenance à l'entreprise.

La valorisation: la valorisation recouvre l'ensemble des actions, voulues ou acceptées par l'entreprise, se traduisant par un enrichissement de la personne de chaque salarié sur les plans du savoir, du savoir-faire, du confort matériel au travail, du statut et de la reconnaissance sociale.

La participation: la participation représente la forme supérieure de la valorisation des personnes dans une organisation, dans la mesure où elle dépasse les aspects strictement physiques ou psychiques de confort ou d'ambiance au travail. C'est-à-dire qu'elle concerne plus largement les processus d'implication

---

[140] LE BOTERF, G., (1994), De la compétence: essai sur un attracteur étrange, Les éditions d'Organisation, Paris.

[141] MAHE de BOISLANDELLE, H., (1988), Gestion des Ressources Humaines dans les PME, Ed. Economica.

dans le travail et d'intégration à l'entreprise au travers des modes d'organisation, de finalisation et de contrôle des activités.

Le climat social: le climat social de l'entreprise résulte de l'ensemble des politiques du mix. Dans de nombreux cas, il est exprimé par des jugements de valeur synthétique qui se fondent sur des observations, des impressions, des indices, et quelquefois des indicateurs. Le climat social est un concept fréquemment utilisé par lequel on entend habituellement « un ensemble de circonstances dans lesquelles on vit »; « une situation morale ».

On considère que le climat social de l'entreprise peut être évalué par les indicateurs tels que l'absentéisme, la rotation du personnel, les revendications, les conflits sociaux.

L'image sociale: l'image sociale représente l'idée, favorable ou défavorable, que le public se fait des conditions de travail, de rémunération, d'épanouissement, de valorisation... etc., que réserve une entreprise à son personnel. La qualité de l'image sociale pourra être saisie au travers de divers signes ou indicateurs selon que l'on considérera le public ou le personnel.

L'image sociale externe résulte de **l'attractivité de l'entreprise**, de la notoriété sociale et de la notoriété économique.

L'image sociale interne s'établit principalement à partir d'indicateurs afférents au maintien dans l'entreprise, aux avantages sociaux perçus et aux retombées de l'image externe.

Les performances technico-économiques: nous retiendrons essentiellement les performances économiques liées à la performance sociale. Seule la performance humaine relative, c'est à dire comparée aux autres, mais aussi et surtout aux performances techniques et économiques de l'entreprise, a une signification. Elle permet de juger des efforts accomplis, des réserves possibles, et du chemin à parcourir selon la stratégie adoptée.

Nous nous efforçons de vérifier, au travers d'un diagnostic global des sept pôles, l'évolution de la GRH trois ans après la transmission.

Tout comme pour la différence des compétences, le résultat représentera un écart entre chaque évaluation pour déterminer la tendance de la GRH (en retrait, continuité ou en progrès). Cette analyse en termes d'écarts nous permet de respecter **les perceptions personnelles** des concepts. Il nous est vite apparu irréaliste de vouloir faire réagir les personnes interrogées selon une conception commune. Ce serait aller à l'encontre de chaque concept individuel élaboré tout au long d'une existence.

Ce seul indicateur d'évaluation de la GRH n'est pas suffisant pour nous renseigner sur les effets de nos deux pôles pertinents pour notre problématique: la valorisation et la participation. Aussi nous présentons dans un premier temps, « l'évolution des compétences » comme indicateur des effets directs du pôle valorisation et en deuxième temps « l'implication organisationnelle » comme indicateur des effets du pôle participation.

### *c) L'implication organisationnelle*

« Que manque-t-il à la fonction sociale? » se demande Michel Le Berre[142]. Il manque ce qu'il manquait à l'esprit commercial pour devenir l'esprit marketing: la reconnaissance que l'orientation part du consommateur. Mais en l'occurrence le consommateur est « dans les murs ». Il s'agit des hommes et des femmes de l'entreprise. Notre levier social suppose **une implication organisationnelle** des hommes, moteur de la participation selon Rojot[143]. Celle-ci découle de la gestion des ressources humaines.

**La mobilisation des intrapreneurs est-elle déclenchée par leur implication, qui existe quand il y a à la fois adhésion et opportunité?**

Jacques Igalens[144] précise que c'est par **l'implication** que l'on peut associer les stratégies de mobilisation des ressources humaines à la performance. Cette im-

---

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

[143] ROJOT, J., (1992), Ce que veut dire participation, Revue Française de Gestion.

[144] IGALENS, J., (1995), Les nouveaux leviers de mobilisation des ressources humaines, Compte rendu du séminaire Sopra, Montpellier le 22 juin 1995.

plication existe lorsqu'il y a **une adhésion**, essentiellement passive, et des opportunités, récompenses de la relation à l'organisation. Faute de pouvoir vérifier le niveau d'implication des intrapreneurs avant la transmission, nous l'évaluons quelques années après le rachat de l'entreprise. Un niveau élevé d'implication serait interprété comme un atout complémentaire pour la pérennité de la PME.

De toute évidence **la pérennité de la PME passe par celle de la structure organisationnelle**.

### *2) Trois bilans successifs équilibrés*

Aux indicateurs de la pérennité organisationnelle, nous adjoignons une variable contrôlée, puisque connue, émanent de **l'analyse bilancielle**. La performance économique découlant de la performance sociale, nous retiendrons les trois bilans suivant la transmission comme une variable de contrôle du succès du rachat. Le bilan de l'entreprise est souvent un des rares documents accessibles qui informe sur l'historique financier de la PME.

C'est par une analyse bilancielle sommaire des trois derniers exercices que nous avons affiné le choix de l'échantillon. Les PME qui présentaient une mauvaise évolution des ratios ont été écartées. Le succès aurait pu être contesté sur cette dimension économique et financière. C'est une variable de contrôle et en même temps une variable contrôlée.

Nous utilisons à dessin **les ratios de la performance économique** liée à la performance sociale, afin de rester cohérent avec notre propos:

***Valeur ajoutée par salarié; mesure la performance économique:***

valeur ajoutée / effectifs

***Evolution de la performance économique sur trois années:***

valeur ajoutée(t3) / effectifs(t3) / valeur ajoutée(t0) / effectif(t0)

***Evolution de la productivité du travail;***

frais de personnel(t3)/val.ajoutée(t3) / frais de pers.(t0)/val.ajoutée(t0)

***Résultat financier par effectif; capacité financière par salarié;***

cash-flow / effectif

***Evolution de la capacité financière par salarié:***

cash-flow(t3) / effectif(t3) / cash-flow(t0) / effectif(t0)

***Evolution des capitaux propres par salarié:***

cx. propres(t3)/ effectif(t3) / cx. propres(t0)/ effectif(t0)

Bien que ces ratios constituent des indicateurs faciles d'accès et reconnus, **la prudence** s'impose pour l'interprétation. Une opération exceptionnelle en PME peut avoir des incidences relativement importantes en termes comptables. Il convient néanmoins d'admettre que la signature d'au moins trois bilans est pour les repreneurs une expression tangible du succès. En effet, les bilans sont analysés par l'ensemble des partenaires financiers, par les fournisseurs, par la Banque de France... Ce qui garantit une première sélection par une analyse financière. Cette dernière constitue un fidèle vigile pour l'environnement.

Pour conclure ce premier chapitre et avant d'approfondir le cadre opératoire de la présente étude, il paraît opportun de rappeler les éléments essentiels de la question de recherche. Il s'agit de répondre au questionnement économique posé par la relève des chefs d'entreprise des PME du BTP.

**Plus de la moitié** de ceux-ci (55,23%) transmettront leur entreprise dans moins de 10 ans, mais ils sont **près de trois quarts** à ne pas avoir organisé leur suc-

cession. Des études convergentes de 3I (Investisors In Industry) et du CEPME montrent que **les successions de type familial** s'effritent, alors que se présente sur le marché de la transmission une majorité de PME créées après la Deuxième Guerre Mondiale.

**Les réponses juridico-techniques** apportées par plusieurs **gouvernements n'ont pas obtenu les effets escomptés**. Leur approche retenait trois dimensions: juridique, financière et fiscale. **A ces interventions de nature exogène l'analyse de la littérature et notre vécu nous conduisent à proposer une quatrième dimension de nature endogène: la dimension sociale et entrepreneuriale**.

Ce qui nous conduit à rappeler notre problématique de recherche.

**Quelles pratiques de GRI sont-elles susceptibles de faciliter le succès du RES?**

Expliquerons-nous par là, pourquoi certains RES sont-ils couronnés de succès alors que d'autres sont sanctionnés par l'échec? La réponse est assurément complexe.

En nous intéressant à la personne même du dirigeant et de l'apprenti dirigeant ainsi qu'à leurs comportements dans un environnement et une organisation donnés, nous abordons la transmission comme un processus dynamique et interactif.

C'est l'objet du deuxième chapitre qui, après un rappel du vécu personnel d'un RES, propose l'analyse de résultats d'une enquête exploratoire auprès des dirigeants de PME du BTP.

# ***CHAPITRE 2*** *LES CONDITIONS DE SUCCES D'UN RACHAT DE PME PAR SES SALARIES*

Nous émettons comme hypothèse que la transmission résulte d'un "mix" composé de quatre variables à effet de levier: juridique, fiscal, financier et social. Aux trois premières variables identifiées et formalisées dans la littérature, nous proposons une quatrième variable de nature sociale. Il s'agit de l'effet de levier **entrepreneurial** posé comme un facteur explicatif pour le succès du RES.

Les résultats de l'enquête confirment que **l'enjeu économique** que représente le remplacement des chefs d'entreprise est bien **une réalité**. Par ailleurs nous avons constaté au travers des textes législatifs, la volonté des divers gouvernements de faciliter la survie des PME, par la mise en place d'outils finalisés. **Alors quel maillon manque-t-il pour un meilleur fonctionnement de ces processus successoraux?**

Nous nous efforçons d'apporter des éléments de réponse tirés d'un vécu, d'un parcours bibliographique, de l'analyse des résultats d'une enquête exploratoire. Ils seront présentés sous forme **de modèle opérationnel** avec ses hypothèses que nous nous proposons de vérifier dans la deuxième partie de la thèse.

Pour cela, nous rappelons dans une première section le vécu d'un RES en introduction de l'enquête exploratoire avant d'analyser les résultats dans la deuxième section. Ceci nous conduira à proposer dans la troisième section un modèle opérationnel avec l'émergence du levier entrepreneurial.

# *SECTION 1 -* ***Enquêtes exploratoires auprès des PME du BTP***

Ainsi que nous l'avons évoqué dans l'introduction, l'origine de notre réflexion sur le sujet traité se trouve dans les questions posées et restées sans réponse lors de l'expérience d'un rachat de PME du BTP.

## *A) La réponse à un problème de transmission de PME*

La procédure de transmission par RES a répondu opportunément aux difficultés rencontrées par un chef d'entreprise de 160 salariés approchant de l'âge de la retraite et sans enfant.

Les sociétés concurrentes contactées pour reprendre l'entreprise avaient une exigence commune: **la réduire à la moitié de ses effectifs**. Le chef d'entreprise assimilait cette condition à **un sabordage**.

Face à ces exigences, il a recherché dans sa proche famille des volontaires pour assurer **la continuité** de la direction de l'entreprise. La réponse a été négative. Les personnes compétentes en âge d'assurer la succession étaient déjà fortement engagées dans leur profession.

Par conséquent, nous sommes en présence d'un chef d'entreprise et de son épouse qui l'a secondé, en âge de prendre leur retraite, sans enfant, sans proposition concrète de rachat de l'entreprise admissible, et sans aucun membre de la famille intéressé par la succession.

Le problème était clairement posé mais la solution ne semblait pas évidente. Les proches collaborateurs commençaient à être attentifs au devenir de l'entreprise en voyant les diverses tentatives échouer.

C'est, à ce moment là, que le chef d'entreprise prend la mesure des innombrables questions qui se posent, à l'image d'un noeud gordien. **Ces questions** peu habituelles ont pour lui **un caractère complexe** (ceci peut expliquer qu'un certain nombre de chefs d'entreprise élude le sujet). Mais cette attitude

d'évitement réduit le temps nécessaire à la mise en place d'une stratégie de transmission.

Dès 1985, le dirigeant a fait part de sa quête aux partenaires financiers dotés de services spécialisés dans les contacts entre cédants et cessionnaires et compétents en ingénierie financière.

Bien que la loi promulguant le RES date de 1984, la maîtrise de ces nouvelles dispositions par les acteurs économiques était restée très confidentielle. Il s'agit d'une petite révolution qui permet par des jeux de leviers de transmettre l'entreprise à des salariés n'ayant pas les moyens financiers d'acquérir directement leur outil de travail. Indéniablement, la question du rachat de l'entreprise par les salariés ne se posait pas aussi largement avant cette innovation juridique.

Il sera, en outre intéressant d'observer, l'attitude et le comportement du chef d'entreprise par rapport à ses salariés, pour déterminer les facteurs favorables à la transmission à ces derniers. Nous serons attentif à cette mutation qui s'opère chez le chef d'entreprise réalisant que ses proches collaborateurs, qui l'ont accompagné dans la vie professionnelle, seraient susceptibles de le remplacer.

L'argumentation de ce choix réside dans **la complémentarité des compétences** de ses trois proches collaborateurs qui sont reconnues dans leurs secteurs respectifs par leurs partenaires socio-économiques.

Le chef d'entreprise avait déjà pris un recul pour s'essayer à un autre métier connexe dans une autre société. Il avait laissé la responsabilité de l'entreprise à son second et l'expérience avait été concluante. Elle le fut beaucoup moins pour lui, revenu à plein temps dans l'entreprise deux ans après. Mais cette expérience a servi de référence pour prouver que cela était possible. Et à tous les partenaires est rappelée, lors de la préparation de la transmission, cette période de l'entreprise. Le message devient clair pour les acteurs environnementaux.

Le cadre législatif est arrivé à point nommé pour accélérer le processus, bien que bon nombre de questions restent encore sans réponse.

Alors tout s'est organisé autour **d'une vision commune de la transmission** aux salariés.

Voici les points sensibles que nous avons eu à traiter dans notre configuration:

- garder **la confiance des banquiers** tout en remplaçant la caution illimitée du cédant par des cautions limitées données par les cessionnaires.

- obtenir **l'accord** de ces mêmes banquiers pour un prêt de restructuration représentant près de sept fois l'apport en numéraire.

- obtenir **l'agrément du Ministère du Budget**.

Ce n'est qu'a posteriori que nous avons formulé les questions qui auraient pu se poser au moment de la transmission:

- quelle est **la légitimité du repreneur** par rapport aux salariés, aux fournisseurs et aux clients?

- quelles sont **les réactions des repreneurs** face à la réalité des responsabilités?

En fait, l'annonce de la transmission aux salariés a constitué un événement.

Elle a déclenché l'observation des acteurs environnementaux et une analyse critique de leur part sur la faisabilité.

Après cette première phase d'analyse et d'observation, permise par la précocité de l'annonce, les acteurs environnementaux ont abordé le sujet avec les acteurs concernés et ont été attentifs aux observations et aux différents avis formulés sur le sujet.

L'annonce de cet événement a été gérée avec un soin attentif, tant sur sa diachronie que sur la préséance à observer. En premier lieu, les salariés ont été informés de la solution interne retenue pour la succession du chef d'entreprise. Par la suite, les banquiers ont été contactés et sollicités et les autres partenaires économiques ont été informés au fur et à mesure des contacts dans le cadre de l'exploitation.

Notons que lorsqu'un chef d'entreprise approche de l'âge de la retraite, ses partenaires s'interrogent sur ses intentions mais hésitent à aborder ce sujet délicat.

L'annonce précipitée d'une transmission peut causer un brouhaha préjudiciable à l'entreprise. Il ne faut surtout pas oublier que nous intervenons **dans un sys-**

**tème concurrentiel** dans lequel **tout dysfonctionnement** trouve une résonance auprès des concurrents.

Il ressort des divers entretiens menés au cours de cette étude qu'il existe **deux partenaires** dont l'adhésion au processus successoral paraît fondamentale pour rester sur la voie du succès: **le personnel en interne** et **les banquiers en externe** dans le cadre d'un accompagnement financier.

Ce sont également les partenaires les plus engagés; les salariés ont leur emploi en jeu; quant aux banquiers, avant de s'engager, ils ont procédé à l'analyse du risque. Pour cela, ils évaluent le marché, la position de l'entreprise sur celui-ci, le carnet de commandes, les performances passées, les actifs de l'entreprise, la structure du bilan, les résultats prévisionnels, ainsi que toute une batterie de ratios.

**Mais quel outil ont-ils pour évaluer les hommes qui vont être aux commandes de l'entreprise?**

Ces hommes ne viennent pas de piloter d'autres entreprises où ils auraient pu démontrer leurs capacités de managers, mais ce sont des hommes « du cru » qui vont se trouver devant des responsabilités, pour la première fois pour la plupart. Alors, quelles seront leurs réactions?

La mise en place d'un RES reste **un moment très fort** où s'entrechoquent chez l'individu divers sentiments à l'approche d'un événement ressenti comme un engagement fort. Il en reste l'impression de ne pas avoir tout saisi sur le moment. Le recul a permis avec le temps de mieux analyser certaines réactions et a éveillé la curiosité pour une meilleure compréhension du phénomène. L'enquête exploratoire a apporté un début de réponse à un ensemble de questions restées en suspens.

## *B) Une enquête exploratoire extensive*

L'objectif de l'enquête est de faire le point sur le comportement des chefs d'entreprise des PME du BTP vis-à-vis des problèmes de leur succession. Quel est

leur **degré de réflexion**? Comment l'abordent-ils? Quelles sont **leurs motivations?**

Et plus précisément, comment évaluer **leur comportement** par rapport à la transmission de l'entreprise aux salariés, depuis l'institutionnalisation de ce moyen de reprise par la loi de 1984?

**Nous émettons l'hypothèse que les réponses permettront une étude transversale de la transmission. Cette vision globale du phénomène devrait favoriser l'émergence des hypothèses fondées sur un ensemble d'observations et permettre d'établir des typologies grâce aux traitements statistiques adaptés.**

Les chefs d'entreprise, notamment dans le secteur du BTP considéré comme peu gratifiant, voient leurs enfants se diriger vers d'autres professions. Ce phénomène a été continu depuis les événements de Mai 1968. Auparavant, il était naturel que les enfants assurent la relève du père entrepreneur. Ils entraient dans l'entreprise pour bénéficier d'un apprentissage à cet effet.

Est-il nécessaire de rappeler l'étude de Christensen (1953) qui révèle que le chef d'entreprise consacre six à dix heures à réfléchir à sa succession alors qu'il passe 80 000 heures au management?

Il en résulte qu'un certain nombre de chefs d'entreprise se trouvent dans une impasse: ils souhaitent voir leur oeuvre continuer, sans pour autant vouloir la céder à un concurrent.

Dans la plupart des entreprises les affaires courantes dévorent temps et énergies. Il est difficile au chef d'entreprise d'accorder à la transmission toute l'attention qu'elle mérite. Puis, un jour, la lassitude affleure, l'état d'esprit se dégrade. Qui est responsable? Les salariés ou celui qui n'a pas su comprendre à temps?

Ainsi l'objectif de la présente étude est de rechercher les jalons, **les indicateurs**, les réflexions qui aideront le chef d'entreprise, tout au long de son « apostolat », à ne pas perdre de vue la pérennité de « son oeuvre ».

D'où l'intérêt de rassembler son entreprise autour de valeurs et d'un sentiment d'appartenance. Et lorsque les salariés envisageront leur avenir, mieux vaudra

être celui qui apporte des solutions. Aucun salarié n'est indispensable, mais son départ représente **un capital de savoir-faire**, **un coût de recrutement**, et une partie de **la productivité** acquise qui s'échappent de l'entreprise. C'est un contrat qui s'est défait.

Quel dirigeant ne s'est jamais senti seul dans son entreprise face à un environnement peu rassurant, une forte concurrence, un marché aléatoire? Il pense alors que, plus que jamais, il est indispensable à l'entreprise.

Toutefois, il ne réussira jamais seul. La mobilisation et la cohésion, bien que fragiles, ne sont pas moins stratégiques et nécessaires à la pleine efficience et efficacité de l'entreprise. C'est cette cohésion qui peut fournir aux chefs d'entreprise l'équipe qui assurera la transmission. Pour certains, avant que la lassitude ne les gagne, une sensibilisation leur permettrait de mettre en place volontairement un processus de transmission. Le poids d'une transmission peut paraître proportionnel à l'effectif de l'entreprise et/ou à l'état de santé de celle-ci.

Alors, comment aider le chef d'entreprise à se tourner vers ses collaborateurs qui l'ont aidé, épaulé, pour entrevoir une solution de succession? Nous essayons d'apporter une réponse au développement de cette démarche pour qu'elle soit, au moins, présente à l'esprit des chefs d'entreprise. Nous la fondons sur un parcours bibliographique et sur l'enquête exploratoire présentés dans cette section.

## *C) Parcours bibliographique*

Les premiers contacts ont été établis avec des organismes privés et publics qui s'emploient aux transmissions d'entreprises.

A l'issue de ces démarches, une bibliographie s'est constituée. Nous avons consulté des ouvrages généraux sur la GRH, la stratégie, la PME, la psychosociologie, la gestion, l'épistémologie, la méthodologie et des ouvrages spécifiques sur la filière construction, l'ingénierie financière des LMBO, les successions familiales, la transmission d'entreprise. Parmi ces ouvrages, **nous n'avons pas trouvé d'auteur qui développe l'effet de levier social**. Celui-ci est suggéré quelquefois, mais non explicité.

La lecture des ouvrages généraux et spécifiques est capitale pour constituer les bases élargies de la recherche et permettre de situer le sujet dans les domaines fondamentaux de la gestion. Nous avons complété ces lectures par un ensemble d'articles de presse recueillis, essentiellement lors de nos contacts exploratoires (annexe 1), auprès des organismes suivants:

- CEPME (Crédit d'équipement des PME); devenu la BDPME (Banque de Développement des PME)
- Ministère des Finances
- Ministère du Travail
- ANCE (Agence Nationale pour la Création d'Entreprises)
- CEGOS (société de conseil, formation et recrutement)
- Le Moniteur
- La Banque de France

Le parcours rapide des articles de presse (annexe 2) a permis de situer **trois étapes médiatiques du RES.**

- **La première partie** est **très élogieuse et descriptive**; la presse diffuse l'information sur cette nouvelle possibilité de transmission et **son originalité**.

- **Une deuxième partie** débute en Juillet 1988, où certains titres commencent à avoir **une connotation négative**:

- *Transmission d'entreprise: le RES **une formule perfectible** (07/88 Le Figaro)*

- *RES: **attention danger** (07/88 La Vie Française)*

- ***Des dettes qui font peur** (11/88 Journal des Finances)*

Le deuxième semestre de 1989 est néfaste sur le plan médiatique pour le principe du LMBO et du RES, notamment à la suite de quelques faillites:

- *Les professionnels changent de cap: à l'optimisme succède la prudence (08/89 La tribune de l'Expansion)*

- ***La fausse solution des RES** (09/89 Le Monde)*

- *LMBO: Piège à gogo (10/89 Le Monde)*

- *DARTY, la mort du RES à la française (10/89 L'Expansion)*

- *Le RES de DARTY pris au piège (11/89 La Vie Française)*

Une deuxième vague pessimiste voit le jour au deuxième semestre de 1992:

- *De profundis RES (10/91)*

- *Le gouvernement refuse un sursis au RES (11/91)*

- **La troisième partie** est beaucoup **plus équilibrée** et **plus analytique**. L'ingénierie financière a beaucoup évolué et expose ses outils. On décrit la nouvelle formule du RES applicable à compter du premier janvier 1992. Les articles abordent le sujet avec moins de passion. La constitution de cette bibliographie, portée en annexe 2, a été possible grâce aux divers contacts pris au début de notre étude. Elle nous a permis d'établir un premier guide d'entretien avec une ébauche de méthode pour interviewer les chefs d'entreprise.

## D) *Caractéristiques du terrain*

Après deux entretiens avec des chefs d'entreprise de moins de vingt salariés et des salariés permanents d'organismes paritaires de la profession, il s'est avéré que les limites de dix et vingt salariés sont très significatives.

- Au-dessous de dix salariés, les entrepreneurs n'ont **pas de considération macro-économiques** très élaborée. Leur structure répond avant tout à un besoin « alimentaire » et ils manifestent généralement une volonté affichée de ne pas franchir le seuil de dix salariés.

- Les entreprises de dix à vingt salariés méritent, à elles seules, une étude approfondie sur deux caractéristiques qui se sont dégagées lors des entretiens:

  - le chef d'entreprise a du mal à se définir comme industriel ou comme artisan.

  - la grande disparité selon la nature de l'activité. Un menuisier qui emploie vingt personnes a une approche plus industrielle qu'un entrepreneur de gros oeuvre qui s'identifie, avec un même effectif, à un artisan.

- **Au-delà de vingt salariés** commencent à émerger **des fonctions** qui ne sont plus assurées par le chef d'entreprise. Ce dernier n'est plus seul à assurer l'encadrement et l'organisation. La dimension de l'entreprise peut aider le chef

d'entreprise à prendre conscience du fait qu'au-delà de son rôle d'entrepreneur, il assume un rôle social. Les salariés sont là pour le lui rappeler.

- Au-delà de dix, voire vingt salariés, la transmission de l'entreprise représente **une transaction d'une certaine importance financière**, ce qui réduit le champ des repreneurs potentiels. La transmission s'effectuera vraisemblablement avec l'aide de partenaires financiers. Même s'il s'agit d'une donation ou donation partage, l'intervention d'organismes financiers peut être nécessaire pour le règlement des droits de transmission.

La limite supérieure de notre échantillon a été fixée à 500 salariés, pour respecter le chiffre généralement annoncé comme limite supérieure de la PME (INSEE). Or, rares sont les PME indépendantes du BTP qui ont plus de 300 salariés dans les trois régions retenues pour l'étude exploratoire: Provence Alpes Côte d'Azur, Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon. L'échantillon des entreprises du BTP, à qui a été envoyé le questionnaire exploratoire, est composé de sociétés de vingt salariés et plus.

La finalité de l'étude est axée sur les reprises d'entreprises par les salariés. Or le service de législation fiscale du Ministère des Finances est resté muet sur le nom des entreprises ayant réalisé un RES ou une opération similaire[145]. Par conséquent, nous ne connaissons que les entreprises qui avaient accompagné le RES d'une opération médiatique. Dès lors la population-mère reste inconnue.

Afin de compléter le panel des RES, nous avons incorporé plusieurs questions sur la transmission vécue et le choix ou les préférences de la prochaine. Nous pensons ainsi déceler comment sont perçus les moyens de transmission de la PME et les incidences avec leur environnement pertinent.

[145] Malgré un rendez-vous pris avec la personne chargée du suivi des dossiers RES à BERCY, aucune adresse ne nous a été communiquée, car il est interdit aux fonctionnaires du Ministère de diffuser ces renseignements.

## *E) **Acteurs environnementaux***

**L'interaction avec l'environnement** introduit un caractère propre à l'entreprise, définie comme "**le lieu d'un noeud de contrats**". Quand nous nous interrogeons sur la transmission d'une entreprise, nous nous référons essentiellement à son actif défini sur le plan comptable général. Or l'entreprise est tout d'abord **un ensemble de contrats formels et informels** avec l'ensemble des partenaires (actionnaires, salariés, banquiers, clients, fournisseurs...).

Tous ces contrats contribuent à **la fragilité** de l'entreprise lors de sa transmission, car ils peuvent être remis en cause lorsque les partenaires changent. Il n'est pas rare de voir des entreprises disparaître à la suite du décès du dirigeant. Cette sensibilité à la pérennité de la personne du dirigeant est une caractéristique forte de l'actif de l'entreprise[146].

L'entreprise expose ainsi sa fragilité ou sa forte dépendance en tant que structure organisationnelle, dès lors que le savoir-faire du chef d'entreprise n'est pas négociable puisqu'il disparaît avec son départ. Nous abordons ce qui est appelé: **la réputation**. La « réputation », selon Keps (1984) et Cremer (1986), est « un actif incorporel permettant d'effectuer des transactions de façon peu coûteuse dans un environnement caractérisé par des contingences non prévisibles ». Autrement dit, «la réputation » offre une promesse implicite de processus de règlement raisonnable et équitable lorsque surviennent des événements non couverts par les contrats.

Alors, quelles sont les conditions pour que cet élément essentiel qu'est « la réputation », et qui serait une caractéristique essentielle, soit partie intégrante de la transmission? Son transfert, s'il n'était que partiel, pourrait mettre à mal la structure organisationnelle.

Si l'actif comptable de l'entreprise peut être évalué selon plusieurs méthodes éprouvées, comment évaluer le capital humain que représente la réputation? Et surtout, comment la transmettre pour en garder le bénéfice?

---

[146] LAMOTTE, VINCENT, (1991), Entreprise et fiscalité de l'héritage, Economie et prévision n°100 - 1991.

**A quel moment et selon quel critère l'environnement de l'entreprise reconnaît-il et entérine-t-il le transfert de la "réputation"?**

**Quels sont les facteurs qui disposent favorablement les acteurs environnementaux envers le transfert de la "réputation" et du savoir-faire managérial?**

Nous espérons répondre à cette question avec le recueil d'informations réalisé grâce au questionnaire envoyé aux acteurs qui constituent l'environnement de l'entreprise (clients, fournisseurs, maîtres d'oeuvres, banquiers...).

Il nous a paru intéressant de solliciter l'avis des personnes qui, dans l'exercice de leurs fonctions, sont amenées à côtoyer la PME de BTP et ses dirigeants:

- **Le commissaire aux comptes**: il certifie la sincérité des comptes de l'entreprise et est souvent le confident et le conseiller du dirigeant de la société; il veille aux intérêts des actionnaires.

- **L'expert comptable**: son approche fine des comptes de gestion lui confère également un rôle de confident. Il connaît souvent les souhaits du chef d'entreprise à propos de sa succession. Il sait à quel moment aborder le sujet.

- **L'avocat**: il intervient, soit en tant que conseil pour les montages juridiques, soit en tant que représentant des tiers, des pouvoirs publics ou des chefs d'entreprise, auprès des instances judiciaires, en cas de conflit.

- **L'huissier**: il exécute les décisions de justice et vit des liquidations de sociétés.

- **Le notaire**: il a la particularité de connaître souvent le patrimoine privé, et donc les démarches patrimoniales du chef d'entreprise.

- **Le syndic de faillite**: son avis est utile pour l'analyse des causes d'échecs.

- **Le juge du Tribunal de Commerce**: son approche est intéressante car il est à la recherche de solutions pour le maintien de l'exploitation des entreprises. Il analyse les plans de redressement proposés, les causes de défaillance et les explications des chefs d'entreprise.

- **Le banquier**: il est consulté en tant que fournisseur privilégié tant les besoins en fonds de roulement des PME sont importants. Son rôle est d'autant plus déterminant que l'endettement est élevé lorsqu'il s'agit de reprise d'entreprise par ses salariés. Ce n'est plus un simple fournisseur mais un partenaire à part entière qui suit attentivement la dynamique de la transmission.

- **Les fournisseurs**: quels sont les indicateurs auxquels ils seront sensibles pour continuer leurs relations contractuelles et accorder le crédit nécessaire à la bonne continuation de l'exploitation?

- **L'assureur:** quelles attitudes adopte-t-il pour les garanties à fournir en période de transmission? A quels indicateurs sera-t-il sensible pour maintenir les polices et les primes avec les mêmes couvertures?

- **Le client**: contrairement à la période des « Trente Glorieuses », le client est devenu une denrée rare. Il faut s'assurer de ses besoins et de ses attentes pour garder sa fidélité, notamment dans un contexte de transmission.

- **Le maître-d'oeuvre**: notre filière éclatée introduit cet acteur qui est l'intermédiaire entre le maître d'ouvrage et l'entreprise. Comment perçoit-il la PME? Quel crédit accordera-t-il? Et sur quelles bases fondera-t-il sa confiance en la nouvelle équipe? Continuera-t-il à la consulter pour les offres de prix?

- **Les fédérations du bâtiment et des travaux publics**: il nous a semblé intéressant d'interroger les secrétaires généraux qui côtoient tous les jours les chefs d'entreprise dans des lieux qui leur sont familiers et où ils peuvent s'exprimer librement, et exprimer ainsi leur souci de succession.

- **Les syndicats salariaux**: Comment perçoivent-ils la transmission avec la participation des salariés? Comment se situent-ils en tant qu'acteurs sociaux?

- **Le C.N.P.F.**: Comment le patronat français perçoit-il l'actionnariat salarial?

- **Le service prévention de la CRAM** (Caisse Régionale d'Assurance Maladie) et de l'**OPPBTP**. (Office de Prévention du BTP): ces services sont attentifs à la volonté du chef d'entreprise de sensibiliser le personnel aux problèmes d'hygiène et de sécurité. Leurs représentants aiment à répéter qu'une entreprise qui néglige l'hygiène et la sécurité de son personnel est déjà en proie à de graves difficultés.

- **L'inspection du travail**: le contact du terrain lui permet d'avoir une vision de la PME, « côté salariés » et « côté dirigeants ».

- **L'AREF - BTP**: il s'agit de l'organisme mutualisateur de la profession pour la formation continue. A ce titre, il est à l'écoute des chefs d'entreprise pour résoudre les problèmes de formation, et même de préparation de transmission.

- **Le médecin du travail**: le contact confidentiel avec les salariés lui offre une vision originale. Il reçoit individuellement chaque salarié et se forge ainsi une image de la PME.

Le questionnaire reçu par les acteurs environnementaux (annexe 7**) est sensiblement identique** à celui envoyé aux chefs d'entreprise. Seules trois questions générales ne demandent pas de réponse. La dernière page n'est pas à compléter (renseignements propres à l'entreprise et au chef d'entreprise).

Certains organismes comme l'URSSAF, les services fiscaux, la Direction Régionale de l'Equipement seront également contactés afin de compléter cette vision de la PME du BTP.

**Les questionnaires ont été envoyés aux partenaires des PME du BTP** avec une lettre explicative de la démarche et le but de la recherche.

Après un premier inventaire, nous avons acquis la certitude d'obtenir le retour d'un minimum de trente questionnaires correctement remplis par des personnes ayant du recul par rapport au sujet. Elles ne vivent pas l'aspect frustrant et exaltant d'une transmission, avec la forte dose d'affectivité que cela comporte.

## *F) Le questionnaire*

Les questionnaires établis pour les chefs d'entreprise (annexe 5) sont issus d'une **démarche pragmatique** à l'épreuve du terrain et du **parcours bibliographique**. La faiblesse d'éléments théoriques sur l'effet de levier social rend difficile la recherche de type vérification. Il ne paraît pas réalisable de mener d'entrée une étude de nature hypothético-déductive (du général au particulier). La rigueur demandée est en contradiction avec **la complexité du terrain**. Il convient d'aller des effets aux causes, des faits particuliers aux lois qui les régissent, ce qui caractérise **la méthode inductive**.

Par conséquent, nous avons retenu **la démarche de type exploratoire** qui devrait permettre la confirmation et la construction d'hypothèses.

Après l'étude de l'existant et un recensement des questions probables, nous avons rédigé un questionnaire d'une vingtaine de pages.

### *1) Validation du questionnaire*

Afin de vérifier **la pertinence des questions**, nous avons soumis cette grille à la réflexion de **vingt personnes** de la filière de BTP, dont cinq chefs d'entreprise, un géomètre et deux gestionnaires de la formation continue.

En complément, dix acteurs socio-économiques ont été sollicités: un notaire, un avocat, un huissier, un commissaire aux comptes, un juge du Tribunal de Commerce, un syndic de faillite, un formateur, un chercheur, un cadre de la Banque de France, un directeur de Banque. Ces contacts ont été complétés par d'autres moins formels, mais tout aussi constructifs. A chaque entrevue, nous relevions l'idée forte qui se dégageait de l'échange et venait compléter les matériaux de base.

Pour obtenir **un taux de réponse convenable** auprès des chefs d'entreprise, il importait de réduire le questionnaire de sorte qu'il soit renseigné en moins de vingt minutes. En effet, le premier test sur le terrain a montré qu'au-delà d'une demi-heure, la lassitude se fait sérieusement sentir et influe sur la qualité des réponses.

Nous avons interrogé les chefs d'entreprise à propos des interventions sur les axes politiques du mix-social: emploi, rémunération, valorisation et participation, et au sujet de leur sensibilité aux variables de résultats que sont le climat social, l'image sociale et les performances de l'entreprise.

### *2) Caractéristiques du questionnaire*

L'enquête proposée est basée principalement sur **deux types de variables**: à réponse dichotomique ou avec une échelle de type Likert. Les variables identitaires et quantitatives sont presque toutes groupées en dernière page.

Le dépouillement des **215 questionnaires** a permis **une approche transversale** du phénomène de la transmission des PME du BTP, dont nous vous proposons une première analyse générale et une recherche de critères discriminants.

Les variables émanent des constatations faites sur le terrain, des remarques issues des validations auprès des acteurs socio-économiques et des chefs d'entreprise. L'expérience du terrain, l'intuition et « l'idée que l'on se fait » ne sont pas étrangères à la formulation des questions.

Plusieurs types d'échelles ont été utilisés dans le questionnaire. Ces échelles sont étroitement liées aux variables qu'elles représentent[147]:

- **l'échelle nominale** a été retenue pour représenter des variables dont les catégories ne sont pas naturellement ordonnées. Le chef d'entreprise possède ou ne possède pas la caractéristique (exemple: maîtrise du Capital, organisation de sa succession...). Les valeurs attribuées serviront à identifier les classes sans avoir de propriété quantitative.

- **l'échelle de rapports**: cette échelle sert pour les variables représentées par des nombres cardinaux (chiffre d'affaires, effectif...), dont la valeur 0 exprime l'absence de l'attribut étudié.

- **l'échelle d'intervalle** utilisée pour les variables quantitatives catégorielles (de peu important à très importante).

---

[147] DODGE, Y., (1993), Statistiques, dictionnaire encyclopédique, éd. Dunod, Paris.

Le questionnaire a été soumis à la critique de chercheurs ayant pratiqué des enquêtes exploratoires. Il est composé essentiellement de variables avec une réponse dichotomique ou avec une échelle de 5 items. Sa constitution est conforme à l'échelle validée par Likert.

**Nous vérifierons si les matériaux recueillis au cours de l'enquête exploratoire ouvrent des axes de réflexion qui permettront de mieux maîtriser la transmission aux salariés par une meilleure connaissance de la dimension socio-entrepreneuriale.**

Les questions ont été posées dans un cadre de **confidentialité croissante**. La dernière page est constituée de questions fermées relatives à l'entreprise et à l'identité du propriétaire dirigeant. Enfin, une question ouverte invite aux commentaires des dirigeants-propriétaires sur ce qui caractérise pour eux une transmission réussie.

### *3) Administration du questionnaire*

Le contact avec l'A.R.E.F. - BTP. du Languedoc-Roussillon a permis d'obtenir le fichier des adresses à jour des entreprises de la région et des deux régions limitrophes: PACA et Midi-Pyrénées.

En juin 1993, nous avons procédé à un envoi exhaustif du questionnaire pour les entreprises des trois régions, soit un total de 2200 questionnaires.

Si nous excluons les agences et filiales de groupes nationaux identifiés, il reste un total de 1950 entreprises réparties comme suit:

| | |
|---|---|
| Région PACA | 821 (entreprises de 20 salariés et plus) |
| Région Midi-Pyrénées | 404 (entreprises de 20 salariés et plus) |
| Région Languedoc-Roussillon | 725 (entreprises de 10 salariés et plus) |

Il n'a pas été possible à l'AREF du Languedoc-Roussillon d'extraire le nom des entreprises par tranche d'effectif. Nous avons envoyé le questionnaire à toutes les entreprises du Languedoc-Roussillon ayant 10 salariés et plus. Pour les ré-

gions PACA et Midi-Pyrénées, ce sont les entreprises de 20 salariés et plus qui ont été questionnées.

Tous ces questionnaires ont été envoyés avec **une lettre explicative** (annexe 4) renseignant le lecteur sur **l'objectif de la recherche** et les personnes qui la conduiraient. Une enveloppe-réponse libellée de l'AREF Languedoc-Roussillon était jointe également à l'envoi.

Préalablement, les Présidents des Fédérations du Bâtiment et des Travaux Publics ont été informés par courrier (annexe 3) de la diffusion de l'enquête auprès de leurs adhérents.

Après l'envoi, nous avons eu 8 appels téléphoniques, provenant essentiellement de filiales des «majors» du BTP, pour nous informer que le questionnaire ne serait pas renvoyé. En effet, les entreprises absorbées par les grands groupes de la construction gardent dans la majorité des cas leur nom et les mises à jour ne sont pas faites en temps réel.

Quarante-six (46) enveloppes nous ont été retournées avec plusieurs raisons indiquées par la Poste: liquidation, n'habite plus à l'adresse indiquée... Dix réponses et lettres d'excuses de deux associations de formation du BTP et d'agences ou filiales de groupes nationaux nous sont parvenues.

Par conséquent, nous pouvons raisonnablement penser que les entreprises de la population cible ont été entre 1700 et 1900 à recevoir le questionnaire. Fin Août 1993, nous disposions de 215 questionnaires exploitables, dépassant ainsi l'objectif fixé à 10 % de réponses.

Nous avons également reçu **onze appels téléphoniques** de chefs d'entreprise, pour divers motifs.

- Quatre appels émanaient de chefs d'entreprise de 59 et 60 ans ayant un problème de transmission.

- Deux appels avec une motivation identique provenaient de deux cadres qui occupaient des postes de direction, mais n'étaient pas propriétaires de l'entreprise. Ils envisageaient tous les deux de faire la proposition de RES au propriétaire de leur entreprise respective.

- Un appel venait d'un chef d'entreprise qui estimait que son avis ne nous intéressait pas puisqu'il n'avait que 45 ans. Nous avons signalé à notre in-

terlocuteur qu'il ne lui restait plus que 15 ans à effectuer dans son entreprise s'il souhaitait s'arrêter à 60 ans. Dès lors, commencer à réfléchir à son départ ne pouvait en rien lui nuire. D'une manière générale, nous constatons que les chefs d'entreprise arrivent à l'âge de 60 ans sans s'en apercevoir.

- Un chef d'entreprise nous a signalé que le questionnaire poserait pour certains de ses confrères un cas de conscience car ils n'avaient pas encore abordé le problème.

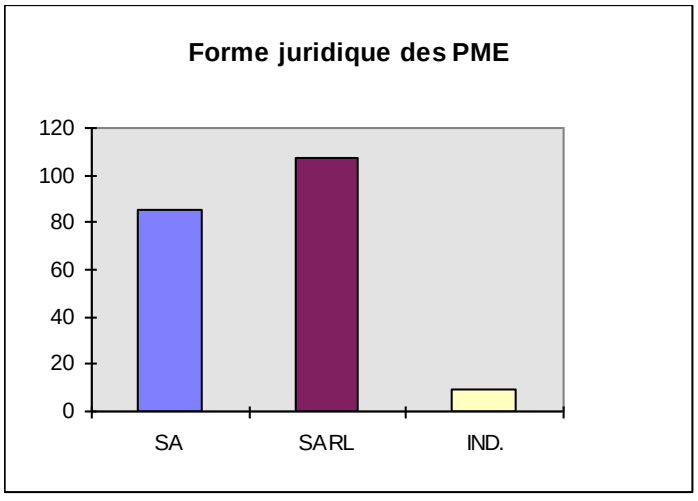
- Trois appels téléphoniques concernaient l'interprétation des questions.

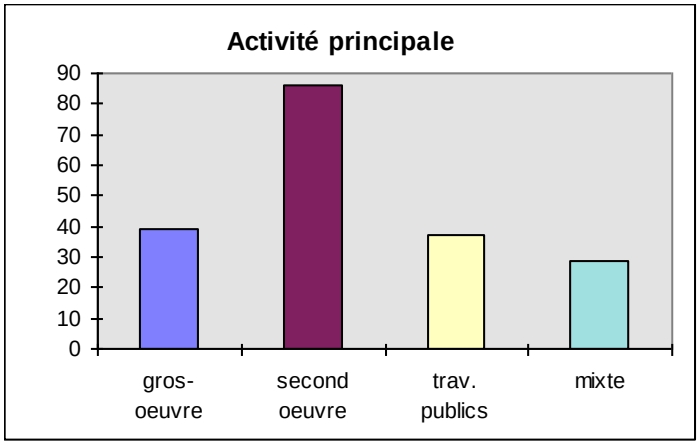
## G) ***Analyse descriptive des données.***

Les résultats suivants sont issus des 215 premiers questionnaires renseignés par les Chefs d'Entreprise (C.E.) (annexe 6) et des 53 premiers questionnaires renseignés par les Acteurs Environnementaux (A.E.) (annexe 8).

### *1) Caractéristiques des PME de l'échantillon.*

Les PME de l'échantillon ont en moyenne 40 salariés dont 11 ETAM (Employés, Techniciens, Agents de Maîtrise et 2 Cadres). Ces PME ont une ancienneté de 28 ans et sont réparties selon les classifications suivantes:






Après les caractéristiques objectives des dirigeants et de la PME nous abordons quelques constats spécifiques à la transmission par le prisme de notre problématique.

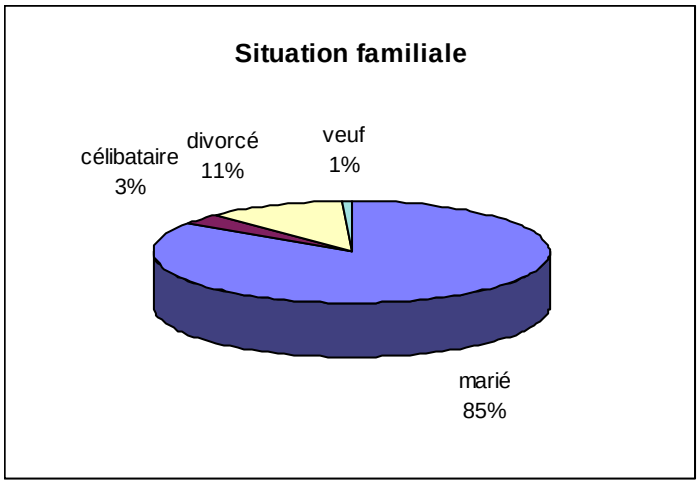
## *2) Caractéristiques personnelles de la population des chefs d'entreprise*

Si nous devions établir un portrait type du chef d'entreprise interrogé nous l'énoncerions ainsi: **il s'agit d'un homme de 50 ans, marié, ayant deux ou trois enfants, de formation technique, qui n'a pas poursuivi d'études supérieures et capitalise 28 ans d'expérience professionnelle dont 22 dans son entreprise. Il dirige depuis 20 ans une SARL de second oeuvre de 40 salariés créée, en 1965.**

### *a) Les hommes sont largement majoritaires dans la profession*

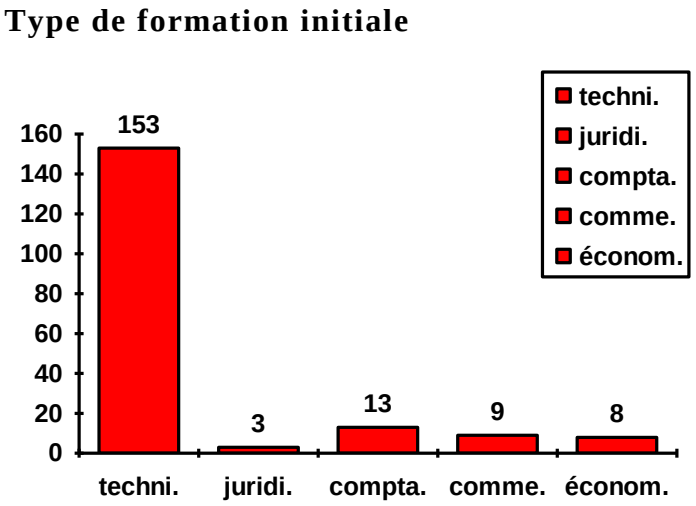
Notre enquête confirme les données nationales sur la faible représentativité des femmes. Sur 202 réponses, six seulement émanent de femmes chefs d'entreprise.

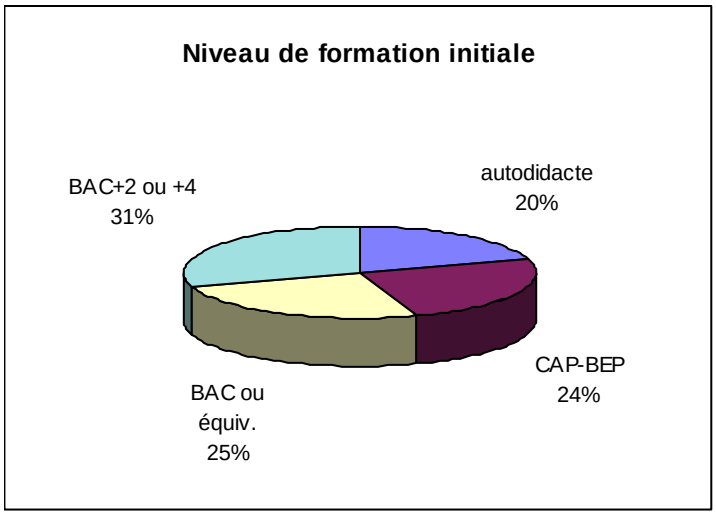
### *b) Les dirigeants sont en grande majorité mariés*




### *c) Il existe une prépondérance de techniciens chez les dirigeants*

Les dirigeants sont, **avant tout, des techniciens** avec une formation initiale technique (82%). Les différents contacts avec les chefs d'entreprise nous ont confirmé qu'ils ancrent leur **légitimité**, essentiellement dans **leurs compétences techniques**. Il convient de noter que la PME du BTP, en raison de sa taille, facilite ce phénomène. Le chef d'entreprise a la possibilité de rechercher la compétence fonctionnelle auprès de **conseils extérieurs**.




### *d) Le départ du chef d'entreprise est une perte de 20 à 30 ans d'expérience.*

Dans la profession, **l'ancienneté moyenne** des **propriétaires-dirigeants** est supérieure à **28 ans**, et à 21 ans dans l'entreprise. On mesure ainsi le choc que subit une PME lorsque 20 à 30 ans d'expérience disparaissent. Ce choc est d'autant plus important que l'effectif est faible (effet de grossissement) et que l'organisation de l'entreprise n'y est pas préparée.

### *3) Les dirigeants et la transmission de la PME*

#### *a) Les chefs d'entreprise sont conscients qu'une transmission se prépare*

Les chefs d'entreprise, dans leur grande majorité (86%), pensent qu'il faut plus d'un an pour préparer la transmission de leur entreprise. Ils sont 49% à penser qu'il faut deux ans au minimum.

#### *b) Mais ils sont une majorité à ne pas avoir organisé leur succession*

Une des réponses les plus attendues pour notre enquête était de savoir si le dirigeant avait organisé sa succession. Un dirigeant sur quatre seulement a organisé sa succession (56 sur 203 répondants). Par conséquent ce sont près des trois-quarts des C.E. qui n'ont pas mis en place leur processus successoral. Ce constat est confirmé par le fait qu'ils sont plus de la moitié (106 sur 207 répondants) à ne pas avoir pris de disposition en cas de décès éventuel. Le décès d'un chef d'entreprise intestat peut transférer la recherche de la solution de transmission dans l'étude notariale.

#### *c) Alors qu'une majorité des dirigeants souhaitent partir d'ici à dix ans*

Plus de la moitié des chefs d'entreprise (55,23%) situent la prochaine transmission dans moins de 10 ans. Ils sont toutefois plus d'un tiers (35,23%) à souhaiter partir dans les cinq ans. Cela confirme un renouvellement important des dirigeants dans les dix années à venir.

La principale motivation de départ est la retraite suivie par le souci de pérennité de l'entreprise et le maintien de l'emploi:

- la retraite 4.26 de moyenne sur 5,
- la pérennité de l'entreprise 3.78 de moyenne sur 5,

- la pérennité de l'emploi 3.44 de moyenne sur 5.

Cela semble dénoter **une volonté de continuité**. Le chef d'entreprise envisage de s'arrêter lorsqu'il atteint l'âge de la retraite. Il a rempli un contrat moral envers la société, sa famille et lui-même. Il souhaite la pérennité de ce qu'il considère souvent comme son oeuvre. Mais prend-il les moyens de cette pérennité?

### *d) Les ressources intrapreneuriales représentent une solution potentielle*

La réponse à la question « Pensez-vous que vos proches collaborateurs seront en mesure d'assurer votre succession? » est très encourageante pour la poursuite de notre recherche. **Les chefs d'entreprise dans leur large majorité (112 sur 194 répondants) pensent que leurs proches collaborateurs seront en mesure d'assurer la relève**.

### *e) Alors, pourquoi si peu de RES ont-ils été réalisés?*

**Un manque d'information** sur la transmission et sur le RES en particulier est constaté. Plus de la moitié des chefs d'entreprise (55,24%) pensent que l'information sur la transmission n'est pas satisfaisante et bien davantage **(85,51%) connaissent mal la procédure du RES et ses avantages**.

Les réponses nous apprennent que la procédure est méconnue par la majorité des acteurs environnementaux et des chefs d'entreprise, mais que ceux-ci souhaiteraient être plus informés. Ils ne considèrent pas le RES comme un phénomène de mode et pensent qu'il répond à un besoin. Paradoxalement, le RES bénéficie d'une image positive auprès des acteurs économiques tout en étant ignoré dans le détail. Les acteurs semblent adhérer au concept de transmission aux salariés, mais ils n'ont pas le réflexe de l'approfondir. Est-ce le poids des habitudes successorales? Est-ce l'appréhension de la nouveauté? Ou bien simplement le manque de disponibilité immédiate pour s'investir dans un problème que l'on pense lointain à résoudre? Ce qui explique un des éléments paradoxaux de cette étude: 95,26% des chefs d'entreprise souhaitent accompagner la nouvelle équipe après la transmission. Un chef d'entreprise a même suggéré

que cela mérite un cadre juridique afin de préserver au cédant un droit de regard. Pourquoi le cessionnaire, formé par le cédant, ne ferait-il pas l'effort de lui reconnaître ce droit de regard?

Ce souhait d'accompagner la nouvelle équipe est très louable mais rencontre de grandes difficultés dans son application. Les contacts que nous avons eus nous ont renseigné sur cette phase délicate où le cessionnaire prend possession du pouvoir et de ses prérogatives plus rapidement que ne le souhaiterait le cédant. Il est également difficile au chef d'entreprise partant de venir sur les lieux où il a été le maître absolu, et de n'avoir plus qu'un rôle consultatif. L'intégration vers l'amont de cette phase de transmission des savoir-faire et, entre autres, le savoir-faire managérial, n'est-elle pas un facteur de succès?

### *f) Souhaits et perceptions du chef d'entreprise*

Sa **préférence** pour la succession va à **l'héritier**, mais il ne rejette pas la solution du rachat par un groupe de salariés. Il souhaite que les successeurs soient **polyvalents** et plébiscite **la valorisation par la formation** pour les différentes fonctions de l'entreprise. Exprimerait-il ainsi ses propres manques en incitant ses successeurs à la formation qui lui aurait fait défaut?

Parmi les caractéristiques personnelles, c'est d'ailleurs l'item « professionnalisme des repreneurs » (moyenne 4,51 sur 5) qui est reconnu comme le facteur premier de la cohésion de l'équipe de repreneurs, suivi par l'item « confiance mutuelle» (4,08 sur 5). Pour les caractéristiques de l'entreprise, le premier item cité est « performances technico-économiques » (4,36 sur 5), suivi de l'item « climat social » (3,96 sur 5).

**Le chef d'entreprise** perçoit **le caractère multidimensionnel** de la transmission avec une prééminence pour les dimensions financière et patrimoniale. Il recueille des avis sur la transmission auprès de spécialistes, notamment l'expert comptable et le conseiller juridique. Il considère les avis d'autres chefs d'entreprise mais ne tient pas compte des avis des amis. Il semblerait que le chef d'entreprise soit conscient qu'il convient de s'entourer de spécialistes pour les aspects techniques de la transmission.

Par ailleurs, à la question « Si vous avez vécu ou allez vivre une transmission d'entreprise avec la participation des salariés, nous accorderiez-vous un entretien de 30 minutes? », sur 144 répondants, la moitié a répondu explicitement « OUI ». Cela nous a rassuré pour la suite du travail exploratoire sur le terrain et nous laisse également un choix plus large pour préparer l'étude qualitative.

**Cette première analyse[148] confirme le grand nombre de chefs d'entreprise à remplacer dans les dix ans à venir alors que seulement 27,58 % ont organisé leur retraite.**

Toutefois, nous avons relevé qu'une majorité de chefs d'entreprise pensent avoir des collaborateurs en mesure de leur succéder. Nous nous demandons quels sont les facteurs explicatifs de la présence de ces intrapreneurs. **Pour cela, nous poursuivons l'analyse afin de vérifier si une démarche sociale influe sur l'existence de ce potentiel intrapreneurial.**

## *SECTION 2 - La dimension sociale est-elle discriminante?*

Nous nous efforcerons, à travers l'analyse des informations recueillies lors de l'enquête exploratoire, d'identifier des comportements caractéristiques des chefs d'entreprise par rapport à la GRH, aux intrapreneurs et à la transmission.

Dans cette perspective, nous tenterons de faire émerger, par un traitement quantitatif, une ou plusieurs typologies finalisées. Pour cela, nous analyserons le croisement de variables pour mettre en évidence les facteurs discriminants. Nous espérons ainsi isoler les facteurs déterminants du comportement de chaque groupe, et neutraliser les critères de faible influence.

Cette même démarche pourrait être appliquée aux réponses des acteurs socio-économiques, pour rechercher un comportement caractéristique face à la transmission. La prudence sera de mise, car ces acteurs répondent à un questionnaire dont le thème ne concerne pas directement leur vie professionnelle. Cependant,

[148] Les résultats du dépouillement de l'enquête exploratoire sont portés en annexe 6.

l'intérêt de leurs réponses réside dans la distance qu'ils ont par rapport au sujet traité.

## *A) **Analyse de contingences et essais de typologies sur la dimension sociale**.*

Nous essayons de déterminer, dans ce paragraphe, le caractère discriminant de la dimension sociale par une analyse des dépendances avec les variables relatives aux intrapreneurs.

De toute évidence, nous constatons une omission dans la planification de la transmission[149] Nous ne croyons pas que les chefs d'entreprise soient des personnes irresponsables et sans souci de l'avenir. C'est pourquoi une recherche d'explication devra être menée. Quels sont donc les faits générateurs d'une prise de conscience? (maladie, âge de la retraite, difficultés du secteur...)

A la question "**Pensez-vous que vos proches collaborateurs seront en mesure d'assurer votre succession**?" **112 dirigeants sur 194 ont répondu OUI**.
Cet item confirme que les entreprises disposent d'un potentiel, puisque dans leur majorité les propriétaires pensent avoir en leurs collaborateurs des personnes capables de leur succéder.

**Au défi posé par le remplacement d'un grand nombre de chefs d'entreprise, nous répondons qu'il existe une réponse possible: les proches collaborateurs qui sont en mesure d'assurer la succession.**

Les pouvoirs publics ont mis en place des outils juridico-techniques pour y répondre, mais l'amalgame ne se fait pas toujours. Aussi, l'observation des pratiques de GRH et plus précisément de GRI dans les PME où le rachat a réussi, pourrait-elle nous confirmer si la dimension sociale a joué son rôle de liant?

---

[149] A la question: à quel horizon se situe la prochaine transmission? 116 chefs d'entreprise sur 210 envisagent de transmettre leur entreprise avant 10 ans, dont 74 avant 5 ans.

### *1) Dépendances remarquables sur la dimension sociale*

Nous mettons en évidence, par une analyse statistique du test du chi carré, trois dépendances de variables représentatives de la transmission et de ses protagonistes.

L'analyse des tableaux de **tris croisés** avec la variable «COLLABSUC» (proches collaborateurs en mesure d'assurer la succession) et les autres variables montre quelques dépendances significatives. Elles pourraient nous renseigner sur **les attitudes ou comportements** qui influent sur l'existence **d'intrapreneurs** dans la PME.

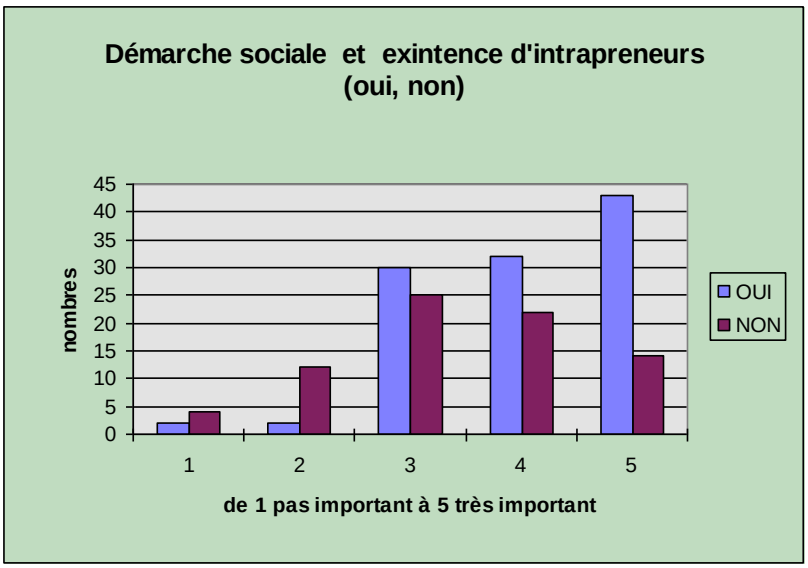
Les tableaux suivants transcrivent les variables avec lesquelles nous observons une dépendance significative. Les valeurs de ces tableaux sont les nombres de citations de chaque couple de modalités.

#### ***a)*** *Une dépendance fondamentale: une démarche sociale et l'existence d'intrapreneurs*

La première dépendance constatée est fondamentale pour confirmer notre problématique sociale. Elle est révélée par l'utilisation du test du chi carré qui évalue la dépendance de deux variables suivantes:

*- Pensez-vous que vos proches collaborateurs (intrapreneurs) seront en mesure d'assurer votre succession? (collabsucc)*

*- La transmission et la succession sont considérées comme une démarche sociale (démsocial) (la transmission est une démarche sociale et la succession est une démarche socio-économique).*




La dépendance est significative (chi2 = 20.0, ddl = 4, p  99.9%).

Nous observons **une relation de dépendance** entre les chefs d'entreprise qui ont des collaborateurs en mesure de leur succéder et leur perception de la transmission comme une démarche sociale. Mais à ce niveau de l'exploration, les déterminants de la dimension sociale ne sont pas clairement explicités. Il s'agit plus des caractéristiques générales du chef d'entreprise d'ordre attitudinal ou comportemental. **La poursuite des investigations** s'efforcera de déterminer les comportements du chef d'entreprise en rapport avec cette dimension sociale.

**En résumé, les chefs d'entreprise qui envisagent la transmission comme une démarche sociale sont mieux pourvus de collaborateurs en mesure d'assurer la succession.**

### ***b)*** *Une dépendance émergente: transmission aux salariés et existence d'intrapreneurs*

Bien que la dépendance soit peu significative, elle mérite d'être relevée tant la transmission aux salariés n'est pas une solution spontanée ou présente à l'esprit des chefs d'entreprise. Il existe une relation entre le souhait de transmettre aux salariés et le fait que ces derniers soient prêts à assurer la succession, mais rien ne nous éclaire sur le sens causal.

*- Pensez-vous que vos proches collaborateurs seront en mesure d'assurer votre succession? (collabsuc)*

*- Quelles sont les motivations de votre départ: transmission aux salariés? (dépsal)*

| **dépsal** / **collabsucc** | pas important | | | | très import. | **TOTAL** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| O | 24 | 13 | 26 | 12 | 7 | **82** |
| N | 28 | 12 | 20 | 5 | 1 | **66** |
| **TOTAL** | **52** | **25** | **46** | **17** | **8** | **148** |

**(chi2 = 6.9, ddl = 4, p = 85.6%).**

Cette liaison, certes faible, semble être confirmée par la dépendance significative avec le souhait de vendre l'entreprise à un tiers.

Nous constatons que **les chefs d'entreprise qui n'ont pas de collaborateur en mesure d'assurer la succession ont une nette préférence pour la vente à un tiers.** Alors que cette solution ne satisfait pas leurs confrères qui ont des collaborateurs en mesure de leur succéder.

*- Pensez-vous que vos proches collaborateurs seront en mesure d'assurer votre succession? (collabsuc)*

*- Quel type de succession souhaiteriez-vous?(succvente) (vente à autre que concurrent et vente à concurrent)*

| succvente / collabsucc | pas souhaitable | | | | fort souhait | TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|---|
| O | 16 | 13 | 38 | 15 | 15 | **97** |
| N | 6 | 7 | 19 | 26 | 22 | **80** |
| **TOTAL** | **22** | **20** | **57** | **41** | **37** | **177** |

**(chi2 = 15.5, ddl = 4, p = 99.6%).**

**Cette dépendance permet de penser que l'existence d'intrapreneurs a une influence sur le mode de transmission souhaité.**

Fort de ce constat nous poursuivons les investigations de notre analyse bivariée pour confirmer ou infirmer nos pré-hypothèses dans la perspective d'affiner les hypothèses de la présente recherche.

### *c) Les chefs d'entreprise proactifs sont plus nombreux à être en présence d'intrapreneurs*

Nous avons voulu savoir si l'action du chef d'entreprise a une influence sur l'identification d'intrapreneurs dans l'entreprise. Nous qualifions de **proactifs** les chefs d'entreprise motivés par la pérennité de l'entreprise et de l'emploi après leur départ, et qui agissent en conséquence.

*- Pensez-vous que vos proches collaborateurs seront en mesure d'assurer votre succession?*

*- Quelles sont les motivations de votre départ? (pérennité de l'entreprise, pérennité de l'emploi; départ proactif)*

| dépproact / collabsucc | pas important | | | | très import. | TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|---|
| O | 3 | 5 | 16 | 35 | 31 | **90** |
| N | 7 | 3 | 26 | 17 | 15 | **68** |
| **TOTAL** | **10** | **8** | **42** | **52** | **46** | **158** |

**(chi2 = 13.5, ddl = 4, p = 99.0%).**

**Nous observons que les chefs d'entreprise qui ont un comportement proactif par rapport à la transmission sont plus entourés d'intrapreneurs en me-**

**sure de leur succéder que les chefs d'entreprise qui n'ont pas une attitude proactive.**

Il est opportun de rappeler également que la majorité des dirigeants-propriétaires n'a pas pensé à prendre des dispositions en cas de décès: 106 réponses négatives sur 207 répondants.

De toute évidence**, nous constatons une insuffisance dans l'organisation de la transmission**, ce qui nous conduit à rechercher les facteurs déterminants qui incitent le propriétaire dirigeant à préparer ou à ne pas préparer sa succession.

Les résultats obtenus sont encourageants pour poursuivre la vérification du caractère discriminant de la dimension sociale et notamment des actions de GRH.

### *2) Vérification du critère discriminant de la dimension sociale*

Cette étude transversale révèle **deux populations**: les chefs d'entreprise qui ont des collaborateurs qui seraient en mesure d'assurer leur succession et ceux qui n'ont pas de successeurs potentiels.

Nous allons différencier ces deux familles et analyser successivement les variables pour rechercher les caractéristiques discriminantes de nature sociale. Nous étudierons les contingences qui découlent de cette approche transversale afin de vérifier nos pré-hypothèses.

A la question, « Quel est selon vous le temps nécessaire à la préparation d'une transmission d'entreprise? », les résultats diffèrent selon les réponses à «collabsuc»:

- 52 % des chefs d'entreprise qui ont répondu par oui, pensent qu'il faut au moins deux ans pour préparer la transmission, dont 14 % au moins cinq ans;
- 40 % des chefs d'entreprise à la réponse négative pensent qu'il faut au moins deux ans pour préparer la transmission, dont 6 % au moins cinq ans.

Nous constatons un écart de 12 points (40% - 52%) entre ces deux populations différenciées par l'appréciation du temps de préparation nécessaire à une transmission. Il convient de noter que cet écart reste constant sur la strate des

chefs d'entreprise ayant plus de 49 ans. **L'âge n'influerait pas sur cette perception.**

Etudions de plus près l'importance de cette relation avec le temps: parmi les chefs d'entreprise qui ont organisé leur succession, 64 % pensent qu'il faut deux ans de préparation pour la transmission. Alors que ceux qui n'ont pas organisé leur succession sont seulement 42 % à le penser. Ce qui représente un écart significatif de 22 points (de 42% - 64%).

Ce qui semblerait démontrer que **les dirigeants qui n'ont pas organisé leur succession auraient une tendance naturelle à sous-estimer le temps nécessaire pour la préparer**.

### *a) Près des trois-quarts des chefs d'entreprise n'ont pas organisé la transmission*

Pour illustrer l'incidence de la dimension sociale sur l'organisation de la succession, nous nous proposons d'analyser le résultat du tri croisé entre les réponses aux deux questions suivantes:

- *A propos de votre succession: l'avez-vous organisée? (orgasuc)*
- *Pensez-vous que vos proches collaborateurs seront en mesure d'assurer votre succession? (collabsuc)*

| **orgsucces** / **collabsucc** | O | N | **TOTAL** |
|---|---|---|---|
| O | 40 | 68 | **108** |
| N | 11 | 68 | **79** |
| **TOTAL** | **51** | **136** | **187** |

**(chi2 = 12.3, ddl = 1, p  99.9%).**

Sur 187 répondants , 136 chefs d'entreprise n'ont pas préparé leur transmission.

### *b) Près de 9 dirigeants sur 10 qui n'ont pas repéré d'intrapreneur n'ont pas organisé leur succession*

Le tableau suivant reprend le pourcentage des chefs d'entreprise qui ont organisé leur succession. Ils sont trois fois plus nombreux, parmi ceux qui ont repéré un intrapreneur, à avoir organisé leur succession.

| orgsucces / collabsucc | O | N | **TOTAL** |
|---|---|---|---|
| O | 37,04% | 62,96% | **100%** |
| N | 13,92% | 86,08% | **100%** |
| | | | |

Parmi les chefs d'entreprise qui n'ont pas de proche collaborateur en mesure de leur succéder, seulement 14% ont préparé leur transmission.

### *c) Plus des trois-quarts des chefs d'entreprise qui ont organisé la succession sont entourés d'intrapreneurs*

Le tableau ci-dessous repère les pourcentages des chefs d'entreprise qui ont organisé leur succession selon qu'ils ont des collaborateurs préparés ou non.

| orgsucces / collabsucc | O | N | |
|---|---|---|---|
| O | 78,43% | 50% | |
| N | 21,57% | 50% | |
| **TOTAL** | **100%** | **100%** | |

Ils sont 40 chefs d'entreprise sur les 51 de la strate «orgasuc» = oui qui ont organisé leur succession, soit 78,43%. Parmi les chefs d'entreprise qui n'ont pas de collaborateur prêt à assurer la succession, la proportion des transmissions préparées est seulement de 21,57%. **Donc, les chefs d'entreprise sont trois fois moins nombreux à avoir organisé la transmission de leur PME lorsqu'ils n'ont pas de collaborateurs en mesure d'assurer la succession.**

Les chefs d'entreprise qui ont des enfants travaillant dans l'entreprise sont 46 sur 56 (soit 82,14%) à penser qu'ils ont des collaborateurs capables d'assurer la succession. Cette proportion se limite à 46% pour les chefs d'entreprise qui n'ont pas d'enfant employé dans l'entreprise.

**L'existence ou non d'intrapreneurs (collaborateurs en mesure d'assurer la succession) au sein de la PME semble être un facteur discriminant dans l'organisation de la transmission.**

Par ailleurs, il semblerait que l'intrapreneuriat soit naturellement reconnu pour les enfants des dirigeants. Un enfant intrapreneur présent reflète intrinsèquement aux yeux du père dirigeant la question et la réponse au processus successoral. Par contre, cette question ne semble pas spontanée lorsque les intrapreneurs sont extérieurs à la famille.

**En résumé, près de 9 dirigeants sur dix qui n'ont pas repéré d'intrapreneur n'ont pas organisé leur succession, alors que plus des trois-quarts des chefs d'entreprise qui ont organisé leur succession sont entourés d'intrapreneurs.**

**Par conséquent nous sommes bien au coeur d'une problématique sociale et entrepreneuriale.**

Comme le confirme l'étude de la SOFARIS (1993), une transmission réalisée à la suite du départ à la retraite du chef d'entreprise, préparée à l'avance et au bon moment, a plus de chance d'arriver à bon terme qu'une transmission précipitée, où la recherche du repreneur a été hâtive et où le moment choisi n'est peut être pas le meilleur.

Or, les chefs d'entreprise qui n'ont pas préparé leur succession (72,41%) peuvent laisser craindre qu'un bon nombre d'entre eux **se trouve dans une situation d'obligation** (vieillissement, santé, détérioration des performances...), où le danger sera de négliger, par manque de temps, cet acte de gestion majeur qu'est la transmission.

Par conséquent, il paraît intéressant **de rechercher les caractéristiques qui viendraient différencier ces deux catégories** de chefs d'entreprise: **ceux qui ont préparé leur succession et ceux qui ne l'ont pas envisagée**.

Pour la bonne compréhension des quatre variables stratégiques du mix-social, nous avons précisé sur le questionnaire quelques actions de GRH représentatives de chaque pôle. Elles ont été formulées ainsi:

- Lors de votre accession au poste de chef d'entreprise, quelle a été votre intervention sur la gestion des ressources humaines?

  - Emploi (effectif, recrutement...)
  - Rémunération (salaires, charges, intéressement...)
  - Valorisation (formation, évaluation, promotions...)
  - Participation (implication, communication...)

Trois tableaux ont été réalisés selon le même principe.

- Un tableau (annexes 6 bis) avec les deux familles de chefs d'entreprise

- «collabsucc» = OUI (proches collaborateurs en mesure de succéder),

- «collabsucc» = NON (pas de proche collaborateur en mesure de succéder).

- Un deuxième tableau (annexes 6 bis) avec les deux catégories de chefs d'entreprise

- «orgasuc» = OUI (succession organisée)

- «orgasuc» = NON (succession non organisée).

- Un troisième tableau présenté ci-après avec deux familles:

  - la première, avec «collabsucc» et «orgasuc» = OUI, représente les chefs d'entreprise qui ont des intrapreneurs et ont organisé leur transmission;

  - la deuxième, avec «collabsucc» et «orgasuc» = NON, représente les chefs d'entreprise qui n'ont pas d'intrapreneurs et n'ont pas organisé leur succession.

Nous portons en ligne les questions de l'enquête exploratoire analysées précédemment et en colonne les deux strates avec leurs écarts nominaux et relatifs.

| Critères discriminants des variables sociales sur les deux échantillons de dirigeants | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | collabsuc et orgasuc OUI | collabsuc et orgasuc NON | écart nominal | écart relatif |
| EFFECTIF DE LA STRATE | 40 | 68 | | |
| Pensez-vous qu'une transmission d'entreprise soit une démarche sociale? | 3,97 | 3,40 | 0,57 | 16,76% |
| Quel type de succession souhaitez-vous? | | | | |
| - famille, héritier | 4,05 | 3,00 | 1,05 | 35% |
| - salariés | 2,77 | 2,76 | 0,01 | 0,36% |
| - vente | 2,58 | 3,58 | -1,00 | -28% |
| Quelles sont les motivations du départ? | | | | |
| - pérennité de l'emploi | 3,88 | 3,41 | 0,47 | 13,78% |
| - transmission aux salariés | 2,13 | 2,09 | 0,04 | 1,91% |
| Quels sont les facteurs de cohésion et légitimité? | | | | |
| - ancienneté | 3,38 | 2,69 | 0,69 | 25,65% |
| - image sociale | 4,03 | 3,79 | 0,24 | 6,33% |
| - climat social | 4,24 | 3,84 | 0,40 | 10,42% |
| - performances technico-économiques | 4,59 | 4,44 | 0,15 | 3,38% |
| Lors de votre accession au poste de chef d'entreprise, quelle a été votre intervention sur la GRH? | | | | |
| - emploi | **3,57** | **3,67** | -0,10 | -2,73% |
| - rémunération | **3,82** | **3,48** | 0,34 | 9,77% |
| - valorisation | **3,84** | **3,43** | 0,41 | 11,95% |
| - participation | **3,68** | **3,37** | 0,31 | 9,20% |

C'est la moyenne de la variable « valorisation » qui présente l'écart le plus significatif:

3,84 pour «collabsucc» et «orgasuc» = OUI

3,43 pour «collabsucc» et «orgasuc» = NON

Par contre l'écart sur la moyenne de la variable « emploi » ne paraît pas significatif (3,57 pour 3,67). Les résultats sont homogènes dans les trois classifications retenues (annexes 6 bis).

**L'image sociale et surtout le climat social** sont des **variables discriminantes** sur les perceptions des facteurs de légitimité de l'équipe intrapreneuriale, alors que la performance technico-économique est faiblement discriminante et révèle une moyenne élevée sur les deux populations.

**Les trois axes stratégiques du mix-social: rémunération, valorisation et participation, sont discriminants. Cela confirme notre pré-hypothèse relative à l'influence de la dimension sociale sur la préparation de la transmission.**

Nous pensons que les caractéristiques comportementales, comme les caractéristiques organisationnelles, influent sur le résultat de la transmission.

### *d) Le profil du repreneur est vital pour le succès ou l'échec*

Lorsque le rachat est réalisé par une ou plusieurs personnes physiques, la pérennité de l'entreprise dépend en grande partie de la compétence des repreneurs, de leur capacité et de leur volonté de mener à bien leur projet. Si un échec intervient, les partenaires socio-économiques se tourneront en priorité vers eux pour avoir une explication.

Pour essayer d'approfondir la connaissance des causes des défaillances, Monsieur Deruy, directeur régional chez SOFARIS, a initié une étude[150] sur 250 cas de contentieux connus de son établissement. Les conclusions de l'étude menée par SOFARIS, organisme fort intéressé par les causes d'échec des transmissions, confortent notre démarche sur la recherche des caractères discriminants.

Notre approche a intéressé Monsieur Deruy qui affirme que le rôle des banquiers de demain sera de travailler sur la maîtrise de cette dimension sociale. Or celle-ci n'est nullement intégrée à l'heure actuelle dans leurs modèles financiers par manque d'outils spécifiques. L'enquête exploratoire en préparation a créé un effet d'attente pour les investigations futures sur les dossiers de transmission soutenus par SOFARIS[151].

Dans son étude, parmi les problèmes les plus souvent évoqués comme causes d'échecs, nous relevons:

---

[150] SOFARIS, (1993), La Transmission des PMI en France.

[151] Elle est devenue par la fusion avec le CEPME: la BDPME (Banque de Développement des PME).

- Les problèmes de gestion de l'entreprise après reprise: 40% (erreurs de gestion, expansion trop ambitieuse, problèmes d'organisation interne, changement d'activité, dépenses somptuaires, incompétence du dirigeant recruté).
- L'incompétence du repreneur: 29% (pas d'expérience ou de capacité de gestion, pas de connaissance du marché ou de la concurrence, problèmes à maintenir les relations avec les partenaires...).
- Autres problèmes liés au personnel: 10% (mésentente entre repreneurs, mésentente avec les cadres ou avec les actionnaires minoritaires, désengagement du repreneur, maladie ou décès du repreneur).
- Problèmes liés au personnel: 6% (départ d'un collaborateur-clé, problèmes sociaux, perte de salariés).
-

Les deux tableaux ci-dessous font nettement ressortir le caractère discriminant du profil du repreneur sur l'issue de la transmission.

| **Profil du repreneur principal** | | | |
|---|---|---|---|
| Profil du repreneur principal | Descendant du cédant | Cadre de l'entreprise | Personne extérieure |
| % de dossiers contentieux | 4,5% | 12,4% | 20,3% |

| **Expérience du repreneur** | | |
|---|---|---|
| Le repreneur principal avait-il l'expérience du secteur? | Oui | Non |
| % de dossiers contentieux | 14,1 % | 25,9 % |

Dans l'étude SOFARIS, **la compétence du repreneur** est caractérisée par **sa formation**, **son expérience dans la gestion** en général et celle d'une PME en particulier, ainsi que par **sa connaissance du secteur d'activité** de l'entreprise rachetée.

Ces constats confortent notre démarche de recherche, dans la dimension sociale, des facteurs de succès du rachat de la PME par son ou ses salariés.

**En intervenant suffisamment tôt (le temps est pris comme variable modératrice) sur la GRH de la PME et notamment sur les quatre axes stratégiques**

**du mix-social, contribuerons-nous à faire émerger la « Ressource Humaine » nécessaire au succès de la transmission?**

Une finalisation de la grille de lecture des variables du mix-social devrait permettre de repérer les interventions nécessaires sur les ressources humaines pour assurer le succès de la transmission.

Cette démarche est illustrée par le modèle opérationnel de succès du rachat de l'entreprise par son ou ses salariés, qui est construit autour des variables explicatives de nature:

- **environnementales** (salariés, partenaires économiques);
- **comportementales** (propriétaire-dirigeant, intrapreneurs);
- **organisationnelles** (niveau de la GRH).

Elles sont articulées autour d'une variable intermédiaire centrale représentée par les quatre axes d'action du mix-social.

**Cette modélisation permettra de vérifier si une intervention coordonnée dans le temps sur les quatre axes du mix-social, et notamment sur les axes valorisation et participation, est de nature à faciliter le succès du rachat de la PME par ses salariés.**

## *B) Apports de cette recherche préliminaire*

L'approche exploratoire réalisée auprès des dirigeants-propriétaires des PME du BTP a pour objet d'isoler et de définir des typologies avant que ne débute la démarche approfondie.

Dans cette enquête de nature essentiellement quantitative menée par voie postale, la taille de l'échantillon sur lequel nous avons fait des calculs sur la fréquence, la corrélation et le degré de dépendance des variables, détermine la signification. Toutefois, nous sommes conscients des limites de cette méthode de recueil des données par voie postale auprès des PME.

L'importance de la connaissance, ne serait-ce que fugitive, de l'entreprise, à travers la passation d'un questionnaire « en direct » pendant deux ou trois

heures, est primordiale pour la fiabilité des informations recueillies en PME (Bayad - Nebenhaus - 1994). Les réserves émises **par les chercheurs en gestion de la PME** sur les méthodes d'observation et le recueil de l'information nous conduisent à mener, dans un deuxième temps, une démarche de type qualitatif. Elle interviendra dans un cadre hypothético-déductif où seront favorisées l'attitude exploratoire et la flexibilité des procédures.

**Le manque de formalisme, dans la PME en général et dans la PME du BTP en particulier, nous impose quasiment une démarche approfondie pour appréhender les actions en GRH. La proximité inhérente à la PME fait que la GRH est essentiellement un vécu qu'il conviendra de saisir lors des entretiens avec les chefs d'entreprise et qu'il faudra interpréter.**

### *C) Pratique-t-on la GRH en PME?*

Les dirigeants de PME du BTP s'interrogent sur la GRH. Ils la situent aussitôt dans sa dimension administrative (paye, déclarations sociales ...) voire politique (effectif, ancienneté ...), mais rarement sur sa dimension stratégique.

Or, « **la GRH ne se décrète pas, en PME, elle se vit au quotidien** ». C'est le contact facilité par **la proximité** qui permet au chef d'entreprise d'avoir en permanence à l'esprit les ressources humaines dont dispose son entreprise qualitativement et quantitativement. Il connaît les compétences de chacun, il connaît son personnel, leur nombre, leur âge. Cette connaissance trouve la plupart du temps sa seule formalisation dans l'esprit du chef d'entreprise. Il s'est forgé cette trame jour après jour au contact du réel. De fait, il voit les salariés en situation et enregistre au fil du temps la progression de chacun.

**Est-ce dans ce contact proche et permanent que le chef d'entreprise s'aperçoit un jour qu'il a des proches collaborateurs en mesure de lui succéder?**

Au cours des contacts ou entretiens, nous n'avons pas relevé de propos d'un responsable qui expliquerait la stratégie suivie en GRH pour préparer son ou ses successeurs. Cette méconnaissance du savoir théorique semble compensée

par une intuition et une expérience du terrain difficilement remplaçables par des modèles théoriques.

Dans l'enquête exploratoire, nous avons intégré les quatre axes du mix-social (emploi, rémunération, valorisation et participation) pour obtenir une première lecture des pratiques de GRH des dirigeants de PME.

En rapprochant ces pratiques avec l'état d'avancement de la préparation de la transmission, nous avons relevé quelques concordances. Ainsi, une politique de GRH qui valoriserait les salariés et adopterait un management participatif serait de nature à favoriser le maintien ou l'émergence de salariés capables d'assurer le relais managérial.

**Mais est-ce les pratiques de GRH qui ont permis aux intrapreneurs de s'affirmer, ou bien est-ce la présence d'intrapreneurs qui a déclenché des pratiques de GRH de la part du chef d'entreprise?**

## *D) Influence de la présence d'intrapreneurs sur la vision de la transmission*

La taille de la PME fait que ces intrapreneurs sont rapidement décelés. Selon notre hypothèse, si le chef d'entreprise a une politique pertinente de GRH, les intrapreneurs seraient valorisés, et par leur **comportement participatif,** ils auraient une influence sur l'organisation.

Dans les grandes structures, pour mener à bien une expansion ou une restructuration, le directeur des ressources humaines recherche la personne qui possède le profil souhaité pour satisfaire au choix stratégique.

Or, dans la PME, c'est l'inverse qui est souvent observé. Le profil entrepreneurial d'un salarié peut enclencher une démarche stratégique et notamment une démarche successorale.

**L'intrapreneur semble identifié clairement dans la PME** en fonction de la mission qui lui est confiée ou du problème spécifique à résoudre. Mais, si la succession du chef d'entreprise n'est pas d'actualité, l'éventualité d'un rachat par l'intrapreneur n'est pas présente à l'esprit de celui-ci.

Par contre, lorsque le chef d'entreprise se pose clairement la question de sa succession, soit par **une réflexion personnelle**, soit à la suite d'un **événement** (accident, maladie, âge de la retraite ...), alors il inventorie les différentes formules en les ordonnant selon ses priorités.

- En tête, vient essentiellement **l'identification d'un héritier** capable d'assurer la succession. De sorte que, la question reste posée de l'objectivité d'un père par rapport à son enfant. En effet, le chef d'entreprise peut choisir ses proches collaborateurs mais ne choisit pas ses enfants.

- La deuxième voie explorée est **la cession à un tiers**, avec comme corollaire un prix de vente qui vient consacrer toute une vie de travail. Dans cette solution plusieurs écueils apparaissent. Le tiers est souvent représenté par un concurrent que le chef d'entreprise a passé sa vie à combattre. Alors, céder à un concurrent l'entreprise qu'il considère comme son enfant **est difficile à admettre**. Céder, pour une somme parfaitement déterminée, des positions commerciales acquises de haute lutte et préservées par une constante attention, est-ce chiffrable? La réalité sociale, les emplois à préserver devraient mettre le chef d'entreprise en accord avec sa conscience pour qu'il ne saborde pas cet ensemble.

- La troisième voie est **la transmission aux salariés**: c'est encore, il faut le reconnaître, **une voie confidentielle**.

- **L'arrêt de l'activité**, à quelques rares exceptions près, **représente l'ultime recours**, qui est d'ailleurs considéré comme un échec.

Sur les six entreprises qui ont fait l'objet d'une analyse approfondie dans la deuxième partie, trois relais ont été assurés par des enfants salariés, et trois autres par des salariés étrangers à la famille du propriétaire-dirigeant. Pour les trois premiers c'est la voie logique et la voie souhaitée par la majorité des chefs d'entreprise. Pour les trois autres transmissions, la formule du RES est retenue mais une fois que les possibilités de succession familiale, en premier lieu, et de vente, en second lieu, aient été envisagées.

Le cheminement des dirigeants-propriétaires a été identique pour ces trois cas:

1 - consultation de la famille,

2 - consultation du marché pour la cession à un tiers,

3 - proposition aux salariés.

Ce cheminement ne semble pas préparer les intrapreneurs à la succession. Cependant, le profil d'un salarié peut déclencher une démarche successorale, et ainsi inverser la séquence précédente. Ce profil ne résulte pas d'un événement spontané, mais d'un processus dans lequel interagissent des variables à plusieurs niveaux: organisationnel, comportemental et environnemental.

**Le concept même de processus introduit la notion de temps. Le temps est intervenu comme une variable modératrice. Les autres variables ont besoin de temps pour voir leur degré de causalité s'affirmer.**

**La multidimensionnalité** autorise l'approche du sujet par un grand nombre de concepts, mais le temps imparti et la clarté qu'exige cette étude nous invitent à limiter notre ancrage théorique aux concepts suivants: PME, environnement, intrapreneuriat, philosophie de GRH, mix-social et temps.

C'est dans l'association de ces concepts qu'émerge la dimension sociale et entrepreneuriale de la transmission de l'entreprise aux salariés.

## *E) **Confirmation de la problématique: une dimension sociale négligée.***

A la question: « avez-vous organisé votre succession? » nous avons vu que 72,41% des chefs d'entreprise ont répondu NON alors qu'ils sont une majorité, soit 55,23%, à souhaiter partir dans les dix prochaines années. Or, le chef d'entreprise consacre peu de temps ou a l'impression de consacrer du temps, à préparer sa succession, ce qui n'est pas de nature à faciliter son succès.

Si près des trois-quarts des chefs d'entreprise n'ont pas préparé leur succession, ils sont néanmoins près de 58% à penser que leurs proches collaborateurs seront en mesure d'assurer la succession. Pourrait-on déduire que certains chefs d'entreprise ont eu des attitudes et des comportements qui ont facilité la mise en place de la ressource humaine nécessaire pour procéder à un rachat de l'entreprise par ses salariés?

Une analyse en parallèle du comportement des chefs d'entreprises qui ont des enfants dans l'entreprise est assez révélatrice.

**Inconsciemment, le chef d'entreprise implique ses enfants** dans un management participatif. **L'enfant bénéficie spontanément d'une légitimité patrimoniale** qui le situe directement dans un rôle de patron ou de patron adjoint où **il aura tout son temps pour acquérir la légitimité managériale**.

Mais, **pour l'intrapreneur extérieur à la famille, l'ordre des légitimités est inversé**. Il faut d'abord acquérir la légitimité managériale pour être reconnu apte à la succession. Il s'agit d'un processus itératif et interactif à l'épreuve des faits et de la réalité.

C'est souvent l'opportunité qui permettra de poursuivre la démarche patrimoniale formalisée par l'acquisition des actions. La conclusion sera d'autant plus facile qu'il n'y a pas d'enfant intéressé par la succession, qu'un concurrent ne propose pas une somme conséquente et que les salariés ont un profil d'intrapreneur. A ces contingences significatives, nous rappelons la lettre reproduite dans l'introduction générale dans laquelle un chef d'entreprise de 72 ans fait état des difficultés qu'il rencontre pour transmettre son entreprise. Il bute sur la dimension sociale malgré des dispositions financières très avantageuses qu'il fait valoir.

Tout comme l'interrogation des chefs d'entreprise, **celle des 53 acteurs environnementaux a permis de saisir leur vision**. Ces acteurs ont un recul par rapport au problème de la transmission parce qu'ils ne sont pas directement impliqués.

- **L'avis des acteurs environnementaux (AE) ne diffère pas fondamentalement** de celui des chefs d'entreprise sur les points suivants:

  - Le temps nécessaire à la préparation d'une transmission.

  - Le souhait de faire bénéficier la nouvelle équipe de sa propre expérience, mais sur une période plus courte.

  - La méconnaissance du RES, mais une curiosité plus affirmée chez les AE qui considèrent également le RES comme un moyen performant de cession d'entreprise dont l'initiative serait à prendre par les salariés.

- Sur les points suivants l'avis des AE **diffère** de celui des chefs d'entreprise:

- Les AE à 80% pensent que l'information disponible sur le problème de la transmission est satisfaisante alors que les chefs d'entreprise ne sont que 45% à le penser. La confrontation directe avec la transmission rend-elle les chefs d'entreprise plus exigeants? Il est admis que la mise en pratique d'un processus est plus complexe que la simulation théorique où les réactions des acteurs sont supposées et non contingentes.

- La surprise vient du fait que les AE mettent en tête des réponses la transmission aux salariés comme type de succession souhaitée, juste devant la solution avec l'héritier. Les AE voient-ils un choix plus large dans l'ensemble des salariés alors que pour l'héritier le choix est plus limité et ne relève pas de la même logique?

- Dans la dimension sociale, nous notons que les AE sont plus sensibles que les chefs d'entreprise au climat social.

- Pour les AE un mauvais climat social est un indicateur fort et une cause de mauvaises performances économiques.

**Selon les acteurs environnementaux (AE), ce sont les interventions sur les axes de la valorisation et de la participation qui seraient les plus appropriées pour une préparation de la succession**. Leur position d'observateurs permet de mieux exprimer ces actions du chef d'entreprise et les résultats sont mieux identifiés.

Leur expérience de la vie économique leur a permis de repérer quelques caractéristiques chez les chefs d'entreprise qui ont réussi leur succession. Ils ont également pu observer les attitudes et les comportements qui ont compliqué la transmission ou qui ont fragilisé la PME.

Si la transmission d'une PME nécessite une préparation fiscale, juridique et financière, au vu des réponses des AE, **il apparaît que la dimension sociale est également à retenir comme déterminant du succès** de la transmission.

A l'appui de cette affirmation pour conclure la section, nous rappelons **les résultats suivants**:

- **la dépendance entre les variables «collabsuc»** (proches collaborateurs en mesure de succéder) et **« dimension sociale »** est significative;

- **les variables rémunération, valorisation et participation** sur les deux populations «collabsuc» = OUI et «collabsuc» = NON, ont **un caractère discriminant**;

- **Les variables emploi** d'une part et **performances technico-économiques** d'autre part, **ne présentent pas de caractère discriminant**.

En général les PME ne font pas appel à un recrutement élaboré. La proximité permettrait au chef d'entreprise de se rendre rapidement compte si la personne embauchée correspond au profil recherché ou dispose des capacités d'adaptation nécessaires pour acquérir le profil souhaité.

Considérant que les performances technico-économiques constituent une variable de résultat, les deux populations la plébiscitent, mais l'une avec une mobilisation sociale forte par des actions sur la rémunération, la valorisation et la participation et l'autre sans.

Le parcours bibliographique, le vécu d'un RES et l'enquête exploratoire conjugués ont permis de faire émerger **une nouvelle dimension** pour la transmission des PME: **la dimension sociale**.

Nous nous limitons à étudier cette dimension sociale au niveau entrepreneurial en recherchant les explications du succès du transfert du savoir-faire managérial. Pour cela, nous proposons dans la section suivante un essai de modélisation.

## SECTION 3 - *De la GRH à la GRI: modélisation*

Dans cette section, nous limitons le champ de notre recherche à une approche sociale et nous affinerons la problématisation retenue pour proposer notre modèle qui développe un effet de levier social: l'effet de levier entrepreneurial.

### *A) La spécificité de la Gestion des Ressources Intrapreneuriales*

**Le caractère contingentiel** de la GRH en PME nous a évité la perspective de recherche d'un profil idéal du repreneur. Il est même souhaitable que ce profil ne soit pas établi pour la « quiétude de l'humanité » car nous aborderions des logiques d'exclusion et non de promotion.

Partant de l'hypothèse que la performance économique est une dérivée de la performance sociale, nous constatons qu'une entreprise a réussi sa transmission avec trois bilans réussis (performance technico-économique), mais nous allons chercher une explication complémentaire dans sa primitive (performance sociale).

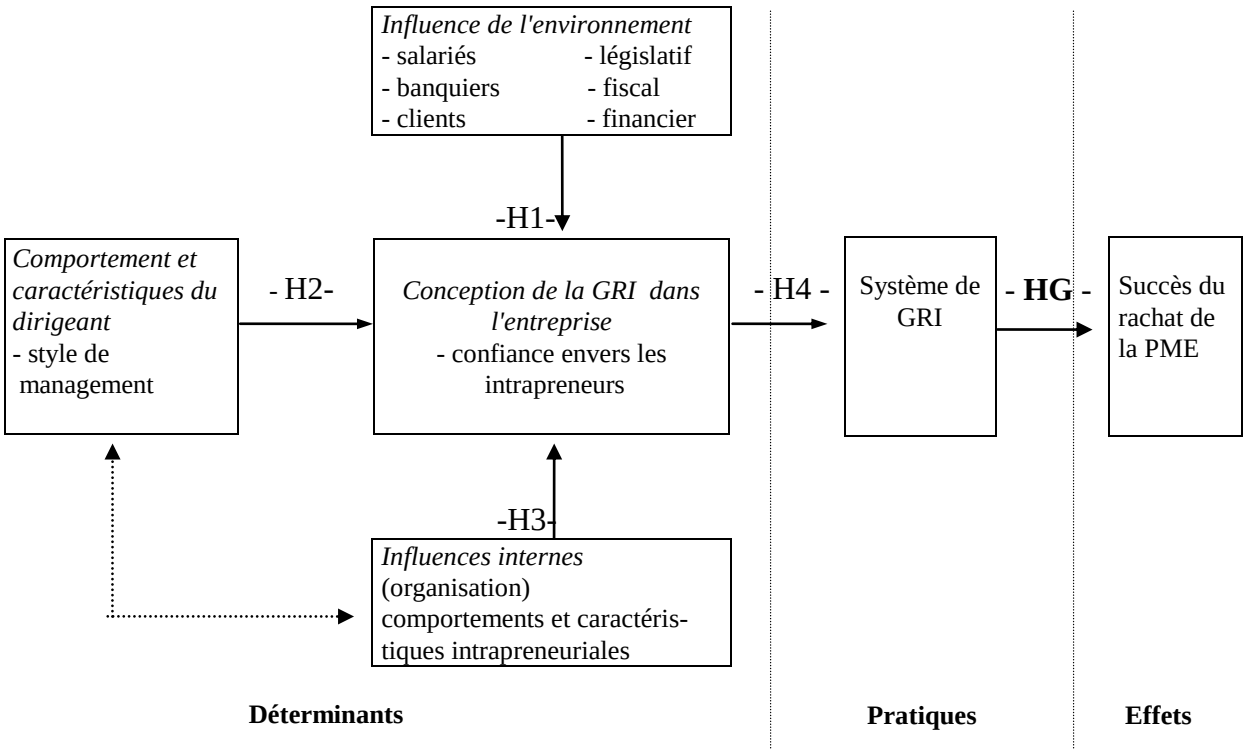
Nous supposons que le fait d'appréhender les actions en GRH d'une PME qui a réussi sa succession nous apportera **un éclairage nouveau sur le succès de la transmission**. Pour cela, le mix-social, que nous adaptons à l'intrapreneuriat, est approprié pour constituer une grille de lecture de ces pratiques.

Dans ce domaine managérial en PME, nous abordons la GRH par des logiques plus individuelles que collectives. Même si la philosophie de GRH garde un fond commun, **les logiques d'action sont des logiques individualisées** à double titre: par **le chef d'entreprise comme unique décideur** et par **l'intrapreneur**, comme **seul bénéficiaire**.

Nous proposons un ensemble des déterminants du système de gestion des ressources intrapreneuriales qui s'inspire du modèle théorique des déterminants du système de GRH d'Henri Mahé de Boislandelle (1988-1993).

Les hypothèses figurent schématiquement sur le modèle afin de bien visualiser le niveau de leur intervention et les facteurs concernés. Nous retenons par souci de simplification les relations formalisées par une flèche pleine. Ce sont les relations qui nous ont paru les plus significatives.

**Les déterminants du système de Gestion des Ressources Intrapreneuriales**



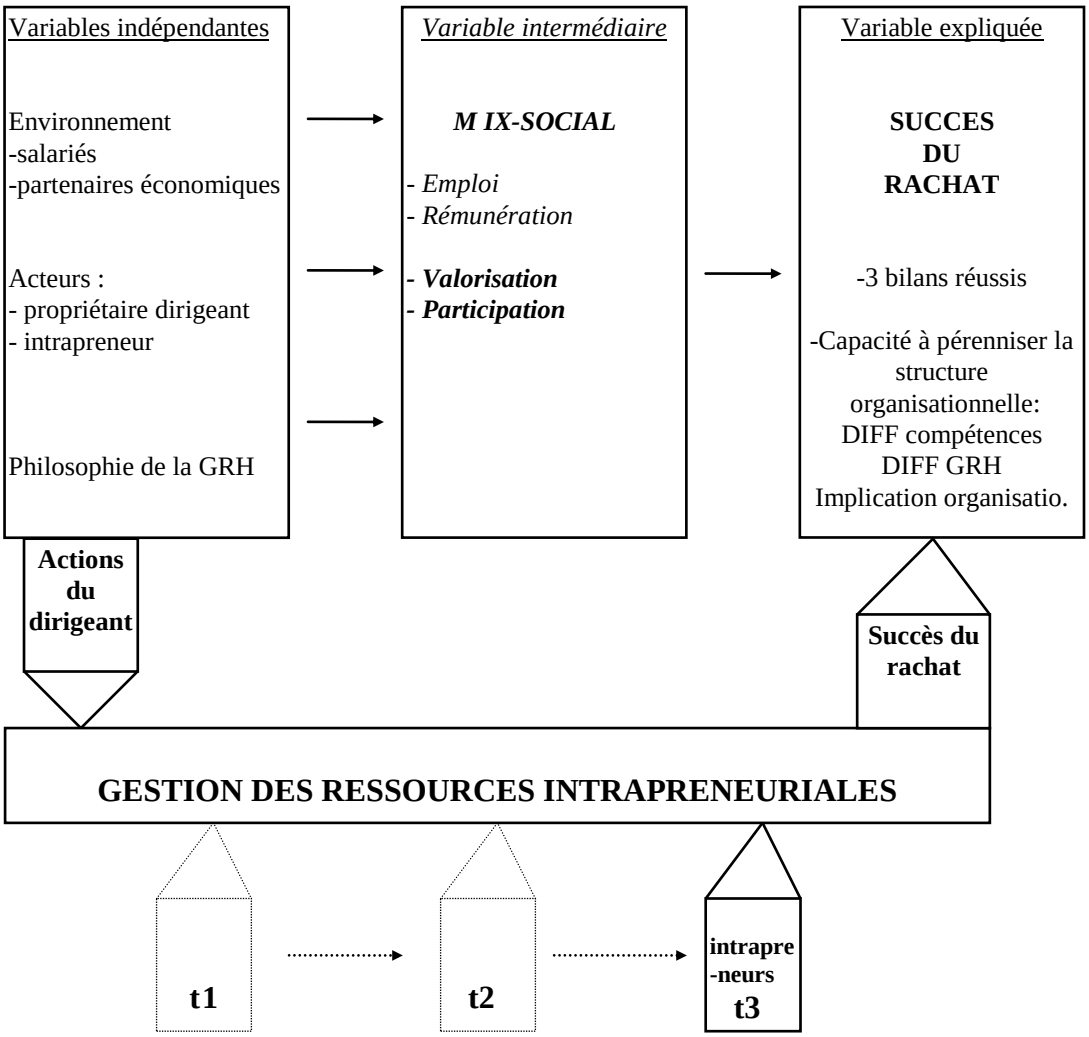

## *B) **L'effet de levier entrepreneurial***

Le développement de cette dimension sociale comme élément explicatif du succès du rachat de l'entreprise par ses salariés se situe volontairement au niveau des intrapreneurs. C'est sur eux que s'appuie le levier indispensable pour **la transmission du savoir-faire managérial**.

Nous nous référons aux terminologies des effets de leviers développés dans les dimensions fiscales, juridiques et financières pour formuler notre proposition d'un levier entrepreneurial de nature sociale.

**Notre hypothèse fondamentale peut s'opérationnaliser par le schéma suivant, prenant comme point d'appui l'intrapreneur, comme levier l'ingénierie de GRI, comme force le niveau d'intervention du dirigeant sur la GRH et comme résultat le succès du rachat.**

MODELE OPERATIONNEL DU LEVIER ENTREPRENEURIAL



De ce modèle opérationnel découle une série d'hypothèses que nous formulerons au paragraphe suivant.

## *C) Hypothèses de recherche*

Le caractère contingentiel de la GRH en PME ne nous permet pas d'espérer une parfaite maîtrise de la dimension sociale, difficile à isoler des autres dimensions avec lesquelles elle est en permanente interaction.

Filion (1991) définit l'entrepreneur comme une personne qui imagine, qui développe et qui réalise une vision. La transmission aux salariés peut devenir une vision qui se transforme en une intention avant la prise de décision et l'action. Alors elle fera partie de l'agir entrepreneurial.

De notre hypothèse nous déduirons un ensemble de sous-hypothèses: environnementales, comportementales et organisationnelles.

Nous retranscrivons ci-après le corps des hypothèses retenues:

***Hypothèse Générale - Le niveau des pratiques de gestion de ressources intrapreneuriales est de nature à influencer le niveau de succès du rachat de l'entreprise par ses salariés.***

***H1*** *- Le degré d'adhésion de l'environnement au projet de transmission influe sur la philosophie de gestion des ressources intrapreneuriales.*

***H2*** *- Les caractéristiques du chef d'entreprise sont de nature à influencer sa conception de la gestion des ressources intrapreneuriales.*

***H3*** *- Le comportement de l'intrapreneur est de nature à influencer la confiance du chef d'entreprise à son égard.*

***H4*** *- La philosophie de GRI est de nature à influencer le niveau des pratiques de gestion des ressources intrapreneuriales.*

***H5*** *- Plus l'ancienneté de l'intrapreneur dans l'entreprise est grande plus l'apprentissage entrepreneurial est important.*

Nous serons également attentifs à la faible corrélation entre les variables, gage de construits théoriques indépendants.

En résumé de ce deuxième chapitre nous retenons **la proposition d'un modèle opérationnel de l'effet de levier social et entrepreneurial avec son corps d'hypothèses**.

Notre intention n'est pas de traiter exhaustivement un sujet au demeurant très vaste, mais d'y apporter **une nouvelle** vision s'appuyant sur des construits théoriques relatifs à la GRH en PME et à l'intrapreneuriat, à la lumière d'un vécu et d'une enquête exploratoire.

Dans cette première partie, nous avons traité les cinq premières étapes de la recherche:

1 - Analyse de **l'idée de base**: le succès de la transmission d'une PME dépend aussi d'une **préparation sociale**.

2 - **Problématique et intérêt pratique**: il s'agit de pourvoir au remplacement d'un grand nombre de chefs d'entreprise des PME par une préparation socio-entrepreneuriale de la transmission. Le RES est un moyen.

3 - **Recherche bibliographique** sur la PME, la GRH et l'intrapreneuriat.

4 - **Etude exploratoire de la transmission d'entreprise**; s'agissant d'un domaine assez méconnu, nous avons réalisé une enquête préalable auprès des chefs d'entreprises des PME indépendantes du BTP de trois régions françaises.

5 - **élaboration du modèle de recherche** et **rédaction des hypothèses**.

**A propos de la recherche exploratoire**

Malgré un nombre conséquent de réponses des chefs d'entreprise, nous ne possédons pas suffisamment d'informations sur le sujet traité. **Le caractère synchronique** de cette enquête fait que nous analysons une situation donnée à un moment donné. Cette approche a été déterminante dans l'élaboration du modèle opérationnel et a conforté notre pré-hypothèse sur l'existence d'une dimension sociale et de son influence sur la transmission.

Par ailleurs, cette enquête extensive nous a permis d'établir un état des lieux de la transmission de la PME, de dresser des typologies relatives à la préparation de la transmission, et d'établir des relations avec les pratiques de GRH. Le but était de confirmer les pré-hypothèses et d'en faire émerger d'autres.

Lors des entretiens pour la validation du questionnaire, nous avons réalisé **la difficulté qu'ont les acteurs à formuler cette dimension sociale**. Nous poursuivrons, par des observations en profondeur, l'analyse du choix des dirigeants de PME en matière de gestion des ressources intrapreneuriales. C'est pourquoi, il nous paraît nécessaire de procéder à l'observation d'entreprises qui ont réussi une transmission aux salariés en interrogeant les cédants et les cessionnaires sur la base des hypothèses retenues.

# DEUXIEME PARTIE:
# LE LEVIER SOCIAL: UN DETERMINANT IGNORE DU SUCCES DU RACHAT DE LA PME PAR SES SALARIES

Sur **un sujet confidentiel**, comme la transmission d'une PME, il nous paraissait difficile d'opter pour une méthodologie quantitative. Nous nous serions heurté à un problème de terrain pour trouver un échantillon suffisant de PME du BTP rachetées par les salariés.

Par ailleurs, le caractère confidentiel des variables abordées n'autorisait pas un questionnement par voie postale. Ces **variables** sont de nature trop **sensible** pour qu'on en attende un renseignement fiable et fidèle **sans un contact direct avec le terrain**.

Nous aurions également perdu une richesse considérable constituée par les expressions des acteurs, leur perplexité, leurs manières de proposer une réponse ou d'éviter une question. Le contact direct permet de saisir les observations sur des sujets connexes ainsi que la perception du climat dans lequel évolue l'acteur.

Dans cette deuxième partie, en conservant une **démarche hypothético-déductive**, nous avons donc opté pour **une méthodologie qualitative** dont nous rappelons les étapes:

1 - Mise au point de **la méthodologie qualitative** et des guides d'entretien.

2 - **Constitution de l'échantillon**; consultation des acteurs environnementaux et des chefs d'entreprise pour valider les guides d'entretien.

3 - **Enquête par entretiens** auprès de sept entreprises;

- trois entreprises rachetées avec succès par les salariés ne faisant pas partie de la famille.
- trois entreprises rachetées avec succès par des salariés faisant partie de la famille;
- une succession familiale qui a échoué;

4 - **Analyse des résultats**;

5 - Proposition **d'un outil prescriptif** pour le RES**: le levier entrepreneurial.**

Partant de cette intention démonstrative, il importera de préciser le passage du concept de GRH à celui de GRI par l'explication de la méthodologie suivie tout en gardant à l'esprit l'idée d'instrumentalité pour cette recherche à visée prescriptive.

Le chapitre 4 sera consacré à la mise à l'épreuve des hypothèses et à l'interprétation des résultats empiriques.

# *CHAPITRE 3 REPERAGE DE LA GRI*

Le **dirigeant** doit apprendre à gérer les « comportements stratégiques autonomes », car tout comme les entrepreneurs de l'extérieur, l'entrepreneur interne explore et met en oeuvre de **nouvelles idées**[152]. La non-reconnaissance de **l'intrapreneur** peut conduire à son départ et par voie de conséquence à la perte d'une ressource essentielle. Ce qui conduit Camille Carrier à proposer le développement des **théories intrapreneuriales** adaptées à la spécificité de la PME, qui relèvent plus de la contingence que d'une certaine forme de déterminisme[153].

La GRI intègre intrinsèquement cette contingence 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.

Nous abordons dans la première section l'opérationnalisation des différentes variables du modèle de recherche. Elle constitue la base du repérage de la GRI qui se différencie de la GRH par le caractère spécifique des actions dédiées aux intrapreneurs.

---

[152]BURGELMAN, R. A., (1986), Stimuler l'innovation grâce aux intrapreneurs, Revue française de gestion, mars avril mai 1986.

[153] CARRIER, C., (1993), Spécificités de l'intrapreneurship en contexte de PME, Congrès international de la francophonie de la PME , Carthage, Tunisie, pp 104-116.

- **les variables explicatives**: environnementales, comportementales et organisationnelles,
- **la variable modératrice**: le temps,
- **la variable intermédiaire**: le mix-social propre à l'intrapreneur,
- **la variable expliquée**: le succès de la transmission décliné par quatre indicateurs (l'évolution des compétences, l'évolution de la GRH, l'implication organisationnelle et les résultats bilanciels).

Dans la deuxième section, nous décrivons les modalités et les conditions d'observation de **la démarche hypothético-déductive**. Nous présentons également le guide d'entretien et sa validation.

La conclusion propose une méthode de mise à l'épreuve des hypothèses avec deux types d'indicateurs des variables (les scores avec leur analyse statistique et les commentaires des acteurs)

## *SECTION 1 - Opérationnalisation des concepts*

Nous présentons successivement dans la présente section l'opérationnalisation retenue pour les variables explicatives, la variable modératrice, la variable intermédiaire et la variable expliquée. Les arguments qui ont conduit à ces choix sont développés dans la deuxième section.

### *A) Les variables explicatives*

Les variables explicatives du modèle sont **de trois types**:

1. Les variables environnementales.
2. Les variables personnelles identitaires et comportementales.
3. Les variables organisationnelles.

Il nous a paru opportun de compléter les témoignages informels des cédants et des cessionnaires par une tentative de mesure et de formalisation (scores et analyse de données sur ces scores). Nous verrons que, dans la description, la majeure partie des variables construites sont évaluées sur la base de scores, ce qui nous a permis de faire un choix parmi l'ensemble des questions du guide d'entretien (annexes 9, 10, 11, 12 et 15) et constitutives des variables calculées. Leur opérationnalisation a constitué une étape importante dans cette recherche grâce à l'élaboration des questionnaires et leur validation auprès de différents acteurs. Nous avons toutefois pris la précaution de la compléter par le recours à des échelles de référence pour la majorité des variables afin de vérifier **les dysfonctionnements flagrants** qui pourraient exister avec les échelles construites.

Nous avons enregistré sur bandes magnétiques tous les commentaires de nos interlocuteurs pour les répertorier et les restituer sous forme de résultats pour tester les hypothèses. Ils sont issus **des entretiens** menés avec le guide élaboré à cet effet. Ces témoignages ont également aidé au choix des questions pour élaborer les variables calculées desquelles sont issus les scores.

Nous développons successivement l'opérationnalisation des trois groupes de variables explicatives.

### *1) Les variables environnementales*

Negandhi et Reimann[154] ont considéré qu'il était important de prendre en compte l'intérêt porté par les dirigeants aux différents acteurs de l'environnement. « Les auteurs ont constaté que le développement de l'intérêt porté à l'environnement s'accompagnait généralement d'une plus grande décentralisation de la décision ». Cette observation viendrait conforter l'idée qu'une relation existe entre l'environnement et une politique de participation inspirée du **management participatif**.

[154] NEGANDHI, REIMANN, (1973), Correlates of decentralization. Academy of management journal, vol 16, in KALIKA, M., (1988), Structures d'entreprises; réalités, déterminants, performances, éd. Economica.

Nous avons élargi aux salariés la notion d'acteurs environnementaux dans cette problématique de transfert de savoir-faire organisationnel. Ansoff note que l'attitude de l'entreprise à l'égard de l'environnement fait référence à une culture organisationnelle interne, notamment en fonction des aspirations de ses dirigeants.[155]

Nous avons souhaité conserver l'environnement, tant son influence est importante en PME et contribue au caractère contingent de notre sujet. Les deux volets retenus pour l'environnement pertinent sont différents: les acteurs environnementaux et la construction juridico-technique.

Le score de la variable calculée environnement est construite sur **la base de sept items** dont quatre relatifs aux difficultés du montage technique du rachat et trois concernant les réactions des acteurs proches de l'entreprise ou de l'interlocuteur. Lorsque la réponse à l'item confirme l'influence positive de l'environnement, un point est comptabilisé au score[156]; un score faible implique une incidence moindre sur la philosophie de GRH et un score élevé indique un corollaire favorable de l'environnement.

[155] IEASM, (1979), Aspirations and culture in strategie behabior, WP n° 79-12, in KALIKA, M., (1988), Structures d'entreprises; réalités, déterminants, performances, éd. Economica.

[156] Nous avons noté à la fin de chaque question la ou les réponses pour lesquelles un point est comptabilisé pour le calcul du score; exemples: NON = 1; positives = 1.

| *Le caractère propre de la variable environnement* | *Score* |
|---|---|
| *Avez-vous rencontré des difficultés lors de la transmission d'ordre:*<br>*- juridique*<br>*- financier*<br>*- fiscal*<br>*- social* | <br>*NON = 1*<br>*NON = 1*<br>*NON = 1*<br>*NON = 1* |
| *Quelles ont été les réactions des salariés? (positives)* | *= 1* |
| *Quelles ont été les réactions des banquiers? (positives)* | *= 1* |
| *Quelles ont été les réactions des clients? (positives)* | *= 1* |

Le score de la variable calculée environnement résulte de l'ensemble des variables du tableau. Un point est comptabilisé quand la réponse correspond à celle indiquée sur le tableau.

Dans notre cas, le score peut évoluer de 0 pour un environnement peu favorable à 7 pour un environnement très favorable.

D'une manière générale les indicateurs sont constitués par le score des variables calculées, elles-mêmes issues de regroupements de variables du guide d'entretien.

### *2) Les variables personnelles identitaires et comportementales*

Parmi les variables personnelles, une première série nous renseigne sur **l'identité** de la personne interrogée. Elle ne nécessite pas de commentaires élaborés.

Une deuxième série identifie **les attitudes** et **le comportement de l'acteur** face au processus successoral. Nous nous attacherons dans un premier temps à opérationnaliser les comportements du propriétaire-dirigeant et dans un deuxième temps ceux de l'intrapreneur.

### *a) Comportement du chef d'entreprise cédant:*

La plupart des entreprises sont aujourd'hui convaincues de l'intérêt d'une approche prévisionnelle. En gestion des ressources humaines, pourtant, elles se limitent souvent à l'improvisation et à l'adaptation tardive aux contraintes extérieures[157].

**La première étude descriptive**[158] faite sur un grand nombre de cas attribue les raisons essentielles du manque de préparation de la succession, à la structure de la personnalité du dirigeant en place, et à l'organisation familiale. Cette recherche a mis en évidence le manque « chronique » de préparation de la transmission de la part des dirigeants. Langlois[159] relève que l'étude de Christensen a permis d'identifier les facteurs-clés ayant facilité les opérations de transmission dans les sociétés où une attention particulière a été portée à la succession.

Il identifie ainsi **huit facteurs-clés**:

- La volonté d'envisager et de préparer le futur.
- La capacité de discuter les alternatives possibles.
- La possibilité de prendre des mesures d'avance.
- La nécessité d'un conseil extérieur.
- La volonté de modifier les rapports entre les membres de l'organisation.
- L'attention portée au développement d'une équipe d'encadrement forte.
- L'existence d'un vivier de candidats potentiels.
- Le désir de transmettre sans heurt une entreprise économiquement saine.

Le comportement du chef d'entreprise analysé par des caractéristiques individuelles peut aussi bien être observé sous l'angle de la stratégie: la transmission

---

[157] TREMBLAY, M., ROGER, A., (1992), La préparation de la relève dans les entreprises, Gestion, vol. 17 n° 3.

[158] CHRISTENSEN, C., R., (1953), Management succession in small and growing, Division of Research, Graduate school of business administration, Harvard University, Boston.

[159] 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.

d'une PME est une décision qui fait suite à une démarche stratégique. Le processus de prise de décision peut être analysé en deux phases[160]:

- Une phase de déclenchement du processus. Soit le processus est réactif suite à un stimulus externe fort, soit le processus est proactif ou réflexif si l'entrepreneur prend une décision stratégique en dehors de tout stimulus apparent.
- Une phase de mise en oeuvre du processus.

Nous supposons que **le chef d'entreprise proactif**, dans son approche de la transmission, aura plus de chances de réussir le processus successoral que celui qui agit d'une manière réactive et radicale. Si cette approche stratégique nous éclaire sur les conséquences des comportements, elle ne nous donne pas les composantes de l'action quotidienne. De quelles actions précises s'agit-il? De quelles attitudes et aptitudes parlons-nous?

En fait la dimension de la PME provoque une fusion, voire une confusion, entre la stratégie de la PME et la stratégie de l'entrepreneur, à cause de la forte identification de la PME à son dirigeant. Il est légitime de se demander si on aborde le domaine de l'organisation ou celui du comportement.

**Nous devons approcher le comportement du chef d'entreprise confronté au processus successoral et déterminer la relation avec les actions en GRI (Gestion des Ressources Intrapreneuriales).**

Cette variable sur le comportement du dirigeant est opérationnalisée à l'aide de neuf items à réponse dichotomique (OUI ou NON) sur des attitudes et comportements spécifiques du chef d'entreprise en contexte de transmission. Le score lié à cette variable est la somme de la notation des neuf items (0 ou 1). D'une manière générale, la réponse qui est sur la dernière colonne est celle qui comptabilise un point; une réponse différente ne donne aucun point.

[160] JULIEN, P. A., (sous la direction), (1994), Les PME: Bilan et perspectives, éd Economica.

| *Le comportement du chef d'entreprise (variable calculée)* | |
|---|---|
| *Sentiez-vous le chef d'entreprise proche de vous?* | *OUI* |
| *Le chef d'entreprise avait-il selon vous une vision claire de la transmission?* | *OUI* |
| *Le comportement du chef d'entreprise a-t-il été déterminant sur l'acceptation de votre nouveau rôle?* | *OUI* |
| *Le chef d'entreprise était-il graduellement passé d'une attitude d'acteur à une attitude de formateur à l'approche de la transmission?* | *OUI* |
| *Le chef d'entreprise avait-il l'habitude de parler autour de lui de la transmission?* | *OUI* |
| *Le chef d'entreprise a-t-il commencé son désinvestissement psychologique avant la transmission?* | *NON* |
| *Le chef d'entreprise manifestait-il sans équivoque le désir de transmettre une entreprise économiquement saine?* | *OUI* |
| *Le chef d'entreprise gardait-il toute l'information en mémoire?* | *NON* |
| *Le chef d'entreprise était-il rigide dans les décisions relatives à la transmission?* | *NON* |

Pour cette variable, le score peut donc évoluer, de 0 pour un comportement considéré comme inadapté, à 9 pour un comportement considéré comme adapté à la transmission de la PME aux salariés.

Nous avons retenu une variable de contrôle opérationnalisée par Kalika - **la participation à la prise de décision** - pour conforter, le cas échéant, notre variable construite.

Pour cette mesure de la participation à la prise de décision nous avons utilisé le questionnaire correspondant aux chefs d'entreprise, et pour le situer avant la transmission, nous avons modifié le temps verbal. Afin de saisir la perception des repreneurs sur le management participatif, nous avons également adapté le questionnaire de Kalika aux repreneurs. La somme des réponses aux sept affirmations mesure le caractère participatif de la prise de décision dans les entreprises observées. Les réponses se font sur une échelle à 5 niveaux de type

Likert. Le questionnaire original se trouve dans le guide d'entretien du chef d'entreprise (annexe 9).

| ***Caractère participatif de la prise de décision (Kalika)*** | |
|---|---|
| *Pourriez-vous répondre aux affirmations suivantes en notant:*<br>*- pas du tout (1) un peu (2) moyennement (3) beaucoup (4) totalement (5)* | |
| *Vous participiez à la prise de toutes les décisions mineures, car vous considérez que tout doit être contrôlé.* | *1 2 3 4 5* |
| *Vos collaborateurs vous consultaient pour toutes les décisions qu'ils prenaient.* | *1 2 3 4 5* |
| *Vous ne preniez de décisions importantes qu'après avoir consulté vos collaborateurs.* | *1 2 3 4 5* |
| *Vous laissiez vos collaborateurs prendre seuls les décisions qui concernaient leurs fonctions.* | *1 2 3 4 5* |
| *Vous collaborateurs vous consultaient toujours avant la mise en application des décisions qu'ils avaient prises.* | *1 2 3 4 5* |
| *Vos collaborateurs prenaient, avec vous les décisions concernant leurs fonctions.* | *1 2 3 4 5* |
| *Vous preniez seul les décisions de politique générale de votre entreprise.* | *1 2 3 4 5* |

Nous rapportons ci-après le questionnaire, **adapté à l'attention des repreneurs**.

Il compose les sept dernières questions relatives à la participation sur le guide d'entretien (annexe 9).

| ***Caractère participatif de la prise de décision (Kalika)*** *adapté à l'intrapreneur* | |
|---|---|
| *Pourriez-vous répondre aux affirmations suivantes en notant:* *pas du tout (1) un peu (2) moyennement (3) beaucoup (4) totalement (5)* | |
| *Le chef d'entreprise participait à la prise de toutes les décisions mineures, car il considérait que tout devait être contrôlé.* | *1 2 3 4 5* |
| *Vous consultiez toujours le chef d'entreprise pour toutes les décisions que vous preniez.* | *1 2 3 4 5* |
| *Le chef d'entreprise ne prenait des décisions importantes qu'après avoir consulté ses collaborateurs.* | *1 2 3 4 5* |
| *Le chef d'entreprise laissait ses collaborateurs prendre seuls les décisions qui concernent leurs fonctions.* | *1 2 3 4 5* |
| *Les collaborateurs consultaient toujours le chef d'entreprise avant la mise en application des décisions qu'ils avaient prises.* | *1 2 3 4 5* |
| *Les collaborateurs prenaient, avec le chef d'entreprise les décisions concernant leurs fonctions.* | *1 2 3 4 5* |
| *Le chef d'entreprise prenait seul les décisions de politique générale de l'entreprise.* | *1 2 3 4 5* |

Il est nécessaire de questionner les cédants et les cessionnaires sur la conception du management participatif où apparaît la notion de pouvoir, liée à la prise de décision. Ce double recueil permet de confronter les perceptions des cédants avec celles des cessionnaires et il nous informe sur la fiabilité de la mesure.

Avec ces deux échelles (comportement du chef d'entreprise et participation à la prise de décision) nous cherchons à évaluer les attitudes des dirigeants et les dispositions qu'ils prennent pour préparer leur succession et leur départ. Une démarche similaire est retenue pour les intrapreneurs.

### *b) Le comportement du repreneur*

**Quel est le comportement de l'intrapreneur face à une opportunité interne d'assurer le remplacement du dirigeant et d'accéder à la propriété de l'outil de travail?**

Jean-Pierre Neveu[161] qui a proposé **un modèle d'intention de comportement** dans le cadre d'une contribution à l'étude du roulement du personnel. Son modèle est composé d'une variable dépendante, qui est l'intention de départ, et de quatre variables indépendantes: **la satisfaction au travail, l'engagement, l'implication par rapport à l'organisation et la perception individuelle des opportunités** alternatives d'emploi. Son analyse de l'intention de départ est liée à son contraire: l'intention de rester. C'est ce que nous essayons de percevoir avec un questionnaire adapté à l'intrapreneur.

Cette variable est constituée de douze items avec une réponse dichotomique: OUI ou NON. Les items sont issus des observations des acteurs économiques et de leur perception personnelle face à la succession. Nous avons retranscrit à la fin de chaque question la ou les réponses notées un point pour calculer le score. Les autres réponses n'attribuent pas de point.

[161] NEVEU, J.-P., (1993), L'intention de départ volontaire chez le cadre; Contribution à l'étude du roulement de personnel, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université des Sciences Sociales Toulouse 1.

| *Les attitudes et comportements des repreneurs (variable calculée)* | |
|---|---|
| *Les repreneurs avaient-ils exprimé clairement leur accord pour assurer la succession?* | *OUI* |
| *Certains proches collaborateurs ont-ils été choisis en fonction d'autres critères que leurs compétences?* | *NON* |
| *Aviez-vous hésité à accepter la succession?* | *NON* |
| *L'annonce de la succession a-t-elle influencé votre comportement à l'égard du chef d'entreprise?* | *NON* |
| *Vous êtes-vous senti obligé d'accepter la succession?* | *NON* |
| *Désiriez-vous acquérir cette entreprise?* | *OUI* |
| *Avez-vous eu des appréhensions sur le succès du transfert des responsabilités?* | *NON* |
| *Vous sentiez-vous prêt à prendre la relève le jour de la transmission?* | *OUI* |
| *Avez-vous gardé les mêmes valeurs fondamentales que votre prédécesseur?* | *OUI* |
| *Vous sentiez-vous fortement impliqué dans l'entreprise avant la succession?* | *OUI* |
| *Aviez-vous un fort sentiment d'appartenance à l'entreprise avant le rachat?* | *OUI* |
| *Si vous deviez recommencer la transmission, opteriez-vous pour la même formule?* | *OUI* |

Le score peut s'échelonner, de 0 pour un comportement non adapté au rachat à 12 pour un comportement bien adapté pour assurer le relais de la direction. Les mêmes questions ont été rédigées à l'attention des chefs d'entreprise afin de vérifier la fidélité des réponses. Ce questionnaire, limité par son caractère circonstanciel, est complété par une évaluation plus générale des caractéristiques entrepreneuriales et notamment par une vérification des prédispositions des intrapreneurs.

### *c) Evaluation des Caractéristiques Entrepreneuriales (ECE): variable de contrôle*

Pour compléter la mesure des attitudes et comportements des repreneurs, nous avons retenu une échelle sur l'évaluation des caractéristiques entrepreneuriales ayant fait l'objet de mesures scientifiques. Elle aura une fonction de contrôle, tout en étant complémentaire, car les motivations et les aptitudes entrepreneu-

riales peuvent influencer le comportement. En un mot, nous cherchons à vérifier si les repreneurs sont de la « graine » d'entrepreneur.

Cette variable est inspirée des travaux québécois menés depuis plus de dix ans par Yvon Gasse et son équipe (1996) en collaboration avec l'Université Laval à Québec. Ces recherches ont été appuyées par la Fondation de l'Entrepreneurship. Son président, Paul Fortin (1995), précise dans l'avant-propos du manuel technique que l'émergence d'une véritable culture entrepreneuriale dans la société québécoise repose largement sur le développement des ressources humaines.

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).

Pour une bonne compréhension, nous proposons le modèle abrégé d'identification des caractéristiques entrepreneuriales[162] présenté avec les différentes étapes du développement et de la validation préliminaire de leur inventaire:

| **MODELE ABREGE DU PROCESSUS ENTREPRENEURIAL CONDUISANT A LA CREATION D'UNE NOUVELLE ENTREPRISE** | | | |
|---|---|---|---|
| ANTECEDENTS | PREDISPOSITIONS | COMPORTEMENTS | DECLENCHEURS |
| **Familiaux**<br><br>**Parascolaires**<br><br>**Professionnels**<br><br>**Environnementaux** | **Motivations:**<br>Accomplissement<br>Pouvoir<br>Autonomie/affiliation<br>**Attitudes:**<br>Concurrence<br>Changement<br>Destin<br>**Aptitudes:**<br>Confiance en soi<br>Capacités conceptuelles<br>Energie<br>Tolérance au stress<br>Persévérance<br>**Intérêts:**<br>Innovation<br>Action<br>Responsabilité | **Affectif:**<br>Empathie<br>Leadership<br>**Cognitif:**<br>Information<br>Apprentissage<br>Feed-back<br>**Action:**<br>Moyens<br>Occasions<br>Décision | **Négatifs:**<br>Perte d'emploi<br>Pas d'avancement<br>Frustrations<br>Crise mi-carrière<br>**Positifs:**<br>Accès aux services et aux ressources<br>Groupe de soutien |

Nous nous intéressons essentiellement aux prédispositions et aux comportements dont les caractéristiques présentent chacune un nombre variable d'items. Ils sont brassés dans le questionnaire (annexe 11) et nous les regroupons ci-après par facteurs prédictifs de l'entrepreneuriat.

Les personnes interrogées doivent porter les réponses en face des questions:

A, s'ils sont totalement en accord;

B, s'ils sont plutôt en accord;

[162] 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.

C, s'ils sont plutôt en désaccord;

D, s'ils sont totalement en désaccord.

Par souci de cohérence, nous reprenons les définitions de l'ECE[163] pour chaque caractéristique.

### *(I) Les motivations*

Les motivations sont appréciées par le besoin d'accomplissement (6 items), le pouvoir (5 items) et l'autonomie (6 items).

Le besoin d'accomplissement: « ce besoin est caractérisé par le sentiment de progresser, d'exceller et d'exploiter tout son potentiel ».

Il est apprécié avec les six items suivants:

*J'ai besoin de mener à terme des projets exigeants pour être satisfait de moi.*
*Je crois que je tolère beaucoup moins que les autres l'inefficacité.*
*Je veux le plein contrôle sur les ressources dont j'ai besoin pour travailler.*
*Les projets doivent donner des résultats pour avoir de la valeur à mes yeux.*
*J'ai besoin d'accomplir des choses difficiles pour être satisfait de moi.*
*Je préfère fixer mes propres objectifs.*

Le pouvoir: « le besoin de pouvoir se manifeste par un désir de domination. Chez les entrepreneurs, le besoin de pouvoir se traduit par l'action et par le désir de modeler l'environnement à son projet ».

Il est apprécié avec les cinq items suivants:

*Je veux être meilleur que les autres dans mon champ d'activité.*
*J'aime être patron.*
*J'aime beaucoup diriger les groupes de travail.*
*J'aime influencer les autres et les amener à faire ce que je veux qu'ils fassent.*
*Je préfère un travail dans lequel de grandes responsabilités me sont confiées.*

L'autonomie: « les entrepreneurs éprouvent un désir d'autonomie marqué, ils se refusent à dépendre des autres et des événements ».

---

[163] GASSE, Y.; BERNIER, J.-J.; DAIGLE, N.; D'AMOURS, A., Op. cité.

Elle est appréciée par les six items suivants:

*J'aime décider seul ce qu'il faut faire.*
*Je préfère faire les choses à ma façon sans trop me préoccuper de ce que pensent les autres.*
*Je n'aime pas les situations où je dois respecter les conventions.*
*Je me conforme facilement aux directives que je reçois (item inversé).*
*Je préfère les activités où je n'ai pas à suivre de directives préétablies.*
*Je trouve embêtantes les contraintes et les restrictions auxquelles il faut se plier.*

### *(II) Les aptitudes:*

Après les motivations, nous énumérons les items qui composent les quatre caractéristiques des aptitudes: confiance en soi (8 items), persévérance (5 items), tolérance au stress (5 items) et capacités de conceptualisation (5 items).

La confiance en soi: « la confiance en soi désigne le sentiment qui amène à se fier à soi-même, à croire en ses propres capacités et habiletés. Les entrepreneurs manifestent une forte confiance en eux, ils apparaissent conscients de leur valeur et ils sont convaincus de leurs capacités ».

Elle s'exprime dans le questionnaire par les huit items suivants:

*Je suis toujours très confiant de réussir tout ce que j'entreprends.*
*Je discute aisément avec des dirigeants lorsque je ne suis pas d'accord avec eux sur leurs décisions.*
*Lorsque je décide des moyens d'action à prendre, j'obtiens toujours de bons résultats.*
*Je m'attribue une valeur personnelle élevée.*
*J'ai toujours confiance d'être à la hauteur de ma tâche.*
*Je me sens toujours à l'aise devant les personnes en autorité.*
*J'exprime toujours mes opinions avec assurance.*
*Je me sens à l'aise quand je prends des décisions, même si elles peuvent affecter les autres.*

La persévérance: « les entrepreneurs se révèlent extrêmement persévérants. Ils sont déterminés, fermes, énergiques, infatigables. La personne qui montre de la ténacité persiste dans ses efforts sur de longues périodes ».

Elle est estimée par les cinq items suivants:

*Quand j'ai une tâche importante à accomplir, les obstacles ne m'arrêtent pas.*
*Je ne crains jamais de travailler de longues heures sans interruption.*
*Quand j'entreprends un projet, je mets tous mes efforts sur la réussite et je refuse l'échec.*

*Je vais au bout de ce que je commence, peu importe les difficultés qui surgissent.*
*Quand j'entreprends un projet personnel, même s'il est difficile, je vais toujours jusqu'au bout.*

La tolérance au stress: « la faculté de supporter le stress implique un seuil de tolérance au-delà duquel la personne ressent de l'inconfort et développe de l'anxiété. Les entrepreneurs ont un seuil très élevé de tolérance au stress. Ils peuvent évoluer dans des conditions de travail inhabituelles ou difficiles sans que leur performance en souffre ».

Elle est représentée par les cinq questions suivantes:

*Je suis plus productif quand le niveau de stress est élevé.*
*Je supporte aisément des conditions de travail difficiles.*
*Je ne m'énerve jamais devant les difficultés d'un nouveau travail.*
*Je m'adapte facilement à des changements importants.*
*On pourrait dire que j'ai une vision toujours très positive des choses.*

La capacité de conceptualisation: « la capacité de conceptualiser renvoie à l'habileté de reconnaître les éléments importants d'une situation ou d'un phénomène et leurs interrelations. La capacité de conceptualisation des entrepreneurs s'exerce d'abord dans l'action. Ils aiment mener à bien des tâches impliquant des faits et des principes qu'ils perçoivent souvent intuitivement ».

Elle est opérationnalisée par les cinq items suivants:

*J'aime participer à des travaux qui obligent à s'ajuster à des compétences différentes.*
*Avant d'amorcer quelque chose, je suis toujours capable de me donner une vision nette des résultats à atteindre.*
*Je suis habile à dénouer des situations très complexes.*
*Je trouve plus efficace de considérer plusieurs choix à la fois quand je résous un problème.*
*J'emprunte très souvent des exemples à d'autres champs d'activité.*

### *(III) L'intérêt:*

**L'intérêt** est représenté par **l'innovation**, déclinée en six items. La satisfaction retirée de l'activité créatrice alimente l'intérêt envers les occupations qui permettent d'exercer cette activité. Nous répertorions les six items pour garder la cohérence de présentation de l'outil, mais nous n'avons pas retenu l'innovation pour notre évaluation, car son caractère discriminant ne s'est pas confirmé sur l'échantillon français.

*Je trouve de multiples utilisations à des objets d'usage courant.*
*Il me vient toujours des idées originales pour créer toutes sortes de choses.*
*J'ai toujours des idées nouvelles qui emballent tout le monde.*
*J'imagine sans cesse d'autres méthodes pour mieux faire mon travail.*
*Je suis souvent le premier à essayer les nouveaux produits qui sortent sur le marché.*
*J'ai toujours aimé imaginer et fabriquer toutes sortes de choses.*

### *(IV) Le comportement:*

Enfin le comportement est représenté par deux caractéristiques reliées à la cognition et à l'action.

Le comportement relié à la cognition: « des croyances et des opinions fortement ancrées sous-tendent le comportement entrepreneurial. Elles concernent l'information qu'il faut trouver et s'approprier, l'apprentissage constant auquel il faut se soumettre et la rétroaction nécessaire pour guider l'action. Les entrepreneurs apprennent vite qu'ils doivent développer un réseau et aussi se tenir à jour pour rester à la pointe dans leur domaine ».

Il est représenté par les cinq items suivants.

*C'est à partir des résultats obtenus que j'évalue si je progresse ou non.*
*Les projets doivent donner des résultats pour avoir de la valeur à mes yeux (item utilisé également pour le besoin d'accomplissement).*
*Je m'efforce toujours de connaître les nouveautés par rapport à mon champ d'activité.*
*Je fréquente les salons et les expositions commerciales.*
*Quand je fais quelque chose, j'agis de façon à obtenir des résultats rapidement.*

Le comportement relié à l'action: « le comportement relié à l'action est la dernière caractéristique de l'ECE et la plus visible. On voit les entrepreneurs mettre en place les moyens nécessaires à la réalisation de leur projet, saisir les occasions, s'adapter aux événements et concrétiser rapidement leur prise de décision ».

Cinq items représentent le comportement relié à l'action:

*Je suis constamment prêt à saisir des bonnes occasions qui pourraient se présenter.*
*Je sais tirer profit des circonstances.*
*J'agis le plus souvent de ma propre initiative.*

*J'établis rapidement des contacts avec les bonnes personnes pour m'aider dans des projets.*
*Je vois de multiples occasions d'affaires dans les événements qui surviennent.*

L'ECE (Evaluation des Caractéristiques Entrepreneuriales) prévoit de standardiser les résultats pour les rendre comparables. Les formules qui le permettent ainsi que les études de fidélité et de validité se trouvent dans le manuel technique.

L'ECE est un outil testé sur une population québécoise. Afin de vérifier les incidences provenant des différences culturelles, nous avons pris la précaution de le valider auprès d'une population française. Sur un échantillon de convenance de 90 personnes, **nous avons obtenu des scores sensiblement identiques pour tous les critères sauf pour l'innovation, composante unique de l'intérêt**.

Comme nous disposions de neuf prédispositions sur 10 pour évaluer les caractéristiques entrepreneuriales des repreneurs, nous n'avons pas poursuivi l'analyse pour expliquer l'écart constaté sur le critère relatif à l'intérêt. Nous avons conservé **le critère « confiance »**, dont la moyenne dans l'échantillon français est sensiblement plus basse que la moyenne dans l'échantillon québécois, parce qu'il présente un caractère discriminant sur les deux échantillons français retenus (population française et entrepreneurs). Nous précisons que nous n'avons pas procédé à un test de fidélité et de validité. C'est une précaution nécessaire si on souhaite généraliser l'utilisation de ce test en France. Pour la présente étude nous nous référons à la validation préliminaire de l'ECE sur la population québécoise.

L'ECE possède un test de validation du profil dégagé par le questionnaire. La somme des items 16, 25, 34, 43, 52 et 61 retranscrits ci-après doit être comprise entre 11 et 17 inclusivement. Un score inférieur à 11 peut indiquer que le répondant a tendance à se critiquer sévèrement, alors qu'un score élevé peut signifier qu'il a tenté de donner une meilleure image de lui-même.

On compte quatre points pour la réponse « totalement d'accord » et un point pour la réponse « totalement en désaccord ».

*16 - Je ne me suis jamais plaint des services gouvernementaux.*
*25 - Je suis parfois découragé devant les difficultés (item inversé).*
*34 - Je ne m'inquiète jamais de mon apparence physique.*
*43 - Il m'est déjà arrivé de souhaiter du mal à certaines personnes (item inversé).*
*52 - Lorsque l'on me fait des reproches, cela ne m'atteint jamais.*
*61 - Je bavarde parfois dans le dos des gens (item inversé).*

Nous avons opté pour un traitement brut des scores obtenus. L'évaluation du repreneur s'effectue avec 50 items dont 17 pour la motivation, 23 pour les aptitudes et 10 pour le comportement.

| **Analyse discriminante de l'Evaluation des Caractéristiques Entrepreneuriales** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Motivations (noté sur 68) | Aptitudes (noté sur 92) | Comportem. (noté sur 40) | Total (noté sur 200) |
| Moyenne de l'échantillon français | 46,53 | 64,21 | 28,69 | 139,43 |
| Moyenne des vendeurs et des repreneurs | 50,96 | 68,83 | 31,52 | 151,31 |
| Ecart nominal | 4,43 | 4,62 | 2,83 | 11,88 |
| Ecart relatif | 9,52% | 7,20% | 9,86% | 8,52% |

Le score total moyen obtenu par les repreneurs et vendeurs pour la transmission réussie est égal à 151,31 alors que la moyenne de l'échantillon de population française est égale à 139,43. **Cet indicateur présente un caractère discriminant de ces deux populations sur les trois axes: motivations, aptitudes et comportement**.

L'ECE nous permet de vérifier que les intrapreneurs ont bien des résultats voisins de ceux des entrepreneurs et ont en eux cette graine ou fibre entrepreneuriale. Nous avons porté en annexe 11 bis les scores des deux familles pour « les motivations, les aptitudes et le comportement ». La première famille est composée de 90 individus qui composent un échantillon de convenance, et la deuxième famille est composée des 23 acteurs (cédants et cessionnaires).

En résumé, le questionnaire administré pour l'ECE comprend des questions sur **dix prédispositions** qui sont des indices dont il faut tenir compte pour tracer le profil entrepreneurial d'une personne.

**Ces prédispositions** sont des caractéristiques classées en quatre pôles: **les motivations**, **les aptitudes**, **l'intérêt et le comportement**.

Les moyennes obtenues par l'échantillon français pour le pôle « intérêt » sont sensiblement différentes des moyennes de l'échantillon québécois. Par ailleurs, ce pôle « intérêt » n'est pas discriminant sur l'échantillon français. Donc nous ne l'avons pas retenu. Il semblerait que cela provienne de la différence culturelle.

**La convergence de nos résultats avec les résultats québécois et le caractère discriminant des résultats obtenus nous permettent de retenir l'échelle de l'ECE aménagée pour la suite de notre traitement.**

Nous récapitulons dans le tableau suivant les critères retenus pour évaluer les caractéristiques entrepreneuriales des cessionnaires.

| CRITERES RETENUS POUR L'EVALUATION DES CARACTERISTIQUES ENTREPRENEURIALES | | |
|---|---|---|
| PROFIL (50 items) | MOTIVATIONS (17 items) | BESOIN D'ACCOMPLISSEMENT (6 items)<br>POUVOIR (5 items)<br>AUTONOMIE (6 items) |
| | APTITUDES (23 items) | CONFIANCE (8 items)<br>PERSEVERANCE (5 items)<br>TOLERANCE AU STRESS (5 items)<br>CAPACITES CONCEPTUELLES (5 items) |
| | COMPORTEMENT (10 items) | COGNITION (5 items)<br>ACTION (5 items) |

L'existence d'intrapreneurs modifie-t-elle la philosophie de GRI ou bien, la philosophie de GRI a-t-elle influé sur l'émergence d'intrapreneurs? Nous n'avons pas un terrain suffisamment vaste pour y répondre de manière causale. Mais nous pensons que la philosophie de GRH, qui peut s'apparenter à un ni-

veau de GRH, influe sur les actions de **GRI** menées par le chef d'entreprise afin de faciliter **la mutation de l'intrapreneur vers l'entrepreneur**.

Pour le démontrer, il conviendra d'identifier la GRI, objet émergent de notre recherche, qui sera mis en oeuvre dans le temps par le dirigeant selon sa conception de la GRH.

### *3) Philosophie de GRH:*

**L'intervention en GRH** peut-être déterminée sur plusieurs niveaux. La distinction en trois niveaux[164] révèle les pratiques générales et les ambitions en GRH:

- **premier niveau**: administration du personnel (administratif),
- **deuxième niveau**: politique du personnel (politique),
- **troisième niveau**: organisation et direction générale (stratégique).

Notre analyse se situe essentiellement sur le troisième niveau stratégique.

Plusieurs autres auteurs ont déterminé des niveaux ou des typologies de gestion de ressources humaines. Gérald Lamoureux[165] a récapitulé plusieurs modèles d'évolution des services des ressources humaines et présente trois approches:

- La première approche se caractérise par un style de gestion dont le rôle est d'exécuter immédiatement les tâches par l'entremise d'une expertise technique, avec des consignes précises.
- La deuxième est un style de gestion pragmatique et efficace axé sur des opérations au jour le jour.
- La troisième approche est représentée par un style de gestion planificateur.

**Ces trois approches se situent sur un continuum allant d'un horizon de planification à court terme à un horizon de planification à long terme**. Notre problématique se situe résolument **au troisième niveau par la recherche des indicateurs d'une planification des ressources intrapreneuriales**.

---

[164] MAHE de BOISLANDELLE, H., (1993), Gérer les hommes de la jeune entreprise, Chotard Editeurs.

[165] LAMOUREUX, G., (1988), Modèles d'évolution des services des ressources humaines, Document de recherche, ERI Université de Montréal, Québec.

En complément aux niveaux identifiés, Gilles Guérin et Thierry Wils[166] énumèrent un certain nombre de croyances ou d'opinions qui prédisposent à gérer le personnel d'une manière peu dynamique, ce qui va à l'encontre de la recherche d'un effet de levier social:

- La main-d'oeuvre est abondante.
- La main-d'oeuvre est un coût.
- L'économique et le technique priment sur l'humain.
- La main-d'oeuvre est un bloc homogène.

Aussi, le comportement de l'intrapreneur est pour le moins lié à celui de son patron dans le cadre d'une interaction permanente due à la proximité en PME. Si la main d'oeuvre (et en particulier les intrapreneurs) fait l'objet de croyances dépassées comme celles indiquées par Thierry et Wils, alors **la PME risque de devenir un « excubateur » d'intrapreneurs**.

Alors comment analyser l'attitude du chef d'entreprise à l'égard du personnel? Si nous nous référons au modèle traditionnel où les objectifs sont ambivalents, oscillant entre le social et l'économique, nous ne dégagerons pas d'idée forte sur le levier entrepreneurial.

Nous abordons la nature même de la gestion de la ressource humaine où le sens est mis en avant. « Le sens de la personne en gestion des ressources humaines, c'est gérer cette complexité de l'être de façon à optimaliser sa contribution à l'émergence de l'excellence organisationnelle tout en se réalisant comme personne[167] ».

Nous rejoignons Michel Crozier[168] en considérant que **la ressource humaine** est **une véritable ressource structurante**, et plus particulièrement lorsqu'il s'agit d'intrapreneurs; « l'investissement immatériel dans le développement des

---

[166] GUERIN, G., WILS, T., (1992), Gestion des ressources humaines; du modèle traditionnel au modèle renouvelé, Les presses de l'Université, Montréal.

[167] DIONNE, M.,A., (1993), Introduction du congrès à Rimouski sur le sens de la personne, Recteur de l'Université de Québec à Rimouski - 1993

[168] CROZIER, M., (1989), L'entreprise à l'écoute; Apprendre le management post-industriel, InterEditions.

hommes par la connaissance, la formation et l'expérience devra prendre de plus en plus de place par rapport à l'investissement matériel, qu'il contribuera éventuellement à structurer ».

Les rapports entre le social et l'économique seront inversés et, de ce fait, le salarié deviendra, non plus un bénéficiaire, mais un participant indispensable à la rationalité de l'entreprise. Avec la modification des pratiques de gestion de l'emploi et des ressources humaines, les entreprises s'engagent dans une dynamique à multiples composantes (formation, requalification, participation) qui va transformer profondément la réalité des rapports du travail[169]. Dans la PME cette tendance est totalement dépendante du comportement du chef d'entreprise et des aptitudes du personnel à évoluer dans la valorisation et la participation.

Besseyre des Horts[170] introduit son ouvrage par la citation d'un dirigeant californien: « Ce qui différencie l'entreprise performante de l'entreprise non performante, ce sont avant tout les hommes, leur enthousiasme, leur créativité. Tout le reste peut s'acheter, s'apprendre ou se copier ».

Nous cherchons à appréhender les attitudes et comportements du chef d'entreprise qui conduira la PME à être un « incubateur » d'intrapreneurs ou l'inverse. Pour cela, nous avons retenu comme indicateur pour évaluer la philosophie de GRH**: la conception du personnel avec le tableau à réponse dichotomique** de Besseyre des Horts. La présentation dichotomique « coût - ressource » dans la conception du personnel est adaptée pour notre enquête à la filière construction où l'essentiel de la valeur ajoutée provient de la main-d'oeuvre.

La philosophie de gestion des ressources humaines sera déterminée par les réponses aux huit possibilités de choix ci-après. Tout choix de la colonne de droite totalise 1 point.

---

[169] CITEAU, J.-P., (1994), Gestion des ressources humaines, éd. Masson.

[170] BESSEYRE des HORTS, C.-H., (1992), Gérer les ressources humaines dans l'entreprise, Les éditions d'Organisation.

Le choix de la colonne de gauche ne totalise pas de point. Bien que cette échelle ne soit pas propre aux intrapreneurs, elle n'en demeure pas moins une indication intéressante par son caractère général.

| ***Philosophie de gestion de ressources humaines (Besseyre des Horts)*** | | |
|---|---|---|
| *Le personnel représente-t-il:* | *une contrainte* ☐ | *une opportunité* ☐ |
| *Le coût du personnel: faut-il:* | *le minimiser* ☐ | *l'optimiser* ☐ |
| *Le personnel peut-il être géré:* | *à court terme* ☐ | *à long terme* ☐ |
| *Le personnel demande-t-il plus une gestion:* | *quantitative* ☐ | *qualitative* ☐ |
| *Le personnel est-il une ressource:* | *inadaptable* ☐ | *adaptable* ☐ |
| *Le personnel est-il une ressource:* | *inflexible* ☐ | *flexible* ☐ |
| *Le personnel est-il:* | *dépendant* ☐ | *indépendant* ☐ |
| *Le personnel est-il:* | *exécutant* ☐ | *concepteur* ☐ |

Le score peut évoluer de 0 pour une considération négative de la main d'oeuvre, à 8 pour une considération très positive.

« Cette dichotomie coût / ressource est au coeur des pratiques concrètes de personnel au premier rang desquelles on peut citer l'appellation de la fonction sociale elle-même »[171].

Elle reflète l'évolution de la gestion du personnel des années 70 vers la gestion des ressources humaines dans les années 80, s'appuyant sur une conception radicalement différente de ce que représente le personnel pour l'entreprise.

« De gestionnaire d'un coût qu'il s'agit de minimiser, la fonction sociale devient responsable de ressources dans lesquelles il faut investir »[172]. C'est en fait la prise de conscience que par l'intégration effective de la GRH dans la stratégie de l'entreprise, on intègre une matière première qui ne se « met pas au rebut comme les machines », mais qui a des attentes à satisfaire et constitue certainement **le plus important gisement de compétitivité inexploité** dans l'entreprise.

[171] BESSEYRE des HORTS, C.-H., Op. cité.

[172] BESSEYRE des HORTS, C.-H., Op. cité.

La philosophie de la GRH s'inscrit dans la durée. Ceci nous amène à **la notion du temps comme variable modératrice**. En effet, l'apprentissage organisationnel et entrepreneurial de l'intrapreneur ne sera pas de même nature s'il dure six mois ou deux ans.

## *B) La variable modératrice: le temps*

Le temps est considéré comme **un facteur essentiel du changement**.

« Pour jouer sur le facteur temps, tout en recherchant l'adhésion des acteurs concernés, il est donc important de développer une certaine progressivité et un processus d'apprentissage du changement [173]».

Les auteurs insèrent le temps dans **une conception systémique du changement** en mesurant les effets de la résistance à celui-ci par le respect **d'une certaine chronobiologie[174]** (étude et prise en compte des rythmes biologiques du système humain).

« Le temps est une variable d'action qui renvoie à toutes les composantes de l'organisation; la gestion du temps intéresse toutes les fonctions et les phases de l'activité; cette vision managériale fait du temps une catégorie centrale ».[175]

Or, le temps n'est pas souvent pris en compte dans les modèles, alors qu'il donne **un caractère dynamique et évolutif,** plus proche d'une réalité quotidienne en permanente mutation. Nous rappelons la métaphore: lorsqu'une graine est plantée dans un sol fertile et que le sol est humidifié, nous avons les éléments de base pour qu'une plante voie le jour. Mais le soleil et la pluie ou leurs substituts doivent agir des jours durant avant que la graine devienne un arbre adulte. De même le savoir-faire organisationnel s'acquiert avec le temps.

---

[173] BARTOLI, A., HERMEL, P., (1986), Piloter l'entreprise en mutation, Les éditions d'Organisation, Paris.

[174] SAVALL, H., ZARDET, V., (1989), Maîtriser les coûts et les performances cachées, Le contrat d'activité périodiquement négociable, éd Economica.

[175] MOINIER, X., (1995), La perception du temps et le style de management des ressources humaines, Actes du congrés AGRH, Poitiers.

Réagir rapidement, avec efficacité et efficience, n'est possible qu'après un long apprentissage du chef d'entreprise, tant les paramètres à maîtriser sont nombreux. Le dirigeant réagit comme un système expert qui s'enrichit de jour en jour au fil des problèmes résolus et des échecs subis.

H.A. Simon[176] démontre qu'il faut en moyenne **dix ans** pour qu'un être humain normalement constitué devienne **expert** dans son domaine. Si l'on se réfère aux expériences de A. de Groot, cité par Simon, sur la perception des jeux d'échecs, le nouveau chef d'entreprise aura une perception totalement différente s'il n'a pas eu d'apprentissage suffisant. Il réagira comme un débutant.

De Groot présentait pendant quelques secondes un échiquier en situation de partie. Une fois les pièces mélangées, il demandait aux personnes de reconstituer l'échiquier qui comportait de 20 à 24 pièces. Après avoir observé l'échiquier, les débutants arrivaient à placer tout juste quelques pièces alors que les grands maîtres reconstituaient la figure en se référant à l'historique de la partie.

De même, s'il est insuffisamment formé, le nouveau dirigeant, sera en position d'infériorité par rapport à ses confrères, lesquels bénéficieront de fait d'un avantage concurrentiel.

**On peut en déduire qu'une préparation insuffisante pour la transmission représente un coût**. Celui-ci risque d'être d'autant plus élevé que l'apprentissage sera faible. Si ce coût est trop élevé, la sanction extrême sera la disparition de l'entreprise. Reste à déterminer quelle forme devra prendre cet apprentissage et combien de temps il devra durer pour atteindre un optimum et diminuer ainsi le « coût » non comptabilisé de la transmission.

Henri Savall[177] a mis en évidence des causes de dysfonctionnements et **des coûts cachés** à travers **une démarche socio-économique**. Cette vision permet une meilleure compréhension des coûts non constatés spécifiquement par le plan comptable. Induits par des facteurs endogènes et exogènes à l'entreprise,

---

[176] SIMON, H.-A., (1991), Sciences des systèmes Sciences de l'artificiel, éd. Bordas.

[177] SAVALL, H., ZARDET, V., (1989), Op. cité.

ils n'en sont pas moins pénalisants pour les résultats. Car ces coûts cachés peuvent, par leur méconnaissance, mettre à mal l'équilibre de la PME par nature très sensible aux variations et notamment en phase de transmission.

Pour une meilleure compréhension du phénomène étudié, nous retenons le temps qui influence la relation entre les variables explicatives et la variable expliquée. « Au niveau empirique, les variables modératrices ont non seulement de l'importance dans le test de modèles ou de théories, mais aussi dans les recherches exploratoires[178] ».

L'intégration du temps dans le modèle général constitue une particularité de notre étude qui contribue à mieux marquer son caractère dynamique et interactif. Son effet modérateur, mis en évidence par les références théoriques précédentes, est confirmé à l'épreuve du terrain.

Deux variables sont retenues pour représenter le caractère modérateur du temps:

- Une échelle construite pour le besoin de l'étude.
- L'ancienneté dans l'entreprise.

[178] MALRIC, L., (1997), La mesure des variables modératrices, WP, IAE Toulouse.

Nous avons choisi cinq items qui nous renseignent sur le temps consacré à la préparation de la transmission, la durée du transfert et le respect des échéances. Les questions suivantes composent ces cinq items:

| ***Items de la variable modératrice: le temps (variable calculée)*** | |
|---|---|
| *Le temps consacré à la préparation de la transmission a-t-il permis de bien la structurer?* | *OUI = 1* |
| *La transmission est-elle intervenue à la date prévue?* | *OUI = 1* |
| *Y a-t-il eu précipitation sur certains aspects de la transmission?* | *NON = 1* |
| *Quelle a été la durée du transfert de propriété?*<br>*- immédiate* □<br>*- moins d'un an* □<br>*- plus d'un an* □ | *immédiate = 1* |
| *Quelle a été la durée du transfert de direction?*<br>*- immédiate* □<br>*- moins d'un an* □<br>*- plus d'un an* □ | *immédiate = 1* |

Le score peut varier de 0 pour une influence peu favorable à 5 pour une influence favorable au processus successoral.

Le temps est représenté également par la variable « ancienneté dans l'entreprise ». **L'ancienneté dans l'entreprise**, pour son caractère propre a été préférée à l'ancienneté dans la profession; c'est une variable discrète qui nous informe sur l'expérience de l'individu à la fois dans sa profession et dans l'entreprise. Elle est supposée avoir une influence sur l'apprentissage organisationnel et sur la socialisation.

Les différentes variables indépendantes et la variable modératrice influent-elles sur les actions de GRI? Comment appréhender les actions qui y contribuent? **Pour répondre à ces questions nous avons construit une grille de lecture de la GRI ancrée sur l'expérience d'un RES, sur les modèles classiques de GRH en PME, sur les entretiens avec les acteurs et sur les résultats de l'enquête exploratoire de 1993**.

## C) *La variable intermédiaire: grille de lecture de la GRI*

**Le manque de formalisme** dans la PME, et plus particulièrement dans la GRH en PME nous a conduit à répertorier un ensemble d'actions spécifiques à l'intrapreneur dans les domaines de l'emploi, de la rémunération, de la valorisation et de la participation. Ce répertoire est issu du vécu et des différents entretiens avec des acteurs concernés par la transmission de PME, analysés et rapprochés des modèles classiques de GRH en PME.

**Cette nouvelle grille, propre aux pratiques de GRI dans un contexte de transmission, propose un cadre pour étudier la gestion des ressources humaines intrapreneuriales qui était en vigueur avant la succession.**

Nous avons retenu les quatre axes politiques avec leurs définitions, formant un mix inspiré du modèle d'Henri Mahé de Boislandelle (1988, 1993), pour leur clarté et leur facilité de compréhension à l'égard de nos interlocuteurs.

Les items retenus pour la construction de la grille de lecture sont au nombre de 74 répartis de la manière suivante:

- 6 pour l'emploi;
- 10 pour la rémunération;
- 38 pour la valorisation;
- 20 pour la participation.

Nous les présentons successivement en précisant pour chacun la réponse qui octroie un point pour le calcul du score.

### *1) La politique d'emploi menée avant la transmission*

« La définition d'une politique d'emploi repose à la fois sur la connaissance de la population employée et sur l'évaluation comparée des besoins et des ressources en personnel à divers horizons de calcul ».

Les six items relatifs à la politique de l'emploi ont été saisis avec le questionnaire suivant:

*Le chef d'entreprise était-il vigilant sur la pyramide des âges? OUI*

*Le chef d'entreprise était-il notamment attentif à l'alliance de générations chez ses proches collaborateurs? OUI*

*Par quel moyen le chef d'entreprise vous a-t-il embauché?*

- *connaissances* □ *(= 1)*
- *annonce* □ *(= 0)*
- *famille* □ *(= 1)*
- *ANPE* □ *(= 0)*
- *candidature spontanée* □ *(= 0)*

*Le chef d'entreprise a-t-il embauché un collaborateur pour compléter l'équipe de repreneurs dans l'année qui a précédé la transmission? NON*

*Le chef d'entreprise s'est-il séparé d'un intrapreneur? NON*

*Un intrapreneur a-t-il quitté l'entreprise? NON*

Le caractère discriminant de la variable emploi n'a pas été mis en évidence par l'enquête exploratoire. Il est admis que l'on ne peut pas embaucher un salarié en lui donnant comme tâche explicite de rendre des services entrepreneuriaux[179].

Toutefois, nous avons conservé six items porteurs de signification selon les acteurs interrogés. La méthode de cotation reste homogène à celle développée pour les variables indépendantes. Donc, un score élevé indique une influence favorable alors qu'un score faible indique l'inverse. Il en est de même pour les variables qui suivent rémunération, valorisation et la participation.

### *2) La politique de rémunération suivie avant la transmission*

« On entend par rémunération l'ensemble des allocations monétaires ou en nature octroyées au personnel au titre de son travail ou de son appartenance à l'entreprise ».

La rémunération est saisie avec les dix items suivants:

*Les salaires des repreneurs étaient-ils en général personnalisés? OUI*

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

*Les salaires des repreneurs vous paraissaient-ils équitables?(contribution = rétribution) OUI*

*Les salaires des repreneurs étaient-ils déterminés par le chef d'entreprise? OUI*

*Les salaires des repreneurs comprenaient-ils des primes liées à l'ancienneté? NON*

*Les salaires des repreneurs comprenaient-ils des primes liées au rendement? OUI*

*Les salaires des repreneurs comprenaient-ils des primes liées à l'intéressement? OUI*

*Les repreneurs bénéficiaient-ils d'avantages en nature? OUI*

*Les repreneurs bénéficiaient-ils d'avantages sociaux? OUI*

*Un aménagement du salaire des repreneurs participant à la reprise est-il intervenu avant la transmission? NON*

*Un aménagement du salaire des repreneurs participant à la reprise était-il prévu après la transmission? OUI*

### *3) La politique de valorisation suivie avant la transmission*

« La valorisation recouvre l'ensemble des actions, voulues ou acceptées par l'entreprise. Elle se traduit par un enrichissement de la personne de chaque salarié sur les plans du savoir, du savoir-faire, du confort matériel au travail, de la rémunération, du statut et de la reconnaissance sociale ».

L'appréhension de la politique de valorisation est la plus élaborée avec 38 items retenus sur le questionnaire. Il s'agit, à travers ses composantes appréciation, formation, conditions de travail, de vérifier le processus d'enrichissement de chaque intrapreneur. Nous rappelons que le choix des items a fait l'objet d'une validation des questions posées par les chefs d'entreprise et par les acteurs environnementaux. Elles émanent d'une expérience personnelle, de la revue de littérature et des commentaires recueillis auprès des acteurs concernés par la transmission d'entreprises.

Les 38 items retenus pour la valorisation sont les suivants:

### *a) Appréciation*

*Les proches collaborateurs du chef d'entreprise se connaissaient-ils bien mutuellement avant la transmission? OUI*

*Pensez-vous que les proches collaborateurs connaissaient bien le chef d'entreprise avant la transmission? OUI*

*Un collaborateur ayant la graine d'entrepreneur est-il rapidement remarqué dans votre PME? OUI*

*Existait-il des attaches affectives entre le chef d'entreprise et ses successeurs? OUI*

*Le chef d'entreprise avait-il remarqué des intrapreneurs dans l'entreprise avant de prendre la décision de transmission aux salariés? OUI*

*Le choix du successeur a-t-il soulevé des problèmes? NON*

*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? OUI*

*Le chef d'entreprise a-t-il initié volontairement la préparation de l'équipe de repreneurs? OUI*

*Le chef d'entreprise était-il conscient des forces et des faiblesses des repreneurs? OUI*

*Si oui, a-t-il encouragé les repreneurs à se former, se perfectionner? OUI*

*Comment le chef d'entreprise procédait-il pour l'appréciation des proches collaborateurs:*

- *tout seul* *NON*
- *en comité restreint* *OUI*
- *en présence de l'intéressé* *OUI*

### *b) Formation*

*Existait-il un plan de formation? OUI*

*Pouvez-vous indiquer si des formations ont été suivies par les repreneurs au cours des cinq années précédant la transmission dans les domaines suivants:*

- *gestion* *OUI*
- *technique* *OUI*
- *financier* *OUI*
- *informatique* *OUI*
- *management* *OUI*

*Des repreneurs avaient-ils demandé à suivre une formation? OUI*

*Avait-on refusé un congé formation à un repreneur? NON*

*Le chef d'entreprise accordait-il une grande importance aux actions destinées à enrichir la personne et notamment celles des repreneurs? OUI*

*Quelle était la politique de formation suivie pour les repreneurs?*

- *formation interne OUI*
- *formation externe OUI*
- *apprentissage au quotidien OUI*

*Le budget de formation continue était-il souvent dépassé (plus d'un exercice sur deux)? OUI*

*Avez-vous bénéficié de financements complémentaires pour la formation des repreneurs? OUI*

*Quelle était la durée hebdomadaire moyenne des réunions de travail du chef d'entreprise avec chaque repreneur?*

- *moins d'une heure* □ *(= 0)*
- *de 1 à 3 heures* □ *(= 1)*
- *de 3 à 5 heures* □ *(= 1)*
- *plus de 5 heures* □ *(= 1)*

*Quelle était la durée hebdomadaire moyenne des réunions de travail du chef d'entreprise avec tous les repreneurs?*

- *moins de cinq heures* □ *(= 0)*
- *5 à 10 heures* □ *(= 1)*
- *de 10 à 20 heures* □ *(= 1)*
- *plus de 20 heures* □ *(= 1)*

*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) OUI*

*Etait-ce votre cas? OUI*

*Quelle a été la durée de votre apprentissage pour la technique?*

- *ne s'applique pas* □ *(= 0)*
- *moins de 2 ans* □ *(= 0)*
- *de 2 à 5 ans* □ *(= 0)*
- *de 5 à 10 ans* □ *(= 1)*
- *plus de 10 ans* □ *(= 1)*

*Quelle a été la durée de votre apprentissage pour le management?*

- *ne s'applique pas* □ *(= 0)*
- *moins de 2 ans* □ *(= 0)*

- *de 2 à 5 ans* □ *(= 0)*
- *de 5 à 10 ans* □ *(= 1)*
- *plus de 10 ans* □ *(= 1)*

### *c) Conditions de travail*

*Quel était votre temps de travail quotidien avant la transmission?*

- *8 heures* □ *(= 0)*
- *9 heures* □ *(= 1)*
- *10 heures* □ *(= 1)*
- *+ de 10 heures* □ *(= 1)*

*Avez-vous à l'esprit des actions relatives à l'amélioration des conditions de travail menées avant la transmission dans les domaines suivants:*

- *démarche qualité* *OUI*
- *horaires* *OUI*
- *temps partiel* *OUI*
- *hygiène et sécurité* *OUI*

## *4) La politique de participation avant la transmission*

« La participation représente la forme supérieure de la valorisation des personnes dans une organisation, dans la mesure où elle dépasse les aspects strictement physiques ou psychiques de confort ou d'ambiance au travail. C'est-à-dire qu'elle concerne plus largement les processus d'implication dans le travail et d'intégration à l'entreprise au travers des modes d'organisation, de finalisation et de contrôle des activités ».

Pour la construction de la grille de lecture, les observations faites sur la variable valorisation s'appliquent également à **la variable participation**. Elle est appréhendée à travers **la communication**, **la représentation du personnel** et **la participation des repreneurs**. Les réponses qui figurent à la fin de chaque item correspondent à celles qui octroient un point pour le calcul du score.

Les vingt items qui composent la participation sont également saisis sous forme dichotomique: 0 ou 1.

### *a) Communication*

*Considérez-vous que l'information circulait:*

- *très mal* □ *(= 0)*
- *mal* □ *(= 0)*
- *moyennement* □ *(= 0)*
- *bien* □ *(= 1)*
- *très bien* □ *(= 1)*

*La relation entre les différents repreneurs pouvait être qualifiée de:*

- *très mauvaise* □ *(= 0)*
- *mauvaise* □ *(= 0)*
- *moyenne* □ *(= 0)*
- *bonne* □ *(= 1)*
- *excellente* □ *(=1)*

*Les proches collaborateurs pouvaient-ils s'entretenir facilement avec le chef d'entreprise? OUI*

*Les proches collaborateurs s'informaient-ils sur:*

*les comptes d'exploitation et du bilan OUI*

*la comptabilité analytique OUI*

*le carnet de commandes OUI*

*la stratégie commerciale OUI*

*la politique d'hygiène et sécurité OUI*

*la promotion des salariés OUI*

*les mouvements de personnel OUI*

*les investissements mobiliers (matériel de chantier, véhicules ...) OUI*

*la politique financière OUI*

### *b) Représentation du personnel*

*Existait-il des structures représentatives du personnel? OUI*

*Les relations entre la direction et les représentants du personnel pouvaient être qualifiées de:*

- *très mauvaises* □ *(=0)*
- *mauvaises* □ *(=0)*
- *moyennes* □ *(=0)*

- *bonnes* □ *(=1)*
- *excellentes* □ *(=1)*

### *c) Participation des repreneurs*

*La stratégie de l'entreprise était-elle débattue avec les proches collaborateurs du chef d'entreprise? OUI*

*La politique de rémunération était-elle débattue avec les proches collaborateurs du chef d'entreprise? OUI*

*La politique de valorisation était-elle débattue avec les proches collaborateurs du chef d'entreprise? OUI*

*La politique de participation était-elle débattue avec les proches collaborateurs du chef d'entreprise? OUI*

*Le chef d'entreprise a-t-il donné plus facilement l'autonomie dans divers secteurs à l'approche de la transmission? OUI*

*Les fonctions de chacun étaient-elles clairement définies dans l'équipe de repreneurs? OUI*

Bernard Galambaud[180] constate que dans plus d'une entreprise , **les dirigeants se conduisent comme si la performance était d'abord l'affaire de systèmes, de structures, de machines, de marchés; comme si la performance n'était pas d'abord faite par les hommes qui oeuvrent ensemble**.

Dès lors, la « participation des intrapreneurs au processus de décision » vérifie que la recherche de performance est aussi l'affaire des hommes. Cette composante de la GRI, essentielle dans notre démonstration aborde la stratégie du dirigeant de la PME, et notamment la prise de décision.

La grille de lecture du mix-social se veut assez large pour ne pas limiter les actions uniquement aux intrapreneurs et laisser libre cours aux commentaires. Nous pensons que les acteurs s'expriment mieux sur **la philosophie de GRH** en général que sur les actions qui les concernaient directement où un effort de mémoire et d'objectivité est nécessaire. Nous saisissons donc, par cette grille

[180] GALAMBAUD, B., (1994), Une nouvelle configuration humaine de l'entreprise: Le social désemparé, ESF éditeur.

inspirée du mix-social, les actions de GRI qui sont censées influer sur la variable expliquée: **le succès de la transmission**.

## *D) La variable expliquée: le succès du RES*

L'analyse du succès dépend de ce que l'on cherche à démontrer, et du modèle de référence utilisé. Bernard Martory[181] propose un schéma **sur la performance humaine** de l'organisation qui décline deux niveaux entre les inputs représentés par un mix et les outputs représentés par l'ensemble des résultats économiques de l'organisation:

- **La performance sociale**; niveau d'adhésion et de satisfaction;
- **La performance humaine**; rendement, économie des ressources humaines.

Il distingue **deux concepts**: **l'efficacité sociale** d'une organisation et **l'efficience humaine**. Efficacité sociale et efficience humaine apparaissent interdépendantes: la qualité du climat social est en liaison directe avec la performance productive. **L'approche systémique** de Bernard Martory sur la performance conforte la notre qui s'y apparente mais qui est axée sur la PME et l'intrapreneur, tout en gardant **une règle d'éthique inspirée de Kant**: **considérer l'homme comme une fin et non seulement comme un moyen**.

Le fait même que l'entreprise ait clôturé sans incident trois exercices après la transmission peut être considéré comme un succès si l'on considère la seule performance économique. Mais la simple existence de l'entreprise pourrait également s'expliquer par les capitalisations antérieures du savoir-faire et des actifs de tous ordres. Aussi nous vérifions si l'entreprise a continué à exister sans appauvrir ses comptes de bilan et son **potentiel humain**[182].

Les variations des réserves de nature financière et des moyens techniques peuvent être contrôlées par la lecture du bilan, contrairement aux réserves de savoir-faire ou de compétence, qui ne sont pas répertoriées.

---

[181] MARTORY, B., CROZET, D., (1988), Gestion des ressources humaines, éd. Nathan.

[182] Nous entendons également les capacités humaines non exploitées.

**Malgré la vitalité de la recherche américaine en comptabilité de ressources humaines (CRH), l'intégration du facteur humain reste encore un enjeu pour la comptabilité**. Vouloir quantifier la ressource humaine n'est pas chose facile, notamment avec le cadre comptable, qui n'est pas adapté. Plusieurs méthodes d'évaluation des ressources humaines ont tenté de mesurer la valeur de celles-ci sans arriver à une acception générale; de nombreuses critiques ont été émises au sujet des modèles proposant des méthodes de mesure[183].

Michel Capron fait état **des critiques** les plus générales et les plus fondamentales qui se rejoignent autour des points suivants:

- La nature très spécifique de « l'actif humain », qui pose un problème de légitimité de sa comptabilisation au même titre que tout autre type d'immobilisation.
- Les difficultés de la mesure, qui reste sujette à des appréciations subjectives.
- La notion de valeur, qui n'est, en fait, appréhendée qu'en termes de coût ou de revenu.
- Le coût de la mise en oeuvre de la plupart des modèles, eu égard à leur validité incertaine.
- La validité des modèles proposés, qui ne répondraient pas aux exigences scientifiques habituellement admises.

**La recherche en comptabilité de ressources humaines (**CRH) ne s'est pas arrêtée pour autant et pourrait aboutir à l'intégration de cette ressource humaine capitale en PME.

**Le capital humain** (ensemble des aptitudes, connaissances et savoir-faire des individus) est un actif non représenté dans la comptabilité de l'entreprise alors que dans la plupart des cas il pèse pourtant plus lourd que les actifs incorporels qui figurent au bilan[184]. Après les méthodes d'évaluation des coûts et des valeurs économiques, Eric Vatteville constate que tout système de production

---

[183] CAPRON, M., (1995), Vers un renouveau de la comptabilité des ressources humaines?, Revue française de gestion, Novembre-décembre 1995.

[184] VATTEVILLE, E., (1985), Mesure des Ressources Humaines et Gestion de l'Entreprise, éd. Economica.

vaut plus que la somme des hommes qui le compose. En effet, la valeur économique d'un membre du personnel dépend de ses caractéristiques propres, mais également de celles de ses collègues. Cette remarque confirme la synergie apparente qui se dégage des équipes de repreneurs. Les travaux font référence au pionnier R. Likert dans les années 1960. Mais la rigueur comptable liée à d'autres impératifs n'a pas permis de formaliser la comptabilisation du capital humain, qui a fait l'objet d'une attention autre avec l'arrivée du bilan social: sous le vocable de CRH beaucoup de tentatives pour introduire les données sociales dans la comptabilité n'ont pas abouti. Il reste néanmoins un apport qui a influencé certaines approches. Les travaux sur l'analyse socio-économique, à l'ISEOR[185], ont enrichi **les outils conceptuels** pour passer de l'efficience sociale à l'efficacité économique. En effet, le départ d'un intrapreneur de la PME n'est pas comptabilisé mais représente un coût caché, dopé par l'effet de grossissement.

### *1) L'évolution des compétences*

Pour remédier aux problèmes que pose **l'opérationnalisation**, sans avoir à quantifier **la richesse sociale**, nous avons élaboré pour la présente étude un outil servant à évaluer les compétences présentes dans l'entreprise avant et après la transmission. Pour **le concept de compétence**, nous nous sommes référés au tableau synoptique de Le Boterf[186].

Nous avons choisi, pour compléter les questionnaires, de décliner la compétence sur trois niveaux en nous référant aux travaux de l'auteur qui développe huit dimensions de la compétence:

- l'expertise: compétence totale avec la notation (CT);
- la maîtrise professionnelle avec la notation (CP);
- le débutant avec la notation (D).

---

[185] SAVALL, H., ZARDET, V., (1995), Ingénierie stratégique du roseau, éd Economica.

[186] LE BOTERF, G., (1994), De la compétence: essai sur un attracteur étrange, Les éditions d'Organisation, Paris.

Pour opérationaliser cette variable nous avons créé un tableau comportant en colonne les principales fonctions des PME: études, commercial, production, achats, administration, finances et informatique. Nous portons en ligne les noms des responsables de l'entreprise ainsi que leurs proches collaborateurs.

Nous obtenons ainsi:

- sur la ligne total du bas, un taux de couverture des compétences par fonction,
- sur la colonne total à droite du tableau, le taux de polyvalence par personne.

Le renseignement des deux tableaux se fait dans l'ordre chronologique. Un effort de mémoire est demandé à l'interviewé pour se situer 3 à 6 ans en arrière et déterminer les niveaux de compétences par fonction des responsables de l'époque. Lorsque le premier tableau historique est rempli, nous interrogeons la personne sur les compétences qui existent en entreprise trois ans après la transmission. Cet exercice n'a pas présenté de difficulté particulière, notamment après avoir expliqué que la notion de compétence était personnalisée et que nous interprétions le résultat sous forme d'écart d'une période à l'autre.

Chaque personne interrogée complétera deux tableaux: l'un représentatif de la situation avant la transmission, et l'autre représentatif de la situation trois ans après la transmission.

Pour le renseignement des tableaux, nous présentons les trois niveaux de compétence de Le Boterf, dans lesquels l'auteur décompose la compétence en plusieurs items: intelligibilité des situations, gestion du temps, fiabilité, intuition, autonomie, contextualisation du savoir, mode d'intervention et image de soi.

Avec toutes les réserves nécessaires, nous avons coté **trois points la compétence totale (CT), deux points la compétence partielle (CP) et un point pour le débutant (D).** En additionnant l'ensemble des cotations, nous obtenons le score global sur des compétences avant et après la transmission. Cette évaluation est faite par les cédants et les cessionnaires. La différence entre les deux scores nous renseigne sur l'évolution des compétences dans l'entreprise sur une période de six à neuf ans.

Pour une meilleure compréhension nous reproduisons ce tableau en prenant pour exemple trois intrapreneurs:

| **TABLEAU DES COMPETENCES ET DES POLYVALENCES AVANT LA TRANSMISSION**<br>**date:** **NOM:** | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Compétences nécessaires**<br>**Personnes** | études | commercial | production | achats | administratif - financier | informatique | .... | Taux de polyvalence de la personne |
| Monsieur X | **CT** | **D** | **CT** | **CP** | **D** | **D** | | **CT:2 CP:1 D:3 = 11** |
| Monsieur Y | **CP** | **CT** | | | **D** | **D** | | **CT:1 CP:1 D:2 = 7** |
| Madame Z | | | | **CT** | **CP** | **CP** | | **CT:1 CP:2 = 7** |
| ..... | | | | | | | | |
| Taux de couverture des compétences | **CT:1 CP:1 = 5** | **CT:1 D:1 = 4** | **CT:1 = 3** | **CT:1 CP:1 = 5** | **CP:1 D:2 = 4** | **CP:1 D:2 = 4** | | **CT:4 CP:4 D:5 TOTAL = 25** |

Pour éviter **l'incomplétude de l'approche instrumentale**, l'indicateur retenu est **la différence entre les compétences en place avant la transmission et celles qui existent trois ans après**. Cette différence est calculée par répondant et constitue un indicateur de l'évolution des compétences.

L'exploitation de cet outil peut se faire par individu, par fonction ou par site. En effet, une analyse au moyen de chaque indicateur nous éclaire sur l'évolution des compétences en trois ans, pour chaque secteur, et ainsi détecte l'apparition de maillons faibles. Par ailleurs**, le total général par site**, quoi que réducteur, **donne une indication sur l'évolution des compétences**. Si

cette évolution est favorable et que l'analyse par indicateur révèle une répartition homogène par fonction et par individu, alors nous considérerons que la structure managériale possède les richesses nécessaires à sa pérennité.

### *2) L'évolution de la GRH*

Un deuxième indicateur de nature sociale, basé sur une perception avant et après transmission, a été élaboré sur à partir des sept pôles du mix-social.

Nous portons ceux-ci en ligne, et en colonne des appréciations à cinq niveaux: situation critique; insuffisance caractérisée, comparable à d'autres PME; acceptable, pas de problèmes notables; acceptation modérée, incitative à la production; exemplarité, incitative à la fidélité.

Les définitions des sept pôles sont proposées au répondant, avant qu'il renseigne le questionnaire par ordre chronologique, et nous insistons sur la définition de la participation pour qu'elle ne soit pas confondue avec la participation aux bénéfices, composante de la rémunération.

Nous cotons les appréciations de 1 à 5, ce qui laisse des scores possibles allant de 7 à 35 (sept pôles avec cinq degrés d'appréciation); nos interlocuteurs remplissent deux tableaux: un premier pour établir le diagnostic global avant la transmission et un second pour l'établir trois ans après la transmission. Tout comme le tableau d'évaluation des compétences, son renseignement n'a pas présenté de difficultés particulières.

Dans l'illustration ci-après le score obtenu par les réponses sous forme de croix s'élève à: 22 (2+1+3+5+4+3+4)

| **MATRICE DE DIAGNOSTIC GLOBAL:** AVANT LA TRANSMISSION<br>Date: Nom: | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Appréciation**<br>**Domaines du mix-social** | **situation critique** | **insuffisance caractérisée; comparable à d'autres PME** | **acceptable; pas de problèmes notables** | **acceptation modérée; incitatif à la production** | **exemplarité; incitatif à la fidélité** |
| **emploi** | | **X=2** | | | |
| **rémunération** | **X=1** | | | | |
| **valorisation** | | | **X=3** | | |
| **participation** | | | | | **X=5** |
| **climat social** | | | | **X=4** | |
| **image sociale** | | | **X=3** | | |
| **performances technico-économiques** | | | | **X=4** | |

Nous avons fait compléter les tableaux en respectant la chronologie. Nous considérons que l'évaluation se fait selon les mêmes critères perceptuels, évitant ainsi les biais d'origine sémantique. La différence entre les scores constitue un indicateur sur la politique globale de GRH. **Nous en déduisons son évolution: détérioration, stabilité ou bien amélioration**.

Une analyse par pôle indique l'évolution des actions de GRH. Nous nous intéressons plus particulièrement au suivi des pôles valorisation et participation qui infèrent respectivement sur la compétence et sur l'implication organisationnelle.

### *3) L'implication organisationnelle:*

Ce troisième indicateur de succès est également de nature sociale. Il est opérationnalisé avec l'OCQ (Organizational Commitment Questionnari) de Porter (1974). La supériorité de l'échelle de mesure de Porter est argumentée par Nathalie Commeiras. Malgré les réserves émises[187] au sujet de sa validité méthodologique, l'OCQ de Porter reste une des rares échelles de mesure à être ac-

[187] FABRE, C., (1997), L'implication des salariés restants après un plan social, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier 2.

compagnée d'une analyse rigoureuse des propriétés psychométriques(alpha de Cronbach, validité divergente, validité discriminante) sur une période de neuf ans[188]. Jean-Pierre Neveu[189] a constaté **la supériorité de l'implication organisationnelle pour la valeur explicative**. C'est cette variable qui explique le plus l'intention de départ volontaire chez le cadre. Nous serions enclins à penser que pour les intrapreneurs qui ont choisi de rester, en exprimant clairement leur intention, cette variable est significative.

Par conséquent nous retiendrons l'OCQ dans sa version de quinze items.

[188] COMMEIRAS, N., (1994), L'intéressement, facteur d'implication organisationnelle: une étude empirique, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier 2.

[189] NEVEU, J.-P., (1993), L'intention de départ volontaire chez le cadre; Contribution à l'étude du roulement de personnel, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université des Sciences Sociales Toulouse 1.

Le questionnaire, composante du guide d'entretien a été proposé sous la présentation suivante:

| ***Organizational Commitment Questionnari - Porter et al. (1974)*** | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ***Veuillez exprimer votre degré d'accord ou de désaccord vis-à-vis de chacune des propositions suivantes: entourez le nombre de 1 (tout à fait d'accord) à 5 (tout à fait en désaccord) qui correspond à votre avis*** | | | | | | |
| *1* | *Je suis prêt à faire de gros efforts, au-delà de ce qui est normalement attendu, pour aider l'entreprise à réussir.* | *1* | *2* | *3* | *4* | *5* |
| *2* | *Je parle de cette entreprise à mes amis comme d'une très bonne entreprise où être membre est formidable.* | *1* | *2* | *3* | *4* | *5* |
| *3* | *J'éprouve très peu de loyauté envers cette entreprise.* | *1* | *2* | *3* | *4* | *5* |
| *4* | *J'accepterais n'importe quelle tâche afin de demeurer membre de cette entreprise.* | *1* | *2* | *3* | *4* | *5* |
| *5* | *Je trouve que mes valeurs personnelles sont très similaires à celles de l'entreprise.* | *1* | *2* | *3* | *4* | *5* |
| *6* | *Je suis fier de dire aux autres que j'appartiens à cette entreprise.* | *1* | *2* | *3* | *4* | *5* |
| *7* | *Je pourrais tout aussi bien travailler pour une autre entreprise dans la mesure où mon travail resterait le même.* | *1* | *2* | *3* | *4* | *5* |
| *8* | *Cette entreprise me permet de donner le meilleur de moi-même.* | *1* | *2* | *3* | *4* | *5* |
| *9* | *Dans l'état actuel des choses, il faudrait vraiment très peu pour me faire changer d'entreprise.* | *1* | *2* | *3* | *4* | *5* |
| *10* | *Je suis très heureux d'avoir choisi, à l'époque de mon recrutement, de travailler pour cette entreprise plutôt que pour une autre.* | *1* | *2* | *3* | *4* | *5* |
| *11* | *Il n'y a pas grand chose à gagner à rester indéfiniment dans cette entreprise.* | *1* | *2* | *3* | *4* | *5* |
| *12* | *Souvent, je trouve qu'il est difficile d'être d'accord avec les politiques de cette entreprise, sur des sujets importants qui concernent les salariés.* | *1* | *2* | *3* | *4* | *5* |
| *13* | *Je me sens vraiment concerné par le futur de cette entreprise.* | *1* | *2* | *3* | *4* | *5* |
| *14* | *Pour moi, cette entreprise est la meilleure où je pourrais travailler.* | *1* | *2* | *3* | *4* | *5* |
| *15* | *J'ai fait une très grave erreur en décidant de travailler dans cette entreprise.* | *1* | *2* | *3* | *4* | *5* |

Les items 3, 7, 11, 12 et 15 sont inversés.

Nous disposons à présent de trois variables expliquées de nature sociale auxquelles nous ajoutons une variable contrôlée basée sur des données comptables de la performance sociale.

Il nous a paru essentiel de diversifier les indicateurs pour **compenser l'effet réducteur** d'un échantillon limité en nombre. Comme nous avons construit les échelles des deux premières variables (différence des compétences, différence de GRH), **la prudence méthodologique** nous a conduit à retenir un indicateur

éprouvé (l'implication organisationnelle) et des indicateurs comptables comme variables de contrôle.

### *4) Trois bilans réussis: variable de contrôle et variable contrôlée.*

Le quatrième indicateur de succès du rachat est établi avec le renseignement de trois bilans réussis après la transmission.

Notre proposition d'opérationalisation de la variable expliquée résulte essentiellement **d'une observation des faits et d'une démarche exploratoire** auprès des acteurs concernés directement et indirectement par la transmission.

Il nous apparaît prudent, pour conforter ces indicateurs de nature sociale, de leur adjoindre une variable de contrôle avec des indicateurs comptables reconnus qui expriment le résultat des trois bilans suivant la transmission. La période la plus critique d'un LBO se situe durant les trois premières années qui suivent la reprise[190].

L'existence même de trois bilans sans incident majeur est un critère de réussite à condition que la structure bilancielle ne soit pas sensiblement dégradée. Ce fut le premier critère de choix. Les grands équilibres bilanciels doivent être préservés et l'exploitation ne doit pas être détériorée.

Il existe aujourd'hui un large consensus pour considérer que la valeur ajoutée vient avant tout des ressources humaines[191]. Dans cette perspective nous retenons également **quelques ratios sur l'efficacité sociale**.

---

[190] THOUMIEUX, X., (1996), Le LBO, acquérir une entreprise par effet de levier, éd. Economica.

[191] PERETTI, J.-M., (1990), Fonction personnel et management des ressources humaines, éd Vuibert.

*Valeur ajoutée par salarié; performance économique*:
Valeur ajoutée / Effectif

*Evolution de la performance économique sur trois années*:
Valeur ajoutée(t 3) / effectif(t3) / valeur ajoutée(t0) / effectif(t0)

*Evolution de la productivité du travail:*
Frais de personnel(t3)/val.ajoutée(t3) / frais de pers.(t0)/val.ajoutée(t0)

*Résultat financier par effectif; capacité financière par salarié:*
Cash-flow / effectif

*Evolution de la capacité financière par salarié:*
cash-flow(t3) / effectif(t3) / cash-flow(t0) / effectif(t0)

*Evolution des capitaux propres par salarié:*
Cx. Propres(t3)/ effectif(t3) / cx. Propres(t0)/ effectif(t0)

Nous n'ignorons pas l'impact de la conjoncture sur le rapprochement des ratios à quelques exercices d'intervalle. Nous l'avons considérée comme un invariant du fait que les ratios sont issus d'une variable contrôlée et que la récession dans le BTP concerne tous les corps d'état.

Dans cette première section, nous avons défini l'opérationnalisation des variables du modèle de recherche en présentant successivement les variables explicatives, la variable modératrice (temps), la variable intermédiaire (mix de GRI) et la variable expliquée (évolution des compétences, évolution de la GRH, implication organisationnelle et analyse bilancielle). Nous nous proposons dans la section suivante de justifier **les choix méthodologiques** pour cette phase hypothético-déductive, avant de décrire l'agencement et la validation du guide d'entretien avec les acteurs d'un échantillon d'entreprises identifiées.

## *SECTION 2 - Les modalités et les conditions d'utilisation de la démarche hypothético-déductive*

Dans une certaine mesure nous pourrions dire que le choix d'une méthodologie est contingent, pour plusieurs raisons:

- **La première raison**: nous ne connaissons pas de façon approfondie toutes les méthodes utilisées en recherche.
- **La deuxième raison**: les méthodes sont évolutives et propices à l'innovation.
- **La troisième raison** provient de l'environnement pertinent du chercheur. Qu'en est-il de l'influence du vécu professionnel, des méthodologies employées par les chercheurs du laboratoire, de l'influence du directeur de recherche?

**Nous avons fait un choix pour notre démarche méthodologique générale déclinée en dix étapes et centrée sur la dimension sociale du succès de la transmission.**

L'analyse de plusieurs cas de succès de rachat d'entreprise par les salariés permet de ne pas se limiter **au caractère idiosyncratique de la monographie**. L'objectif est également d'accroître la généralisation[192].

Mais la masse des données à analyser augmente considérablement avec le nombre de cas. Pour les représenter, on peut manipuler plus facilement les chiffres que les mots et leur distribution nous informe plus rapidement sur les tendances des données. L'utilisation des chiffres comme mesure de simplification est rendue possible, avec **les précautions méthodologiques** prises, par un travail d'identification en amont auprès des chefs d'entreprise, des intrapreneurs et des acteurs environnementaux. Ce travail exploratoire a permis d'identifier et de valider une dimension sociale reconnue par les acteurs, mais non formalisée en tant que telle dans le cadre de transmissions de PME.

---

[192] HUBERMAN, A. M., MILES, M. B., (1991), Analyse des données qualitatives; Recueil de nouvelles méthodes, éd. De Boeck Université, Bruxelles.

Nous avons été surpris, voire troublé, de voir appliquer une dizaine de méthodes de valorisation de la PME dans les opérations de rachat ou de succession, pour déterminer le prix de cession, sans qu'il soit tenu le moindre compte de sa composante sociale. Les différents commissaires aux apports désignés dans le cadre des procédures réglementaires ne se sont jamais préoccupé des compétences qui restaient en entreprise. Leur travail d'évaluation se faisait avec des critères historiques formalisés comme l'excédent brut d'exploitation, les immobilisations réévaluées...

Certes, l'évaluation des compétences restantes n'est pas une donnée objective. Dès lors, la valeur de l'entreprise est déterminée sur la base de critères économiques, résultant des aptitudes et des comportements du chef d'entreprise sortant. Avec ce type d'évaluation, il n'est pas étonnant que le départ non préparé d'un chef d'entreprise fasse lever un vent d'incertitudes chez les partenaires économiques.

**Ce manque de réflexion à propos de la dimension sociale s'explique par la difficulté d'appréhender les attitudes et les comportements des acteurs en situation**, de les quantifier et de les incorporer aux modèles en vigueur chez les acteurs économiques.

Une méthodologie permettant de comprendre en profondeur le processus de succession reste encore à trouver. Pierre Hugron[193] constate que l'étude de cas et l'interview ont été les moyens les plus utilisés dans la majorité des études réalisées sur le sujet de la succession, durant la période de 1953 à 1980. Cette méthode sert à identifier les principales variables du processus, mais elle ne permet pas d'établir de relations de cause à effet.

Nous observons une similitude entre notre sujet et la problématique de la succession familiale. Cependant les recherches nord-américaines privilégient la dimension patrimoniale dans un souci de pérennité familiale.

---

[193] HUGRON, P., (1993), Les fondements du champ de recherche sur les entreprises familiales (1953-1980)- Partie 1: Littérature générale, Partie 2: Littérature sur la continuité, la survie et la succession, Partie 3: Discussion sur les méthodologies de recherche sur la succession, Cahier de recherche GREF, n° GREF-93-01(A, B etC).

Nous aurons à résoudre la question fondamentale relative à la fiabilité des données pour aborder cette dimension sociale très sensible chez nos interlocuteurs.

La tendance chez l'individu observé est plutôt de rationaliser**, de donner une interprétation logique, acceptable, socialement désirable** à l'observateur chercheur du processus suivi pour la transmission. Parvenir à neutraliser ce biais demande **un degré important de confiance entre l'observé et l'observateur**, difficile à concrétiser. Tout au long des entretiens l'existence de **cette confiance mutuelle nous a paru essentielle pour créer un échange sincère et fructueux**.

Cette confiance a été facilitée pour deux raisons essentielles:

- La première réside dans le fait que l'interviewer a vécu un rachat de l'entreprise par les salariés et qu'il y a activement participé. Le caractère encore peu répandu et confidentiel de ce phénomène fait que **l'interviewé n'a pas eu l'occasion d'exprimer ses points de vue sur ce sujet**. Il est en contact pendant l'entretien avec quelqu'un ayant un vécu similaire, en mesure de comprendre ses perceptions, et qui lui suggère un cadre théorique pour ses actions.

- La deuxième raison provient de **la proximité professionnelle**. Le chef d'entreprise ou l'intrapreneur n'a plus un chercheur en face de lui mais un confrère avec lequel il parle le même langage. Il peut exprimer ses angoisses, valoriser ses exploits et « parler vrai » avec la certitude d'être compris.

Même s'ils sont directement concurrents, et dans la mesure où il ne s'agit pas de leurs parts de marché, les professionnels, d'une manière générale, ont des échanges fructueux ressentis comme constructifs et objectifs. Les fédérations patronales offrent des cadres pour maintenir les rencontres et l'identification communautaire, en l'occurrence forte dans le BTP.

Evidemment, cette méthodologie de type qualitatif a la faiblesse de sa force. Elle permet d'appréhender les comportements chez les acteurs avec une mise en évidence de la complexité, mais **le faible nombre d'observations n'autorise pas une analyse causale**. Il n'en restera pas moins des observations et une

première approche de la dimension sociale dans le rachat de la PME par ses salariés.

Poursuivre dans cette voie pour obtenir un grand nombre d'observations pourrait être envisagée à l'issue d'une prochaine étape et faciliter la recherche des liens de causalité.

Selon Huberman et Miles[194], **un travail scientifique** est de meilleure qualité quand **on explicite son propre cadre conceptuel**, ainsi que ses choix de questions de recherche, d'échantillon et d'instrumentation, plutôt que de prétendre à une sorte de pureté inductive.

Cependant, Jean-Michel Plane[195] pose la question de la rentabilité des intervenants en GRH par le phénomène immersion - distanciation. Son interrogation sur les problèmes épistémologiques et méthodologiques posés par l'observation des pratiques de GRH en petites entreprises nous met en garde contre le manque de lucidité et de visibilité dû à une trop forte absorption par le terrain. Dans notre cas, la relation chercheur-terrain n'était pas active lors du vécu du RES puisque que la démarche de recherche lui a été bien postérieure. Nous nous sommes remémoré les faits à l'aide de dossiers constitués en 1987 pour établir la demande d'agrément.

Ce n'est que lorsque les faits ont été confrontés à la réflexion que les questions théoriques ont pris place et que l'identification de l'objet étudié a pris forme progressivement.

**Par une démarche exploratoire, nous cherchons à repérer une pratique non identifiée dans la bibliographie: la GRI. Nous étudierons son influence sur le succès du rachat de la PME par ses salariés.**

**L'utilisation de l'étude de cas**, définie comme une étude spatiale et temporelle d'un phénomène complexe[196] permet au chercheur d'aborder la réalité avec la

---

[194] HUBERMAN, A. M., MILES, M. B., (1991), Op. cité.

[195] PLANE, J.-M, (1995), Ethnométhodologie et méthodes d'observation des pratiques de GRH de petites entreprises, Actes du congrés AGRH, Poitiers.

[196] WACHEUX, F., (1996), Méthodes qualitatives et recherche en gestion, Economica, Paris.

volonté de la représenter par des outils compréhensibles. Nous nous inspirerons de cette démarche pour le recueil des données. La précision dans le recueil des données, la volonté de complétude théorique et l'attention aux acteurs figurent dans les contours d'une validité scientifique constructiviste[197].

**L'opérationnalisation des variables** est l'étape qui concentre toutes les dimensions évoquées à l'instant. En même temps, elle répond en partie à la reconnaissance de la dimension sociale comme déterminant du succès de la transmission, hypothèse centrale de notre recherche.

**L'ancrage théorique pour l'approche organisationnelle**, est basé sur les travaux de GRH en PME dans un cadre résolument contingentiel. Les facteurs de complexité de cette approche de la GRH en PME ont été évoqués[198].

Nous rappelons les cinq points cités dans la section 3 du premier chapitre en les complétant par les observations des auteurs:

- **Les fortes dépendances de la PME** à l'égard de l'environnement en matière de GRH (conventions collectives, directives juridiques, assistances comptables, certification qualité...) réduisent sa marge de manoeuvre et la conduisent à adopter fréquemment une stratégie d'adaptation; c'est à dire "d'importation de pratiques" ou de procédures conçues à l'extérieur de l'entreprise.
- **Le faible formalisme des pratiques** de GRH ne signifie pas pour autant négligence et inefficacité car les acteurs de la prise en charge cumulent souvent des responsabilités fonctionnelles et opérationnelles, en particulier lorsque c'est le dirigeant lui-même qui assure l'ensemble des charges GRH.

[197] WACHEUX, F., Op. cité.

[198] MAHE de BOISLANDELLE, H., (1993), Potentialités, spécificités et enjeux de la GRH en PME, Actes du congrès AGRH, Jouy-en-Josas. 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.

- **La confusion fréquente entre les trois niveaux de la GRH** que l'on qualifie d'*administratif* (niveau 1) lorsqu'il s'agit d'exécuter des directives et de respecter la législation, de *politique* (niveau 2)lorsqu'il s'agit de décider des principales orientations concernant le personnel et de *global* (niveau 3) lorsqu'il s'agit des choix d'organisation et de management résultant des orientations stratégiques de l'entreprise (technologies, produits, marchés).
- **Le phénomène de « grossissement » des actions en PME** confère à la plupart des décisions de GRH un caractère stratégique (c'est à dire majeur) notamment dans les plus petites d'entre elles.
- **Le manque de référence à un modèle global** de repérage des niveaux de GRH et des principaux *domaines d'action* (que sont l'emploi, la rémunération, la valorisation et la participation) formant le mix-social, ainsi que des principaux *pôles d'effets* à observer (climat social, image sociale, performances technico-économiques) pour assurer une régulation d'ensemble cohérente.

En fait, les PME sont caractérisées par l'absence de systèmes formels car le niveau de contrôle personnel ou informel y est généralement supérieur, entraînant un degré élevé de consensus[199].

C'est pour l'ensemble de ces raisons et dans une perspective de validation du modèle, que nous avons retenu quatre variables pour caractériser le succès de la transmission. Il ne s'agit pas de créer un modèle de transmission d'entreprise, mais de contrôler si le système intégré de GRI, composante de la GRH en PME, a une influence sur le rachat.

L'analyse des déterminants du système, et notamment les actions entreprises par le dirigeant à l'égard des intrapreneurs (GRI), nous informe sur les résultats des politiques et nous conduit à examiner les effets directs et les conséquences sur la transmission.

[199] GARAND, D. J., FABI, B., (1992), Les pratiques de gestion des ressources humaines en PME, Revue Organisation, vol. 2 n° 1.

La plupart du temps, le processus successoral reste longtemps dans le secret de quelques personnes proches du chef d'entreprise et lorsqu'il y a échange sur ce sujet, les thèmes abordés sont plus d'ordre patrimonial que managérial. Donc , la difficulté réside dans la manière d'appréhender les actions de GRI, rarement évoquées et non identifiées en tant que telles. Or, cette identification nous permet d'analyser le comportement des acteurs dans la dimension sociale.

**Pour la dimension comportementale**, nous privilégions deux concepts:

- Le premier est la philosophie ou le niveau de vision entrepreneuriale en matière de GRH du chef d'entreprise, acteur central de la PME.
- Le deuxième est le comportement de l'intrapreneur dans le cadre d'un processus d'apprentissage entrepreneurial.

Nous avons relevé dans la bibliographie et constaté sur le terrain que la connaissance des caractéristiques personnelles du dirigeant est indispensable pour expliquer la conception de la GRH dans la PME. Nous analysons cette conception de la GRH dans sa spécificité pour en déterminer la GRI.

Cette recherche de nature empirique, rendue nécessaire par la faiblesse des bases théoriques, nous a permis de surmonter les difficultés d'évaluation des variables.

**Cela s'est traduit par la nécessité du contact du terrain pour saisir et comprendre la GRI menée avant la transmission.**

Les plus simples problèmes concrets de notre vie quotidienne ne peuvent s'exprimer dans un cadre aussi restrictif qu'une démonstration de type cartésien. Face à cette complexité du sujet, nous nous sommes demandé en quoi la dimension sociale apporterait sa contribution à l'explication du succès.

L'expérience nous a appris à ne pas nous fier uniquement aux raisonnements rigoureux. Le bon raisonnement n'est pas forcément le plus rigoureux, c'est celui qui s'adapte le mieux à une situation donnée avec des interlocuteurs donnés, même si la rigueur nous échappe partiellement.

Prenons l'exemple de la dimension sociale, dans un cadre successoral, ignorée par la bibliographie alors que nous l'avons constatée dans les faits. Notre démarche conduit à lui procurer un premier cadre formel après l'avoir identifiée.

Pour mettre à l'épreuve nos hypothèses, nous avons **choisi six entreprises** qui ont réussi leur transmission à des salariés.

Bien que **la proposition d'un outil prescriptif** doive s'accompagner des réserves émises à cause d'un échantillon limité, il n'en demeure pas moins le secret espoir de voir progresser les « antidotes » à l'échec de la transmission d'une PME si l'influence de la dimension sociale est mise en évidence.

**La démarche qualitative** dans cette deuxième partie est privilégiée pour trois raisons:

- La première raison, essentielle, vient du **caractère exploratoire** de cette recherche auprès des responsables de PME et de l'obligation qui en découle de constituer un outil d'investigation qu'ils valideront.
- La deuxième raison réside dans **la possibilité d'interviewer les cédants et les cessionnaires**. Cette exigence, pour améliorer la fidélité, la fiabilité et la complétude, raréfie les sites, à cause de la disparition du vendeur.
- La première tient au **caractère confidentiel du sujet**. Nous nous serions rapidement heurté à un problème de terrain pour trouver un nombre suffisant de dirigeants qui confient par courrier leur comportement sur le plan social.

Nous avons supposé qu'avec un contact direct par entretien, avec une légitimité conférée par le statut de chercheur et une crédibilité complémentaire basée sur un vécu de transmission dans la profession, nous aurions des entretiens denses et sincères. Pour parvenir à nos fins, nous avons rencontré les cédants et les cessionnaires pour réaliser un ou plusieurs entretiens. Plus précisément, ces échanges profonds nous ont éclairé sur la perception du processus successoral par les différents acteurs et nous ont confirmé rapidement l'existence et l'influence de la dimension sociale dans la gestion de la transmission.

Nous essayons ainsi de constater et d'expliquer les facteurs discriminants mis en évidence par notre enquête exploratoire. Nous avons relevé que les chefs d'entreprise qui considèrent la transmission comme une démarche sociale sont mieux entourés de collaborateurs en mesure de leur succéder. Dans le même ordre d'idée, le niveau d'action sur les axes stratégiques (rémunération, valorisation et participation) est plus important chez les chefs d'entreprise qui ont

des successeurs potentiels que chez les chefs d'entreprise qui n'ont pas identifié de collaborateur en mesure de leur succéder.

La combinaison des variables du modèle, représentées par une pluralité d'indicateurs, ne peut se faire **qu'avec de grandes précautions méthodologiques**, notamment par une validation à plusieurs stades de leur opérationnalisation. Or ce domaine est encore nouveau, et le faible nombre d'entreprises étudiées qui ont eu un succès (6) et le faible nombre des personnes interrogées (23) nous forcent à la prudence pour valider un outil et ses résultats issus uniquement de ces observations. Néanmoins, rien ne nous empêche de proposer des combinaisons de variables pour formaliser l'effet de levier entrepreneurial.

**« Donnez-moi un point d'appui et je soulèverai le monde ».**[200]

Si nous reprenons la découverte d'Archimède, la première question qui se pose est de savoir traduire la combinaison entre **le point d'appui** (*l'intrapreneur*), **le levier** (*gestion des ressources intrapreneuriales*), et **la force** (*actions du dirigeant*) pour déterminer le degré d'influence sur **le résultat** (*succès du rachat*).

Une représentation possible du résultat serait le produit des variables explicatives et de la variable modératrice temps. Nous pourrions également associer les variables en les additionnant. Mais une association simple des variables ne tient pas compte d'une quelconque pondération. L'association par addition ne tient pas compte non plus de l'absence d'une variable essentielle, alors que le produit la fait ressortir plus nettement.

Pour éviter ces écueils d'opérationnalisation, nous nous limiterons à vérifier que le score de chaque variable explicative a une valeur supérieure à la moyenne. En effet la présence de chaque déterminant à ce niveau de est selon nous nécessaire à l'explication du succès.

Pour faciliter l'identification, nous proposons une évaluation des actions et comportements qui n'a pas pour objet de fournir des abaques sur les profils entrepreneuriaux, mais de saisir les actions des chefs d'entreprise et des intra-

[200] ARCHIMEDE, (Syracuse, 287 av. J.-C. - 212 av. J.-C.).

preneurs ainsi que les résultats qui en découlent. Le guide d'entretien élaboré à cet effet nous le permet.

## *A) Description du guide d'entretien*

Le guide d'entretien est composé de **quatre parties**:

La première partie (annexe 9 pour le chef d'entreprise, et annexe 10 pour l'intrapreneur), comprend vingt pages et est rédigée en deux versions. Une est destinée aux chefs d'entreprise cédants et l'autre aux repreneurs et dirigeants actuels.

Cette première partie est divisée ainsi:

- une page de présentation du guide,
- une page consacrée aux renseignements personnels,
- onze pages consacrées à la GRH et au niveau de vision de la GRH,
- deux pages pour les questions à propos du temps,
- deux pages pour les interrogations sur l'environnement,
- trois pages concernant le comportement des acteurs.

La deuxième partie (annexe 11) **comporte un questionnaire sur l'évaluation des caractéristiques entrepreneuriales** (ECE) précédé d'une page d'explications, et un questionnaire sur l'implication organisationnelle. Sur la dernière page, nous trouvons les quinze questions relatives à l'implication organisationnelle suivant l'échelle de mesure de Porter (OCQ).

Sur la première page de la troisième partie (annexe 12) nous rappelons **les définitions des sept pôles du mix-social**.

Sur les deuxième et troisième pages, des tableaux identiques représentent la matrice de diagnostic global du mix-social avant et après la transmission. Ces tableaux présentent l'intérêt d'être facilement remplis sans devoir s'attarder sur **des explications sémantiques**.

La quatrième partie (annexe 13) est semblable à la troisième par son caractère comparatif **des compétences** avant et trois ans après la transmission. Ce con-

cept complexe est abordé dans un tableau à trois niveaux de compétence (Le Boterf). Son renseignement demande des efforts de mémoire, car il faut reconsidérer les responsables présents quatre à cinq ans en arrière et donner un avis sur leurs compétences antérieures. Il est nécessaire d'être très attentif aux **biais** provoqués par **la mémoire**, qui a la faculté d'oublier et la caractéristique d'être sélective. Ces risques sont atténués par le fait que les mêmes questions sont posées à trois personnes au moins dans chaque site.

Les deux versions du guide d'entretien (chef d'entreprise et intrapreneur) constituent les annexes 9, 10, 11, 12 et 13. Les résultats de leur dépouillement sur le logiciel de traitement de données quantitatives Sphinx-plus sont en annexe 14.

## *B) Les conditions du recueil des données*

Le premier contact avec les sites étudiés a été établi par **un appel téléphonique** rappelant l'enquête exploratoire à laquelle l'interlocuteur avait répondu. Il s'agit du chef d'entreprise cessionnaire en place qui a participé au rachat de son entreprise. A l'occasion de cet appel, nous lui **exposons notre démarche de recherche** ainsi que l'expérience vécue et nous sollicitons un rendez-vous. Lors de cette première rencontre, nous évoquons le sujet de la recherche et la méthode adoptée pour mener à bien notre sujet. Nous lui précisons que nous le solliciterons au maximum six heures, réparties en deux ou trois entretiens. Nous demandons également à interviewer ses associés qui ont participé au rachat de l'entreprise ainsi que le vendeur, pour une durée de quatre heures environ divisées en deux ou trois entretiens.

Les six chefs d'entreprise sollicités ont donné leur accord.

Le renseignement des guides s'est effectué en général au cours de deux entretiens avec les repreneurs et trois entretiens avec les vendeurs. Tous les entretiens ont été enregistrés pour être écoutés à nouveau, afin de ne pas perdre la richesse des propos de nos interlocuteurs.

Lors du premier entretien, nous avons demandé de compléter les matrices du diagnostic global du mix-social, les tableaux sur la compétence et l'évaluation

des caractéristiques entrepreneuriales. L'objectif, en commençant par le renseignement des matrices comparatives, est de respecter au mieux la polysémie des différents concepts comme la GRH et la compétence. Les interviewés renseignent le questionnaire selon leur perception car nous ne leur avons pas soumis toute la batterie de questions relatives à la GRI, qui pourraient influer sur l'idée qu'ils s'en font. Chacun nous confie qu'il a une idée sur le concept mais est embarrassé pour en donner une définition, ce qui est de nature à faciliter l'adoption de la définition proposée.

Lors du deuxième entretien, nous procédons au renseignement des deux premières parties du guide. A cette occasion, les interlocuteurs se sont montrés **très curieux** à propos du problème de la transmission, à double titre:

- Premièrement, ils n'étaient pas habitués à aborder le processus successoral dans sa dimension sociale, avec une formalisation spécifique.
- En deuxième lieu, ils s'interrogeaient sur les transmissions des autres entreprises.

**Le caractère confidentiel** du processus successoral maintient l'isolement des entreprises confrontées à leur problème de transmission.

En effet, **le sujet** est considéré comme **stratégique** et ne s'étale pas facilement au grand jour. Or aborder la transmission dans sa dimension sociale n'a pas embarrassé nos interlocuteurs. Au contraire, ils ont fait preuve d'une grande attention. Certains ont ainsi légitimé a posteriori une transmission aux salariés et ils étaient satisfaits de voir l'intérêt suscité par leur démarche. Ils ont fait preuve d'une grande disponibilité et leur recul par rapport au sujet nous a permis de recueillir des propos bien structurés.

Nous avons ressenti également chez nos interlocuteurs repreneurs **la satisfaction** d'être considérés comme **une ressource déterminante** pour le succès de la transmission. Jusqu'à présent celle-ci avait été abordée essentiellement sur le plan financier, sa faisabilité étant étroitement liée à la possibilité de boucler le montage financier, et ce, quelles que soient les compétences des repreneurs. Dans leur esprit, ils entrent dans l'équation de la réussite. Ils n'en doutaient pas, mais personne ne le leur avait dit.

Le contact avec les six chefs d'entreprise cédants et les 18 cessionnaires (17 succès et 1 échec) a donné lieu à **des échanges sincères et profonds**. Nos interlocuteurs ont été généralement surpris par la nature des questions. Ils disent percevoir intuitivement cette dimension sociale mais ont du mal à l'exprimer. Le caractère novateur du sujet a facilité les entrevues, qui ont varié de trois à dix heures par acteur.

### *C) Validation du guide*

L'élaboration du guide d'entretien et sa validation par six chefs d'entreprise (trois ayant vécu un RES et trois en phase préparatoire de transmission) et cinq acteurs environnementaux a constitué une étape très enrichissante. La première satisfaction a été l'enthousiasme montré par les interlocuteurs qui abordaient le problème de la transmission sous un angle inhabituel.

Le guide a été parcouru, question par question, et nous notions l'avis de l'interlocuteur sur l'opportunité de chaque question, sa rédaction, son emplacement et sa compréhension. Ce parcours du guide d'entretien a duré en moyenne trois heures et s'est déroulé en une ou deux entrevues.

Après les entretiens avec trois chefs d'entreprise de la profession et trois chercheurs du CREGO, nous avons repris la présentation et la formulation des questionnaires. Les professionnels et les chercheurs ont facilité le maintien de la distance nécessaire par rapport à l'objet de la recherche.

Nous avons soumis la nouvelle version à trois chefs d'entreprise (dont un est en plein processus de transmission) et à cinq acteurs environnementaux. Les propos enregistrés ont été très encourageants et n'ont pas donné lieu à des modifications majeures.

Les cinq acteurs environnementaux ont été choisis en fonction du poste d'observateurs qu'ils occupent dans la vie économique:

- Un directeur du contentieux de l'URSSAF.
- Un greffier du Tribunal de Commerce.
- Un avocat au Barreau de Béziers.
- Un directeur régional de banque.

- Un directeur régional de SOFARIS.

Ces entretiens avec les acteurs environnementaux ont été de nature plus théorique et n'ont pas donné lieu à des critiques fondamentales. Le premier filtre constitué par les chefs d'entreprise et les chercheurs était-il suffisant? Une approche originale mais limitée dans le temps a-t-elle laissé à nos interlocuteurs un recul nécessaire pour exprimer un avis plus critique sur notre travail?

Suite à cette consultation des chefs d'entreprise et des acteurs environnementaux, nous avons ajusté la version définitive.

## *D) Présentation de l'échantillon des chefs d'entreprise et des intrapreneurs*

L'échantillon est issu de la population des entreprises qui ont répondu à l'enquête exploratoire, représentant 15% de la population des PME du BTP des trois régions Provence-Alpes-Côte d'Azur, Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon.

Sur les cinq entreprises qui avaient pratiqué un RES, nous en avons retenu trois. Les deux autres entreprises ne correspondaient pas aux critères initiaux du RES (loi 1984) sur trois points fondamentaux:

- le capital doit être détenu par plusieurs salariés sans qu'un seul détienne la majorité;
- les salariés ne doivent pas faire partie des membres de la famille du vendeur;
- les repreneurs doivent avoir au moins un an d'ancienneté dans l'entreprise.

Dès l'obtention de l'accord de principe des trois dirigeants nous avons complété notre échantillon à l'aide de trois autres entreprises ayant vécu une succession familiale avec au moins deux dirigeants d'au moins un an d'ancienneté dans l'entreprise. Nous restons en accord avec la note ministérielle de Monsieur Beregovoy précisant qu'il fallait un an de présence dans l'entreprise pour remplir la condition exigée pour les formules de RES version 1984. Cette condition présuppose qu'il est laissé du temps à l'apprentissage organisationnel. Pour

l'échantillon retenu, l'ancienneté dans l'entreprise minimale constatée est de quatre ans, la maximale de 29 ans et la moyenne de 13 ans.

Dès le premier contact, les six entreprises sélectionnées ont donné leur accord pour servir de terrain à la présente étude. Elles ont été choisies d'après deux facteurs:

- **Un premier facteur restrictif** du choix de l'échantillon était la possibilité **d'avoir accès aux acquéreurs mais aussi au vendeur**. Et dans bon nombre de cas le vendeur était décédé. Les répondants ont à plusieurs reprises précisé qu'ils avaient assuré une succession anticipée due au décès du chef d'entreprise.

- **Le deuxième facteur restrictif provient du seuil de 30 salariés** que nous nous sommes imposé pour que **la dimension organisationnelle** soit le fait de plusieurs acteurs. Le secrétaire général de l'AREF-BTP du Languedoc-Roussillon nous a précisé qu'il avait constaté un seuil organisationnel à quinze salariés. Il convient de moduler son propos en fonction du corps d'état concerné: une PME de travaux électriques de quinze salariés a des exigences organisationnelles plus fines qu'une PME de gros-oeuvre de la même dimension.

Nous avons également retenu une entreprise ayant connu l'échec de la transmission familiale. Cela a permis d'aborder le processus de la transmission qui s'est soldée par une suspension provisoire des poursuites et une liquidation ultérieure. La discrétion des acteurs en cas d'échec ne facilite pas la recherche et l'interview de ceux qui l'ont vécu. Cette analyse permet d'avoir un avis sur le caractère discriminant des variables retenues; avec plusieurs cas d'échec la démonstration en serait renforcée.

L'observation de cette septième transmission s'est faite à l'identique, mais en dehors du site concerné. Nous nous sommes entretenus à trois reprises avec le repreneur et à deux reprises avec son principal collaborateur. L'échec datait de plus de cinq ans, ce qui a permis aux interlocuteurs de prendre du recul et de faire une analyse objective apparemment dégagée de toute passion. **Ce sont les seuls observateurs qui ont fait référence à la GRH pour expliquer l'échec**: « *la GRH a été parasitée par des intervenants extérieurs qui ont donné des conseils non adaptés aux visions et aux possibilités du dirigeant*». Si la GRH

peut être une clé du succès, il apparaît qu'elle peut également focaliser l'explication de l'échec.

- Pour faciliter le suivi de la lecture, nous proposons de résumer par **RS1**, **RS2** et **RS3** (**Rachat Salariés**) les trois entreprises ayant vécu un rachat par les salariés extérieurs à la famille du propriétaire dirigeant.

- Nous appelons **RF1**, **RF2** et **RF3** (**Rachat Famille**) les trois entreprises qui ont vécu un rachat par des membres de la famille, en l'occurrence les enfants pour deux entreprises, et la fille ainsi que son conjoint pour la troisième.

- Et nous nommons **RE** (**Rachat Echec**) l'entreprise qui a vécu l'échec de son rachat par un membre de la famille.

- **RS1**, créée par le cédant, est une entreprise qui a développé une activité mixte de charpente et de négoce. Son effectif est de 33 personnes pour un chiffre d'affaires de 34 millions de francs. Elle a été reprise en 1986/1987 par cinq salariés avec la création d'un holding qui a racheté 99,52% des parts de la société cible. RS1 a bénéficié des premières dispositions de la loi de 1984 sur le RES, c'est à dire un crédit d'impôt de 100% sur les intérêts des emprunts nécessaires au rachat. Trois épouses sont également en possession d'actions pour permettre d'atteindre le minimum d'associés nécessaires à la constitution d'une société anonyme. Elles ne sont pas salariées et n'interviennent pas dans la gestion de l'entreprise.
- **RS2** est une entreprise de travaux publics et de second-oeuvre dont la principale activité est la réalisation de réseaux humides (eau potable, assainissement, eaux pluviales...). Son effectif est de 161 personnes pour un chiffre d'affaires de 64.9 millions de francs. Elle a été reprise en 1987 par onze salariés dont trois sont les administrateurs et détiennent 88% des actions de la société holding créée pour le rachat de la société cible. RS2 a bénéficié comme RS1 des premières dispositions de la loi de 1984. Après la Deuxième Guerre Mondiale, le cédant a repris la société familiale créée en 1924 et lui a donné sa dimension et sa structure actuelle dans les Années Soixante.

- **RS3** est une entreprise de travaux publics spécialisée dans les réseaux secs (électricité, téléphone...) et dans les installations électriques des bâtiments industriels. Son effectif est de 41 personnes pour un chiffre d'affaires de 18,3 millions de francs. RS3 a bénéficié de la législation de droit commun qui a légalisé l'intégration fiscale. Le cédant a créé la société en 1962 et l'a cédée en 1992 à 17 salariés. Parmi les salariés de RS3, quatre détiennent 88% du capital.

- **RF1** est une société de travaux publics. Son savoir-faire principal réside dans la branche de réseaux secs (électricité, téléphone, gaz...) et d'installations électriques des bâtiments. Son effectif est de 151 personnes pour un chiffre d'affaires de 51.5 millions de francs. Elle a été reprise en 1988 par les deux fils du chef d'entreprise. Ils assurent effectivement la direction de l'entreprise depuis 1988 mais le transfert de la propriété suit un processus plus long. La société a été créée en 1952, et à l'occasion de sa transformation en S.A., une dizaine de salariés ont acquis 10% du capital. Les parents cédants et les enfants cessionnaires détiennent 90% du capital.

- **RF2** est une société de menuiserie bois et P.V.C. Son effectif est de 43 personnes pour un chiffre d'affaires de 28,5 millions de francs. La transmission est intervenue en 1988, lorsque le chef d'entreprise a effectué par anticipation le partage de son patrimoine, pour des raisons fiscales. Un grave problème de santé du chef d'entreprise l'a éloigné un an de l'entreprise et a scellé le transfert de la direction. La société a été créée en 1966 avec la fusion de deux menuiseries artisanales, et a été transformée plus tard en société anonyme.

- **RF3** est une société de travaux publics spécialisée dans les gros terrassements. Son effectif est de 51 personnes pour un chiffre d'affaires de 35,1 millions de francs. L'entreprise a été créée en 1954 par le cédant et est passée successivement de l'artisanat à une société anonyme à responsabilité limitée (SARL) puis à une société anonyme (SA). Elle a glissé progressivement de l'activité bâtiment vers l'activité travaux publics pour se spécialiser ces dernières années dans le terrassement. La transmission de la direction

aux deux fils du chef d'entreprise détenteurs de la majorité des actions s'est effectuée en 1992.

- **RE** est une société dont l'activité est dépendante de la filière BTP. L'effectif était de 380 salariés pour un chiffre d'affaires de 119 millions de francs. La succession familiale s'est déroulée de façon conflictuelle et a donné lieu au remplacement de la quasi-totalité des proches collaborateurs. Elle a fait l'objet d'une S.P.P. (suspension provisoire et poursuites) en 1983, peu de temps après la transmission et la liquidation est intervenue moins de deux ans après. Bien que son activité soit de nature plus industrielle, sa forte dépendance au secteur BTP lui conférait quelques analogies.

**Le tableau suivant récapitule l'échantillon étudié**. Les chiffres indiqués sont ceux de l'exercice au cours duquel est intervenue la transmission.

| ENTREPRISES OBSERVEES | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Entreprise | Effectif | Chiffre d'affaires en K.F. | Année du rachat | Nombre de repreneurs interrogés | Nature du rachat | Activité |
| RS1 | 33 | 34 000 | 1986 | 5 | RES 84 | BAT/NEG |
| RS2 | 161 | 64 900 | 1987 | 3 | RES 84 | TP/BAT |
| RS3 | 41 | 18 300 | 1992 | 4 | RES 87 | TP/BAT |
| RF1 | 151 | 51 500 | 1988 | 2 | FAMILI. | TP/BAT |
| RF2 | 53 | 39 600 | 1988 | 2 | FAMILI. | BAT |
| RF3 | 51 | 35 100 | 1992 | 2 | FAMILI. | TP |
| RE | 380 | 119 000 | 1982 | 1 | FAMILI. | IND/BAT |

## *E) Méthodologie et test des hypothèses*

Le **test des hypothèses** sera effectué **en trois phases**:

Dans **un premier temps** nous allons **analyser les fréquences** des réponses.

Dans **un deuxième temps** nous analysons **les relations** entre les variables.

Dans **un troisième temps** nous allons **analyser les commentaires** des chefs d'entreprise, des intrapreneurs et des acteurs environnementaux.

A partir des résultats issus de ces trois phases nous allons rejeter ou ne pas rejeter notre hypothèse.

Tous les entretiens ont été enregistrés, traités et retranscrits. Nous avons procédé à un classement des commentaires par thème et nous avons **analysé la fréquence des citations**. Cette **analyse thématique** nous a conduit à présenter les commentaire dans des tableaux pour chaque hypothèse dans lesquels nous avons surligné **les propos confirmatoires** des différents acteurs.

Pour réaliser l'analyse de données, nous avons conservé le même outil que celui utilisé pour l'enquête exploratoire: **le logiciel Sphinx-plus**. Sphinx-plus est décomposé en trois étapes: l'élaboration du questionnaire, la saisie des réponses puis les traitements et analyses.

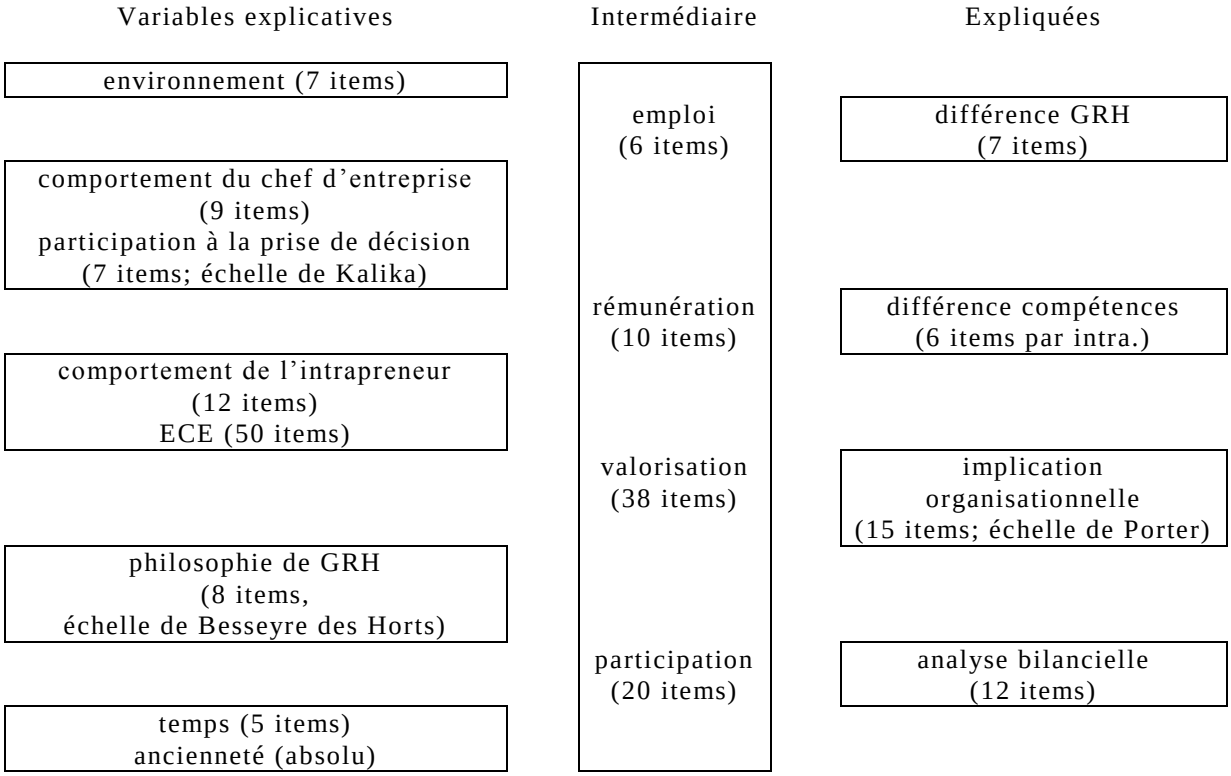
Les questionnaires ont été conçus en respectant l'homogénéité de Sphinx-plus mais ont été rédigés à l'aide du logiciel de traitement de texte qui offre une plus grande souplesse pour la présentation.

La saisie des questionnaires s'est faite directement sur Sphinx-plus et a permis un premier dépouillement avant de procéder à **des approfondissements statistiques et à la création de « méta-variables** ».

Nous disposons de tous les éléments pour commencer l'exploitation des résultats et vérifier comment notre corps d'hypothèses est mis à l'épreuve des faits.

L'opérationalisation du modèle de recherche a nécessité la construction d'indicateurs et la validation de l'ECE, que nous illustrons ci-après:

**Opérationnalisation du modèle de recherche: échelles construites et échelles de contrôle**

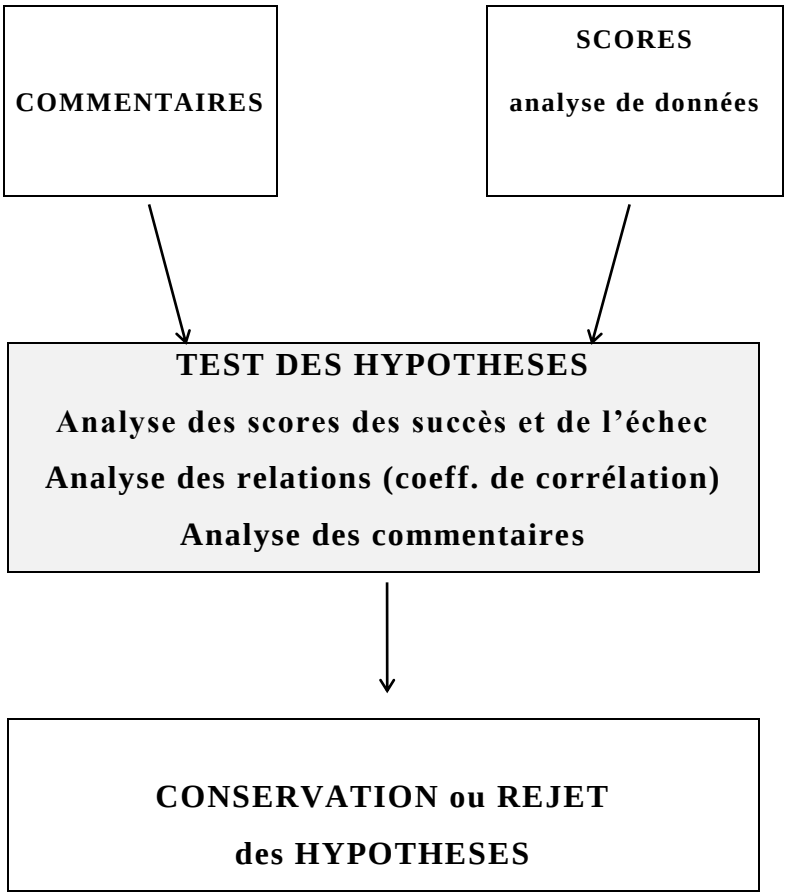



Pour chaque nouveau concept, l'effort doit être porté sur les choix des méthodes, leur description et leur justification. Nous avons, un peu à l'image de la PME, adopté une démarche multi-critères. Sur la base **d'une logique qualitative** nous avons également procédé à une opérationnalisation par des scores et complété par des corrélations l'analyse de validation ou invalidation des hypothèses.

Cette opérationnalisation des variables, par des scores et des corrélations, est plutôt une précaution méthodologique pour alerter sur les biais rendus possibles par la proximité du terrain du chercheur. La non-concordance des scores ou corrélations serait de nature à nous alerter sur la significativité des commentaires recueillis.

La démarche de mise à l'épreuve des hypothèses est représentée par le schéma suivant:

**Méthode de « validation » des hypothèses**




Les variables calculées (méta-variables) sont issues du tri dans un magma de variables porteuses de signification[201] qui permettent de vérifier les hypothèses de travail. Nous avons identifié et quantifié ces données sous forme de scores permettant **une analyse statistique**.

**Le coefficient de corrélation** calculé avec les scores est une valeur indicatrice du lien des variables. Dans ce cas précis, nous ne pouvons pas exploiter le seuil de significativité pour deux raisons essentielles :

- La première est que les scores proviennent en majorité de variables construites pour cette recherche.

[201] Chapitre 3, section 1.

- La deuxième raison résulte du faible nombre d'individus.

Les scores établis avec les réponses des 24 acteurs nous permettent l'utilisation des outils de l'analyse des données. Toutefois, le faible nombre d'acteurs, et des variables non normées font qu'il n'y a pas de seuil de significativité. **Aussi entendrons-nous par corrélation ou coefficient de corrélation la relation appréciée par une mesure géométrique[202] (cosinus) de la proximité des variables**.

Le but de ce chapitre est de justifier la GRI dans la PME pour répondre à notre volonté d'identifier, de mesurer et d'expliquer ses conséquences sur le succès du RES.

Nous y avons présenté la construction théorique des variables de notre modèle en rappelant les concepts servant de point d'appui: les variables explicatives, la variable modératrice, la variable intermédiaire et la variable expliquée. Nous avons indiqué comment sont mesurées ces variables et comment nous interprétons les valeurs qu'elles peuvent prendre. Après avoir justifié notre choix méthodologique basé sur l'étude des déterminants potentiels de la GRI, nous avons présenté le guide d'entretien, sa validation par les acteurs et les conditions de recueil des données.

A la suite, nous avons décrit l'échantillon retenu en soulignant ses limites.

Enfin, nous terminons par l'exposé de **la méthode retenue pour la « validation » des hypothèses**.

Notre démarche hypothético-déductive posée, nous abordons dans le chapitre suivant l'analyse des données et l'interprétation des résultats.

---

[202] Puisqu'il n'y a pas de seuil de significativité, nous retiendrons donc l'exploitation de la mesure géométrique de la proximité des variables représentée par le cosinus.

- Si cette mesure est proche de zéro, ces variables sont orthogonales dans l'espace des 24 individus, c'est à dire qu'il n'y a pas de relation.

- Si la valeur est proche de 1 (cosinus 0 = 1), nous mesurons deux fois la même chose. Le fait d'avoir une valeur différente de 1 veut dire que les variables ne sont pas redondantes et conforte l'idée qu'elles mesurent chacune un concept différent du phénomène.

Nous avons ainsi la confirmation a posteriori de l'existence de concepts différents si le cosinus est proche de zéro et qu'une relation existe entre les variables si la valeur est élevée.

# ***CHAPITRE 4 L'OBSERVATION DU LEVIER ENTREPRENEURIAL***

Les résultats de l'enquête approfondie doivent nous conduire à retenir ou à rejeter **les hypothèses de recherche**. Pour cela nous disposons des informations recueillies sur le guide d'entretien auxquelles s'ajoutent toutes les expressions gestuelles des acteurs interviewés, mémorisées par le chercheur.

Si un champ d'études ne possède ni limites ni paramètres clairement définis, on commence en principe par décrire cet univers; c'est précisément la raison pour laquelle **la recherche qualitative est largement descriptive**[203]. Les limites étant posées dans le précédent chapitre, la question se pose de la restitution des résultats. Comment les données sont-elles regroupées, réduites, divisées, analysées et interprétées?

Nous avons proposé une méthode de validation des hypothèses basée sur les commentaires des acteurs, des scores et de l'analyse de données qu'ils permettent. Nous avons souligné les limites de l'analyse de données, à cause du nombre restreint d'acteurs. Dans la perspective du test des hypothèses nous ne pourrons pas conclure par une validation ou une invalidation. Mais les résultats concomitants des trois indicateurs (commentaires, scores, analyse de données) nous permettront de rejeter ou de retenir les hypothèses.

L'objectif **recherché est l'identification des pratiques de GRI** dans un contexte successoral et **leur influence sur le succès du RES**. C'est ce que nous nous efforcerons de faire dans une première section après avoir rappelé le modèle de recherche et les hypothèses. Dans la deuxième section, nous récapitulerons les différents constituants du levier entrepreneurial contextualisé dans un processus successoral.

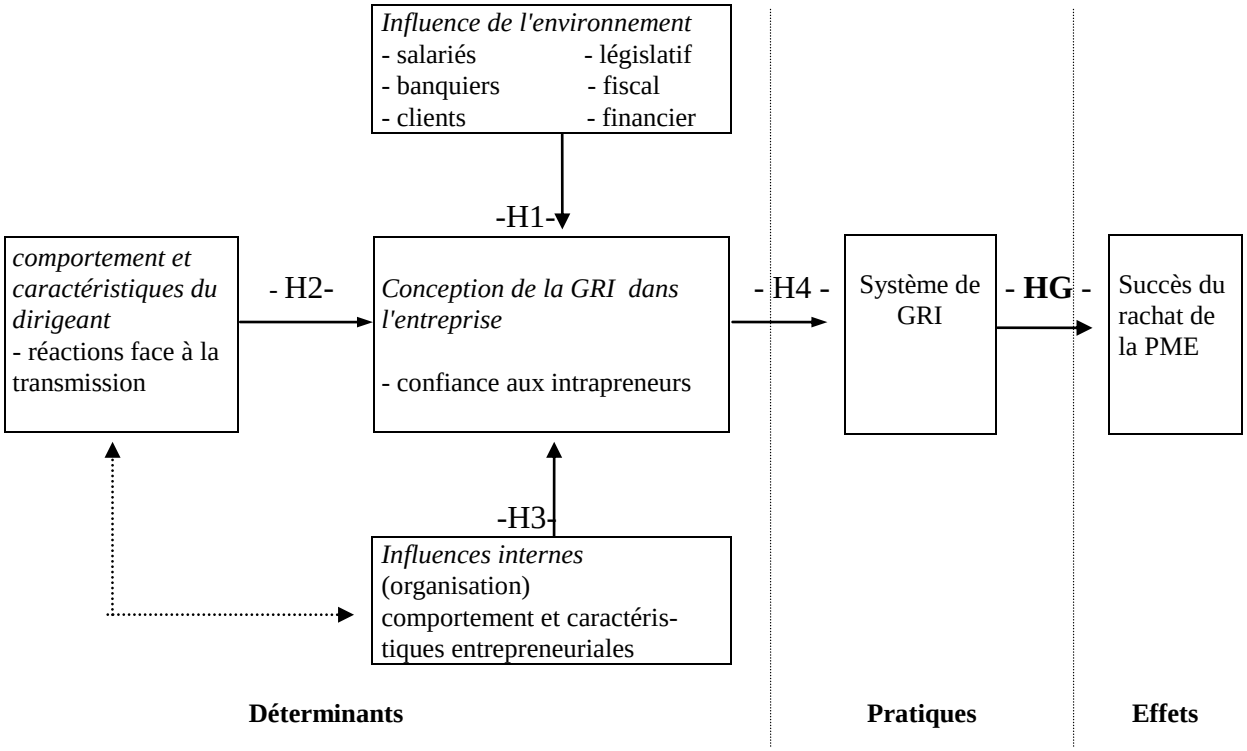
---

[203] HUBERMAN, A. M., MILES, M. B., (1991), Analyse des données qualitatives; Recueil de nouvelles méthodes, éd. De Boeck Université, Bruxelles.

## *SECTION 1 - Mise à l'épreuve des hypothèses*

Pour mémoire, rappelons le modèle de recherche et ses hypothèses:

**Les déterminants du système de Gestion des Ressources Intrapreneuriales.**



- ***Hypothèse Générale*** *- Le niveau des pratiques de gestion de ressources intrapreneuriales est de nature à influencer le niveau de succès du rachat de l'entreprise par ses salariés.*
- ***H1****- Le degré d'adhésion de l'environnement au projet de transmission influe sur la philosophie de gestion des ressources intrapreneuriales.*
- ***H2****- Les caractéristiques du chef d'entreprise sont de nature à influencer sa conception de la gestion des ressources intrapreneuriales.*
- ***H3****- Le comportement de l'intrapreneur est de nature à influencer la confiance du chef d'entreprise à son égard.*
- ***H4****- La philosophie de GRI est de nature à influencer le niveau des pratiques de gestion des ressources intrapreneuriales.*
- ***H5*** *- Plus l'ancienneté de l'intrapreneur dans l'entreprise est grande plus l'apprentissage entrepreneurial est important.*

Contrairement à ce que laisseraient penser nos précédents propos, l'impression de linéarité n'a pris forme que sur la fin de ce travail. **Tout au long de la recherche c'est une permanente interaction dans la multidimensionnalité du processus qu'il a fallu affronter**. Le grand nombre de dimensions dépasse la capacité de compréhension de l'esprit humain et provoque une impression de flou dans la démarche. Constamment, le recentrage sur la dimension sociale a pu s'effectuer avec des apports complémentaires ou des approches différentes provenant du terrain, de la bibliographie ou de la simple évolution de la perception de l'objet de recherche.

**Le petit nombre de sites étudiés** ne nous autorise pas à apporter des éléments généralisables à l'ensemble des RES. Toutefois, les analyses approfondies sont susceptibles de contribuer à la confirmation des déterminants de GRI par la mise en évidence de leur influence.

Pour parvenir à nos fins, nous disposons de six cas de transmission avec succès et d'un cas avec échec. Pour que **cette asymétrie** ne nuise pas à l'interprétation des résultats, nous séparons la présentation des six cas de succès de celle du

constat d'échec. Nous soumettons les six cas de succès à notre modèle de recherche, en présentant les résultats hypothèse par hypothèse.

**Pour déterminer les relations entre les variables qui identifient les déterminants du système de GRI, nous effectuons une analyse fondée sur trois types de résultats:**

- **les scores obtenus par les réponses aux questionnaires du guide d'entretien.**
- **les relations (coefficient de corrélation) et les dépendances entre les variables lorsqu'elles existent.**
- **les observations émises par les personnes interrogées (propos, remarques et commentaires).**

Nous présentons dans un premier tableau les scores obtenus par les variables représentatives des déterminants de la GRI.

- Nous lisons en ligne les acteurs classés par entreprise; pour les six sites RS et RF, qui correspondent au rachat avec succès (individus de 1 à 23); la première ligne de chaque site correspond aux scores du cédant. Les lignes suivantes correspondent aux scores des cessionnaires.

- En colonne, nous transcrivons les variables représentatives des déterminants de la GRI.

- Sur l'avant-dernière ligne, figure la moyenne des individus des six sites à succès et sur la dernière ligne celle de l'ensemble des acteurs.

Dans le deuxième tableau, où la même présentation en ligne est respectée, se situent en colonne les quatre variables d'action du mix-social (variable intermédiaire), et les variables expliquées (implication organisationnelle, différence de GRH, différence de compétences).

Cette présentation permet **une vision synoptique** des scores issus de l'opérationnalisation des variables. Les deux moyennes figurant en dernières lignes montrent l'influence des scores du site RE (échec). Nous observons leur caractère discriminant, plus ou mois remarquable selon les variables.

| Variables explicatives et variable modératrice | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| acteur | | ENV. | CEDANT | | INTRAPRENE. | | ORGA. | TEMPS | |
| | scores | 0/7 | 0/9 | 7/35 | 0/12 | 50/200 | 0/8 | 0/5 | |
| | SITES | env. | comport | man. part **inversé** | comport | ECE | philo GRH | temps | ancien. |
| 1 | RS1 | 6 | 6 | 26 | 9 | | 5 | 3 | |
| 2 | RS1 | 5 | 3 | 29 | 10 | 150 | 6 | 3 | 6 |
| 3 | RS1 | 3 | 7 | 30 | 10 | 153 | 4 | 2 | 9 |
| 4 | RS1 | 3 | 5 | 19 | 9 | 156 | 6 | 3 | 21 |
| 5 | RS1 | 4 | 6 | 30 | 11 | 154 | 2 | 3 | 14 |
| 6 | RS1 | 5 | 8 | 24 | 10 | 156 | 5 | 3 | 4 |
| | | | | | | | | | |
| 7 | RS2 | 6 | 7 | 23 | 10 | | 6 | 5 | |
| 8 | RS2 | 6 | 5 | 21 | 10 | 152 | 6 | 5 | 29 |
| 9 | RS2 | 7 | 7 | 23 | 10 | 155 | 6 | 3 | 20 |
| 10 | RS2 | 7 | 8 | 23 | 10 | 180 | 7 | 5 | 10 |
| | | | | | | | | | |
| 11 | RS3 | 3 | 6 | 24 | 12 | | 7 | 4 | |
| 12 | RS3 | 5 | 9 | 20 | 11 | 136 | 6 | 4 | 16 |
| 13 | RS3 | 5 | 7 | 19 | 7 | 136 | 7 | 3 | 4 |
| 14 | RS3 | 4 | 8 | 23 | 9 | 148 | 5 | 4 | 18 |
| | | | | | | | | | |
| 15 | RF1 | 7 | 7 | 26 | 10 | | 6 | 2 | |
| 16 | RF1 | 7 | 6 | 20 | 12 | 135 | 8 | 5 | 16 |
| 17 | RF1 | 5 | 4 | 25 | 9 | 139 | 5 | 1 | 11 |
| | | | | | | | | | |
| 18 | RF2 | 7 | 5 | 25 | 11 | | 6 | 5 | |
| 19 | RF2 | 5 | 7 | 18 | 10 | 154 | 8 | 1 | 15 |
| 20 | RF2 | 5 | 6 | 23 | 8 | 140 | 7 | 2 | 10 |
| | | | | | | | | | |
| 21 | RF3 | 7 | 5 | 16 | 12 | | 6 | 3 | |
| 22 | RF3 | 5 | 6 | 16 | 11 | 185 | 7 | 3 | 12 |
| 23 | RF3 | 6 | 8 | 15 | 12 | 168 | 7 | 3 | 10 |
| | | | | | | | | | |
| 24 | RE | 4 | 4 | 24 | 5 | 135 | 2 | 1 | 6 |
| **moy** | **succès** | **5,35** | **6,35** | **22,52** | **10,13** | **152,78** | **6,00** | **3,26** | **13,24** |
| **moy** | **total** | **5,29** | **6,25** | **22,58** | **9,92** | **151,83** | **5,83** | **3,17** | **12,83** |

**env**. = environnement; **comport**. = comportement;

**man. part**. = management participatif;

**ECE** = évaluation des caractéristiques entrepreneuriales; **ancien** = ancienneté.

| Variables intermédiaire explicative et expliquée | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | MIX SOCIAL | | | | | RESULTATS | | |
| | scores | 0/6 | 0/10 | 0/38 | 0/20 | 0/74 | 15/75 | | |
| | SITES | emploi | rému. | valor. | parti. | total mix | imp. org. **inversé** | diff. GRH | diff. comp. |
| 1 | RS1 | 5 | 7 | 25 | 16 | 53 | | | |
| 2 | RS1 | 3 | 7 | 17 | 6 | 33 | 16 | 15 | 2 |
| 3 | RS1 | 4 | 7 | 19 | 6 | 36 | 25 | 6 | 5 |
| 4 | RS1 | 4 | 7 | 15 | 8 | 34 | 20 | 14 | -2 |
| 5 | RS1 | 4 | 6 | 17 | 10 | 37 | 18 | 5 | -1 |
| 6 | RS1 | 5 | 5 | 24 | 13 | 47 | 19 | 11 | 1 |
| | | | | | | | | | |
| 7 | RS2 | 4 | 6 | 26 | 19 | 55 | | | |
| 8 | RS2 | 6 | 9 | 19 | 20 | 54 | 22 | 7 | 1 |
| 9 | RS2 | 5 | 8 | 17 | 18 | 48 | 21 | 7 | 1 |
| 10 | RS2 | 6 | 8 | 33 | 17 | 64 | 19 | 6 | 1 |
| | | | | | | | | | |
| 11 | RS3 | 6 | 7 | 22 | 17 | 52 | | | |
| 12 | RS3 | 5 | 6 | 20 | 11 | 42 | 35 | 9 | 0 |
| 13 | RS3 | 5 | 4 | 15 | 7 | 31 | 33 | 7 | 3 |
| 14 | RS3 | 5 | 6 | 19 | 11 | 41 | 31 | 6 | 0 |
| | | | | | | | | | |
| 15 | RF1 | 5 | 6 | 31 | 20 | 62 | | | |
| 16 | RF1 | 5 | 8 | 27 | 15 | 55 | 28 | 8 | 5 |
| 17 | RF1 | 5 | 9 | 30 | 18 | 62 | 25 | 10 | 6 |
| | | | | | | | | | |
| 18 | RF2 | 3 | 5 | 22 | 17 | 47 | | | |
| 19 | RF2 | 4 | 6 | 25 | 18 | 53 | 30 | 12 | 3 |
| 20 | RF2 | 3 | 6 | 25 | 12 | 46 | 28 | 12 | 3 |
| | | | | | | | | | |
| 21 | RF3 | 3 | 5 | 25 | 18 | 51 | | | |
| 22 | RF3 | 5 | 5 | 25 | 20 | 55 | 20 | 6 | 8 |
| 23 | RF3 | 5 | 8 | 25 | 16 | 54 | 15 | 9 | 2 |
| | | | | | | | | | |
| 24 | RE | 1 | 6 | 24 | 10 | 41 | 46 | 4 | -1 |
| **moyen** | **succès** | **4,57** | **6,57** | **22,74** | **14,48** | **48,35** | **23,82** | **8,82** | **2,24** |
| **moyen** | **total** | **4,42** | **6,54** | **22,79** | **14,29** | **48,04** | **25,06** | **8,56** | **2,06** |

**rému** = rémunération; **valor** = valorisation; **parti** = participation;

**imp. org**. = implication organisationnelle; **diff. GRH** = différence GRH;

**diff. comp**. = différence des compétences.

Les deux tableaux suivants, sur le même schéma que les précédants, récapitulent les moyennes des variables par site.

| **Variables explicatives et variable modératrice: moyennes par site** | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ENV. | CEDANT | | INTRAPRENE. | | ORGA. | TEMPS | |
| scores | 0/7 | 0/9 | 15/35 | 0/12 | 50/200 | 0/8 | 0/5 | |
| SITE | env. | comport | man. part **inversé** | comport | ECE | philo GRH | temps | ancien. |
| RS2 | 4,33 | 5,83 | 26,33 | 9,83 | 153,80 | 4,67 | 2,83 | 10,80 |
| RS2 | 6,50 | 6,75 | 22,50 | 10,00 | 162,33 | 6,25 | 4,50 | 19,67 |
| RS3 | 4,25 | 7,50 | 21,50 | 9,75 | 140 | 6,25 | 3,75 | 12,67 |
| RF1 | 6,33 | 5,67 | 23,66 | 10,33 | 137 | 6,33 | 2,67 | 13,50 |
| RF2 | 5,67 | 6,00 | 22 | 9,67 | 147 | 7 | 2,67 | 12,50 |
| RF3 | 6,00 | 6,33 | 15,66 | 11,67 | 174,33 | 6,67 | 3 | 11 |
| RE | 4 | 4 | 24 | 5 | 135 | 2 | 1 | 6 |

| **Variables intermédiaire explicative et expliquée: moyennes par site** | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | MIX SOCIAL | | | | | RESULTATS | | |
| scores | 0/6 | 0/10 | 0/38 | 0/20 | 0/74 | 15/75 | | |
| SITE | emploi | rému. | valor. | parti. | total mix | imp. org. **inversé** | diff. GRH | diff. comp. |
| RS1 | 4,17 | 6,50 | 19,50 | 9,83 | 40,00 | 19,60 | 10,20 | 1,00 |
| RS2 | 5,25 | 7,75 | 23,75 | 18,50 | 55,25 | 20,67 | 6,67 | 1,00 |
| RS3 | 5,25 | 5,75 | 19,00 | 11,50 | 41,50 | 33,00 | 7,33 | 1,00 |
| RF1 | 5,00 | 7,67 | 29,33 | 17,67 | 59,67 | 26,50 | 9,00 | 5,50 |
| RF2 | 3,33 | 5,67 | 24,00 | 15,67 | 48,67 | 29,00 | 12,00 | 3,00 |
| RF3 | 4,33 | 6,00 | 25,00 | 18,00 | 53,33 | 17,50 | 7,50 | 5,00 |
| RE | 1 | 6 | 24 | 10 | 41 | 46 | 4 | -1 |

La simple observation des scores dans ces tableaux **confirment le caractère discriminant des variables retenues pour les sites avec un succès et le site avec un échec**.

Dans notre analyse, hypothèse par hypothèse, nous nous référons à tout moment aux moyennes des variables qui figurent sur les tableaux synoptiques.

D'une manière générale, les scores des variables permettent de restituer les résultats avec des tableaux dans lesquels nous portons la fréquence des réponses.
- Les zones ombrées correspondent aux réponses qui comptabilisent 1 point pour le score de la variable. L'absence de réponse est notée « n-r ».

- Nous présentons pour chaque hypothèse le ou les tableaux de corrélations correspondant aux indications des 24 répondants. Les variables « management participatif » et « implication organisationnelle » sont opérationnalisées avec des scores inversés par rapport aux autres variables; dans un souci de clarté, nous avons neutralisé cette inversion pour le calcul du coefficient de corrélation.

- Toutes les variables du modèle, à l'exception de l'ancienneté, sont des « méta-variables » que nous appelons variables calculées. Il est possible en combinant les réponses obtenues à plusieurs questions de créer de nouvelles variables. **Ces variables calculées sont construites à partir de variables porteuses de signification** dont nous rappelons les noms à chaque combinaison.

**Leurs corrélations, qui sont en fait de simples relations**, **sont à interpréter avec prudence car elles sont calculées sur un échantillon limité à 24 personnes**, et à 18 personnes pour les variables spécifiques aux intrapreneurs (ECE, ancienneté, implication organisationnelle, différence GRH, différence des compétences).

Pour chaque hypothèse nous regroupons les commentaires significatifs pour illustrer l'influence du déterminant étudié. Nous identifions l'origine de chaque commentaire par une codification portée en première colonne:

- la première partie de la codification représente l'acteur: « **chef »** pour le chef d'entreprise cédant, « **intra »** pour le repreneur;

- la deuxième partie représente le site: « rf » (rf1, rf2, rf3) pour rachat familial, « rs » (rs1, rs2, rs3) pour rachat par les salariés, « re » pour rachat avec échec;

- les observations des acteurs environnementaux sont identifiées par l'annotation « **acteur »** et celles de chefs d'entreprise non compris dans notre échantillon par « **chef »** sans indication de site.

Dans cette optique, nous analysons successivement les quatre hypothèses de base, l'hypothèse sur le temps et l'hypothèse générale.

## *A) H1: Le degré d'adhésion de l'environnement à la transmission influe sur la philosophie de gestion des ressources intrapreneuriales*

Cette première hypothèse concerne l'influence de l'environnement pertinent sur la dimension sociale du processus successoral. **L'environnement** est retenu **comme un facteur incontournable de la PME du BTP**, tant celle-ci est dépendante des comportements et des décisions de certains acteurs environnementaux.

### *1) Réponses aux questions sur l'environnement*

#### *a) Scores de la variable « environnement »*

La variable « environnement » évaluée par les réponses à sept items a un score supérieur à la moyenne pour toutes les entreprises. **La moyenne de la variable « environnement » est de 5,35 sur 7** avec un écart-type de 1,31, un score minimum de 3 et un score maximum de 7. Bien qu'ayant la moyenne, **RE a la cotation la plus basse: 4 sur 7**.

Plus précisément, les tableaux suivants représentent la fréquence des réponses des items composant la variable « environnement ». Les zones ombrées correspondent aux réponses qui additionnent 1 point au score.

| Questions relatives aux difficultés techniques du rachat | oui | non | n-r |
|---|---|---|---|
| Avez-vous rencontré des difficultés lors de la transmission d'ordre juridique? | 39% | 57% | 4% |
| Avez-vous rencontré des difficultés lors de la transmission d'ordre financier? | 30% | 61% | 9% |
| Avez-vous rencontré des difficultés lors de la transmission d'ordre fiscal? | 48% | 43% | 9% |
| Avez-vous rencontré des difficultés lors de la transmission d'ordre social? | 0% | 91% | 9% |

| Questions relatives aux acteurs environnementaux | positives | sans - réaction | n-r |
|---|---|---|---|
| Quelles ont été leurs réactions? (salariés) | 87% | 13% | |
| Quelles ont été leurs réactions? (banquiers) | 78% | 17% | 4% |
| Quelles ont été leurs réactions? (clients) | 78% | 22% | |

Les variables ont été codifiées de la manière suivante: un point est comptabilisé lorsque la réponse correspond à une zone ombrée, et 0 point lorsqu'elle correspond à une zone non ombrée.

Les scores obtenus par la variable calculée « environnement » sont donnés en annexe[204]. Un score faible correspond à un environnement défavorable et un score élevé (maximum de 7) à un environnement très favorable.

L'analyse générale des sept items nous **révèle les réactions favorables des acteurs** (salariés, banquiers et clients) et **quelques difficultés juridiques, fiscales et financières**.

Le repreneur de RE a rencontré une réaction négative de la part des banquiers qui ne l'ont pas suivi dans les mois suivant la transmission. Il a rencontré des écueils d'ordre financier et fiscal, mais pas d'ordre social. Aux dires de ce cessionnaire, les banquiers, encore sous forte influence du cédant, n'ont rien entrepris pour éviter la cessation de paiements. Nous aurions souhaité interroger

[204] Le calcul de la variable « environnement » fait intervenir les variables suivantes: *edifjur, ediffin, ediffis, edifsoc, esalrea, ebanrea, eclirea* (les scores et la distribution de ces variables figurent en annexe 14).

les banquiers qui ont suivi RE, pour connaître le fondement de leur décision. Nous pensons que les banques ne sont pas des institutions irresponsables au point de précipiter une PME dans la cessation d'activité, sans raison objective. Notre expérience nous a permis de constater que lorsqu'une banque, pour des raisons stratégiques, ne veut plus cautionner une filière, la mutation se fait de concert avec le client dans le respect des engagements passés

### *b) Corrélations avec la variable « environnement »*

Les corrélations sont calculées avec les scores des 24 personnes interrogées (six sites avec succès et un site avec échec), alors que les scores sont calculés avec les 23 acteurs des sites avec succès.

| **Variable** | **Environnement<br>Variable explicative** | **coefficient de corrélation** |
|---|---|---|
| Explicative | Comportement du cédant | 0,09 |
| Explicative | Participation à la prise de décision | 0,15 |
| Explicative | Comportement du cessionnaire | 0,29 |
| Explicative | Evaluation des caractéristiques entrepreneuriales | 0,24 |
| Explicative | Philosophie de GRH | 0,39 |
| | | |
| Intermédiaire | Mix-social (emploi, rémunération, valorisation, participation) | 0,50 |
| Intermédiaire | Valorisation (composante du mix-social) | 0,49 |
| Intermédiaire | Participation (composante du mix-social) | 0,62 |
| | | |
| Expliquée | Implication organisationnelle | -0,08 |
| Expliquée | Différence de GRH | -0,20 |
| Expliquée | Différence de compétences | 0,26 |

| | | |
|---|---|---|
| Modératrice | Temps | 0,35 |
| Modératrice | Ancienneté dans l'entreprise du repreneur | 0,39 |

Dans le cadre de notre étude**, nous gardons le terme « corrélation » pour les calculs faits sur les scores**, mais nous rappelons que sa signification doit être interprétée comme une relation.

La corrélation entre la variable « environnement » et la variable « philosophie de GRH » est égale à 0,39, soit une relation qui est déjà significative. La corrélation directe avec la variable « mix-social » (0,50) et avec sa composante

« participation » (0,62) confortent l'hypothèse H1 qui propose l'influence de l'environnement sur la philosophie de la GRH.

### *2) Propos recueillis sur l'environnement*

A travers les propos des acteurs, nous apprécions les multiples composants de l'environnement, dont certains peuvent constituer des pistes de recherche. Les commentaires relatifs aux facteurs liés à l'environnement ont été répertoriés par type d'acteur: chef d'entreprise (**chef**), intrapreneur (**intra**), acteurs environnementaux (**acteur**).

| | |
|---|---|
| **intra** re | Il n'existait pas de plan stratégique. Quand on est dans une phase offensive de développement où tout est positif, on n'a pas besoin de stratégie. **Le retournement du marché** s'est fait sentir avec la difficulté d'atteindre le chiffre d'affaires et pour y arriver les artifices ont été de plus en plus importants. |
| **intra** rf1 | Les «majors» sont dans **une logique financière** alors que les PME sont encore dans une logique technique. A titre d'exemple, un grand groupe électrique a un crédit fournisseur de 140 jours et un crédit clients de 40 jours. Ces deux ou trois points de marge viennent s'ajouter à leur marge technique, ce qui nous incite à être plus imaginatifs. |
| **intra** rf1 | **La conjoncture influe sur la réussite de la transmission**. Il ne faut pas incriminer les repreneurs s'il y a un retournement de conjoncture. |
| **chef** rf3 | En 1994, j'ai pris ma retraite après avoir cédé la direction deux ans avant. Bien que cela ne plaise pas trop au successeur, c'est lui le chef et moi **on me considère toujours comme le patron**. Mais c'est lui le chef et tout passe par lui. |
| **chef** rf3 | Ce sera de plus en plus difficile en PME. Nous avons **tout le monde contre nous**. Les gros («majors»), s'ils peuvent nous mettre la tête dans le seau, ne s'en privent pas. |
| **chef** rs1 | Je me régalais de travailler car j'étais suivi, mais je ne pouvais pas tout tenir. J'étais le dimanche et la semaine, jour et nuit là bas, pour rattraper les retards en comptabilité. Et puis **il y a eu cette loi sur le RES** qui nous a été signalée par l'expert comptable. Tout est parti de là. |
| **chef** rs1 | **Les fournisseurs et les banques ont continué à me téléphoner après la transmission** pour voir si tout allait bien; les clients aussi. |
| **chef** rs1 | J'ai **une fille enseignante**, **son mari est professeur** et m'a dit que je menais une vie de dingue et **qu'il ne souhaitait pas me succéder**. |

| | |
|---|---|
| **chef** rs1 | **Le côté financier s'est bien passé** et a été tout de suite accepté. Je me suis porté caution et je leur ai prêté de l'argent au départ pour leur fond de roulement. |
| **chef** rs2 | Il faut que la désignation de l'équipe de repreneurs soit cohérente et que **la crédibilité de cette équipe soit ressentie comme telle à l'intérieur de l'entreprise** parce que c'est d'abord là que cela commence. |
| **chef** rs2 | En ce qui concerne **l'environnement extérieur** il y a deux choses à distinguer: **le financier et tout le reste**.<br>Pour le financier c'est une question de confiance dans les hommes et dans une entreprise qui est une force technique. C'est également un choix cohérent du cédant qui présente et s'engage sur une équipe qui marche. |
| **chef** rs2 | Le repreneur, dans son projet, doit se sentir **en harmonie avec son environnement proche**. |
| **chef** rs3 | J'ai deux enfants qui sont des littéraires parfaits, **qui sont enseignants et ne se sont pas du tout intéressés à l'entreprise**. |
| **chef** rs3 | Je leur ai demandé de garder le nom de l'entreprise pendant quatre ou cinq ans. Vous savez, **vis-à-vis de nos clients**, nous sommes bien connus. |
| **acteur** | Pour une transmission, **le conseiller fiscal et le conseiller financier sont indispensables**. Ce sont des domaines qui échappent au chef d'entreprise. |
| **acteur** | Il y a au départ un problème simple: il faut transmettre l'entreprise. Mais la réalité de **cette opération s'élargit de manière considérable sur plusieurs dimensions**. Et c'est à ce moment là que **le chef d'entreprise a besoin d'un soutien technique, moral et financier** que peuvent lui apporter les professionnels. |
| **acteur** | Parmi les autres raisons des échecs, il est clair qu'il y a en tête de façon forte la conjoncture; dans les opérations des années 1988-1989, qui sont des opérations totalement inversées avec des prix de vente élevés, **le retournement de la conjoncture** a eu un effet de ciseau immédiat (engagements financiers forts et rentabilité faible). |
| **chef** | **L'outil qui a été créé (RES) est générateur de mouvements** qui n'existaient pas auparavant. |
| **chef** | **Les conditions fiscales étaient insupportables** et les banques sont frileuses. Le bâtiment est en forte décroissance, alors la reprise d'entreprise n'est pas quelque chose que **les banquiers** aiment réellement. |

| | |
|---|---|
| **chef** | Aujourd'hui le repreneur potentiel d'entreprises qu'il peut y avoir sur le marché, dans le cadre d'une démarche classique de rachat, a toutes les chances de ne pas aboutir **car les banques ne suivront pas** et cela lui coûterait trop cher. Il aura du mal à remonter la filière qui n'est pas structurée du tout pour la cession d'entreprises, ou alors il est repreneur d'entreprise **en tant que potentiel salarié.** |
| **chef** | Il existe de bons techniciens pour résoudre les problèmes de transmission par **une bonne connaissance du milieu fiscal**, ce qui permet à chaque partie de faire une bonne affaire en se servant de la fiscalité. Ceci est une variable importante mais contrôlable, alors que les autres variables sont plus difficiles à contrôler. |

**rf** = rachat familial avec succès; **rs** = rachat par les salariés avec succès;

**re** = rachat avec échec;

**chef** = chef d'entreprise; **intra** = intrapreneur; **acteur** = acteur environnemental.

Certains commentaires relatifs à l'environnement sont répertoriés avec ceux du comportement du chef d'entreprise. Ils ne sont pas rapportés sur ce tableau pour éviter la redite. **En effet, lors des entretiens au cours desquels notre interlocuteur « surfe » d'un concept à un autre dans sa propre logique, les propos ont la plupart du temps une portée multidimensionnelle**. Cependant, il nous a semblé important d'encourager cette forme d'expression dont la richesse était préservée par l'utilisation du magnétophone. Ces propos élargissent la frontière délimitée par les sept questions sur l'environnement. En effet, les commentaires sont plus développés que les indicateurs retenus pour notre variable. Ainsi, la conjoncture, la famille et la concurrence entre autres sont mis en avant comme facteurs influents sur la pérennité de la PME. L'incidence des problèmes consécutifs aux difficultés juridico-techniques est confirmée par plusieurs commentaires, tout comme celle des salariés, des banquiers et des clients.

Toutefois, l'échantillon limité ne nous autorise pas à «valider» formellement nos différentes hypothèses. Néanmoins, les deux modes d'appréhension (scores, observations) ont pour objet de compenser en parti cette faiblesse.

**Hypothèse 1***: Le degré d'adhésion de l'environnement au projet de transmission influe sur la philosophie de gestion des ressources intrapreneuriales*

**- L'influence de l'environnement ne fait aucun doute dans l'esprit de nos interlocuteurs, si nous nous référons à leurs commentaires.**

**- Il existe une corrélation positive entre la variable explicative « environnement » et la variable « philosophie de GRH » (0,39) ainsi qu'avec la variable intermédiaire « mix-social » (0,50).**

**- Les scores des six sites avec succès RS et RF sont élevés alors que le score du site avec échec RE est le plus bas de l'échantillon.**

**Ces trois résultats convergents nous conduisent à ne pas rejeter notre hypothèse 1.**

## B) *H2: Les caractéristiques du chef d'entreprise sont de nature à influencer sa conception de la gestion des ressources intrapreneuriales*

### *1) Caractéristiques personnelles du chef d'entreprise*

Avant d'analyser les données recueillies lors de la démarche qualitative nous rappelons **l'incidence de l'âge** du chef d'entreprise constatée dans notre enquête exploratoire de 1993. Le croisement de deux variables, « âgechef » (l'âge du chef d'entreprise) et «collabsucc» (existence de collaborateurs en mesure d'assurer la succession) nous indique leur dépendance.

| collabsucc / âgechef | O | N | TOTAL |
|---|---|---|---|
| moins de 35 | 2 | 3 | **5** |
| de 35 à 42 | 12 | 20 | **32** |
| de 43 à 50 | 31 | 31 | **62** |
| de 51 à 58 | 36 | 13 | **49** |
| de 59 à 66 | 23 | 9 | **32** |
| 67 et plus | 2 | 2 | **4** |
| **TOTAL** | **106** | **78** | **184** |

**(chi2 = 15.2, ddl = 5, p = 99.0%).**

Les valeurs du tableau sont les nombres de citations de chaque couple de modalités. La prudence s'impose lorsqu'il existe des cases avec un effectif théorique inférieur à 5. Toutefois, si la première et la dernière ligne sont neutralisées, la dépendance demeure significative.

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**. Ces caractéristiques personnelles ont leur importance, mais dans la présente analyse, il s'agit d'une variable contrôlée qui ne présente pas de caractère discriminant pour les transmissions réussies. Par ailleurs, nous aurions souhaité rencontrer des femmes chefs d'entreprise avec une transmission à gérer. Les quelques rares femmes chefs d'entreprise qui ont répondu à l'enquête exploratoire se sont trouvées aux commandes de l'entreprise par obligation et non par choix personnel.

### *2) Réponses aux questions relatives au chef d'entreprise cédant*

Après les caractéristiques personnelles, qui dans notre étude restent une constante, nous abordons le comportement du dirigeant, dans son contexte. Pour

cela, nous disposons d'une échelle construite et d'une échelle validée par Kalika[205] que nous complétons par une analyse statistique des scores.

### *a) Scores des variables « comportement du chef d'entreprise » et « participation à la prise de décision »*

Le score de la première variable 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.

| Questions sur le comportement du chef d'entreprise | oui | non | n-r |
|---|---|---|---|
| Sentiez-vous le chef d'entreprise proche de vous? | 96% | 4% | |
| Le chef d'entreprise avait-il selon vous une vision claire de la transmission? | 70% | 30% | |
| Le comportement du chef d'entreprise a-t-il été déterminant sur l'acceptation de votre nouveau rôle? | 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? | 61% | 39% | |
| Le chef d'entreprise avait-il l'habitude de parler autour de lui de la transmission? | 74% | 26% | |
| Le chef d'entreprise a-t-il commencé son désinvestissement psychologique avant la transmission? | 35% | 65% | |
| Le chef d'entreprise manifestait-il sans équivoque le désir de transmettre une entreprise économiquement saine? | 87% | 9% | 4% |
| Le chef d'entreprise gardait-il toute l'information en mémoire? | 61% | 35% | 4% |
| Le chef d'entreprise était-il rigide dans les décisions relatives à la transmission? | 48% | 52% | |

Les scores obtenus de chacun des aspects de la variable calculée « comportement du chef d'entreprise » sont en annexe[206].

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

La moyenne de la première variable « 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. Chacun des six sites avec succès a un score supérieur à la moyenne théorique égale à 4,5, alors que RE (rachat avec échec) a un score égal à 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.

La deuxième variable « 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.

[206] Le calcul du score de la variable « comportement du chef d'entreprise » fait intervenir les variables suivantes: *cproche, cvis, crole, cceform, ccetrans, ccedesinv, cceecosai, ccemem, ccerigid* (nous rappelons que les scores de ces variables figurent en annexe 14).

| 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. 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 RE 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.

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**.

### *b) Corrélation des variables relatives au chef d'entreprise cédant*

| **Corrélation des variables « participation à la prise de décision » et « comportement du chef d'entreprise » avec les autres variables** | | |
|---|---|---|
| VARIABLES | Participation à la prise de décision | Comportement du cédant |
| Environnement | -0,15 | 0,09 |
| Participation à la prise de décision | | 0,20 |
| Comportement du cédant | 0,20 | |
| Comportement du cessionnaire | 0,20 | 0,22 |
| Evaluation des caractéristiques entrepreneuriales | 0,23 | 0,22 |
| Philosophie de GRH | 0,55 | 0,23 |
| | | |
| Mix-social (emploi, rémunération, valorisation, participation) | 0,13 | 0,22 |
| Valorisation (composante du mix-social) | 0,05 | 0,11 |
| Participation (composante du mix-social) | 0,26 | 0,08 |
| | | |
| Implication organisationnelle | 0,13 | 0,02 |
| Différence de GRH | 0,37 | -0,10 |
| Différence de compétences | 0,24 | -0,02 |
| Temps | 0,09 | 0,23 |
| Ancienneté dans l'entreprise du repreneur | -0,02 | -0,06 |

Les corrélations ne sont pas suffisamment significatives avec la variable explicative « comportement du cédant » pour infirmer ou confirmer une nette rela-

tion. Nous notons cependant une corrélation positive de 0,23 avec la variable « philosophie de GRH » et de 0,22 avec la variable « mix-social ».

La variable explicative « participation à la prise de décision » est significativement corrélée avec la variable « philosophie de GRH » (0,55) mais pas avec la variable « mix-social » (0,13). La corrélation est plus significative avec la composante participation du mix-social (0,26).

**Les corrélations des deux variables explicatives avec la variable explicative centrale « philosophie de GRH » et la variable intermédiaire « mix-social » confortent notre hypothèse.**

### *3) Observations à propos de la variable « 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. Les observations propres à la participation de la prise de décision ont été regroupées dans la variable « participation » du mix-social.

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

| | |
|---|---|
| **chef** | 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. |
| **chef** | 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. |
| **chef** | Il faut aussi **que le dirigeant prenne conscience qu'il doit céder l'entreprise.** |
| **chef** | 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. |
| **chef** | 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. |
| **chef** | 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?<br>Il faut positionner les questions entre le prédécesseur et le nouveau. |
| **chef** | 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. |
| **chef** | 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. |
| **chef** | **Sont rares ceux qui planifient d'une façon consciente, rationnelle et méthodique leur transmission.**<br>C'est un peu comme un testament, tout le monde y pense et personne ne le fait. |
| **chef** | **L'accident de parcours génère un processus de réflexion** sur la transmission. Beaucoup d'événements sont déclenchés par des accidents de parcours. |

| | |
|---|---|
| **chef** | 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.<br><br>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.<br><br>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. |
| **chef** | Et si le chef d'entreprise décide d'entraîner quelqu'un c'est **qu'il a déjà accepté de se faire remplacer**. |
| **intra**re | **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. |
| **intra**re | 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. |
| **intra**re | 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. |
| **intra**re | 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. |
| **intra**re | Le chef d'entreprise **privilégiait le discours qui lui plaisait le plus**, et privilégiait les gens diplômés. |

| | |
|---|---|
| **intra** re | Le chef d'entreprise **n'a pas su adapter son train de vie** alors que les difficultés devenaient pressantes. |
| **chef** rf1 | Je ne suis parti que lorsque **j'étais certain qu'ils étaient aptes**. |
| **chef** rf1 | 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. |
| **chef** rf1 | 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. |
| **intra** rf1 | **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. |
| **intra** rf1 | **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. |
| **intra** rf1 | 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. |
| **intra** rf1 | **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. |
| **chef** rf2 | 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. |
| **intra** rf2 | Suite à un problème de santé le processus de succession a été accéléré, **mais la préparation était déjà en cours**. |
| **chef** rf3 | 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. |

| | |
|---|---|
| **chef** rf3 | 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 ».<br><br>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. |
| **chef** rf3 | 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**. |
| **chef** rf3 | J'ai été longtemps **le dos au mur face à toutes les responsabilités, tout seul**, samedi et dimanche. |
| **chef** rf3 | J'aurais pu vendre mon entreprise, mais **je l'ai donnée à mes enfants**. Je n'avais pas l'appât du gain. |
| **chef** rs3 | 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 coeur qui est là. |
| **chef** rs3 | **On remarque l'intrapreneur comme repreneur potentiel au moment où c'est nécessaire**. On le remarque au moment de transmettre l'entreprise. |
| **chef** rs3 | **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. |
| **chef** rs3 | **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**. |
| **chef** rs3 | 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. |
| **chef** rs3 | 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. |
| **intra** rs3 | **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 l**e 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 échéancier. 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.

**Cette démarche est réfléchie, programmée, précise pour les trois sites RS. Elle est latente pour les trois sites RF, où la succession est abordée dans les réunions familiales, et soudainement accélérée par un problème de santé du dirigeant. Au contraire, dans le site RE, la mésentente des héritiers n'a pas été maîtrisée par le chef d'entreprise que sa maladie éloignait peu à peu sans qu'il ait clarifié sa succession.**

Les commentaires montrent 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.

**Hypothèse 2:** ***Les caractéristiques du chef d'entreprise sont de nature à influencer sa conception de la gestion des ressources intrapreneuriales.***

**- Les commentaires montrent une démarche réfléchie, programmée sur les trois sites RS, et une démarche plus naturelle et informelle dans les trois sites RF. Le dirigeant du site RF, écarté pour des raisons de santé, n'avait pas clarifié sa succession.**

**- Les corrélations entre les variables explicatives « participation à la prise de décision », « comportement du cédant » et la variable centrale « philosophie de GRH »sont positives.**

**- Les scores de la variable explicative « comportement du cédant » sont supérieurs à la moyenne théorique pour les six sites avec succès (6,35 sur 9)**

**et inférieur à cette dernière sur le site RE (4 sur 9). Les scores de la variable « participation à la prise de décision » sont plus nuancés.**

**Les trois résultats issus des commentaires, des relations et des scores sont convergeants et nous conduisent à ne pas rejeter l'hypothèse 2.**

## *C) H 3: Le comportement de l'intrapreneur est de nature à influencer la confiance du chef d'entreprise à son égard*

En complément de l'analyse des commentaires des acteurs, cette hypothèse est testée avec une ou deux variables explicatives: le « comportement de l'intrapreneur » et « l'ECE » (évaluation de ses caractéristiques entrepreneuriales).

### *1) Réponse aux questions sur le comportement de l'intrapreneur*

#### *a) Scores de la variable « comportement de l'intrapreneur » et de la variable « ECE »*

La variable calculée « comportement de l'intrapreneur » est évaluée par les réponses à douze questions représentées sur le tableau suivant. *Nous rappelons que les zones ombrées correspondent aux réponses qui octroient 1 point*.

| Questions | oui | non | n-r |
|---|---|---|---|
| Les repreneurs avaient-ils exprimé clairement leur accord pour assurer la succession? | 96% | 4% | |
| Certains proches collaborateurs ont-ils été choisis en fonction d'autres critères que leurs compétences? | 17% | 83% | |
| Aviez-vous hésité à accepter la succession? | 26% | 74% | |
| L'annonce de la succession a-t-elle influencé votre comportement à l'égard du chef d'entreprise? | 9% | 87% | 4% |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Vous êtes-vous senti obligé d'accepter la succession? | 26% | 74% | |
| Désiriez-vous acquérir cette entreprise? | 65% | 30% | 4% |
| Avez-vous eu des appréhensions sur le succès du transfert des responsabilités? | 48% | 52% | |
| Vous sentiez-vous prêt à prendre la relève le jour de la transmission? | 100% | 0% | |
| Avez-vous gardé les mêmes valeurs fondamentales que votre prédécesseur? | 83% | 9% | 9% |
| Vous sentiez-vous fortement impliqué dans l'entreprise avant la succession? | 100% | 0% | |
| Aviez-vous un fort sentiment d'appartenance à l'entreprise avant le rachat? | 100% | 0% | |
| Si vous deviez recommencer la transmission, opteriez-vous pour la même formule? | 100% | 0% | |

Les scores obtenus de chacun des aspects de la variable calculée « comportement de l'intrapreneur » son t en annexe.[207]

La moyenne de la variable « comportement de l'intrapreneur » est de 10,13 sur 12 avec un écart-type de 1,26, un score minimum de 7 et un score maximum de 12. Un score faible représente un comportement de l'intrapreneur défavorable alors qu'un score élevé représente un comportement favorable de l'intrapreneur pour la préparation de la transmission.

**Ce score est largement supérieur à la moyenne théorique pour chaque site sauf pour RE où le score, égal à cinq, est inférieur à la moyenne, ce qui représente un écart significatif**.

La variable « ECE » est représentée par un score constitué par l'addition des scores des critères retenus: les motivations, les aptitudes et le comportement. **Le test de cet indicateur a révélé une moyenne de 139,43 pour l'échantillon**

[207] Le calcul du score de la variable « comportement de l'intrapreneur » fait intervenir les variables suivantes: *cintacc, cintcomp, cinthes, cintcomp, caccept, cdesir, cappreh, cpret, cvalfond, cimpli, csentap, cidem* (annexe 14).

**français alors que la moyenne obtenue par la population de dirigeants et repreneurs est de 151,31** (variables explicatives, section 1, chapitre 3).

Il en résulte que:

- quatre sites à succès RS1, RS2, RF2 et RF3 présentent des scores significativement supérieurs à la moyenne de l'échantillon français;
- RS3 a un score légèrement supérieur à la moyenne (140);
- RF1 a un score légèrement inférieur (137);
- alors que RE est nettement inférieur à la moyenne (135).

Une analyse plus approfondie nous permettrait d'apprécier l'influence des différents critères (motivations, aptitudes, comportement) sur le score de l'ECE et d'orienter plus précisément une investigation future.

### *b) Corrélation des variables relatives à l'intrapreneur avec les autres variables*

| **Corrélations de la variable de contrôle ECE et « comportement de l'intrapreneur » avec les autres variables** | | |
|---|---|---|
| VARIABLES | Comportement du cessionnaire | ECE 18 répondants cessionnaires |
| Environnement | 0,29 | 0,18 |
| Comportement du cédant | 0,22 | 0,23 |
| Participation à la prise de décision | 0,20 | 0,24 |
| Comportement du cessionnaire | | 0,35 |
| Evaluation des caractéristiques entrepreneuriales | 0,35 | |
| Philosophie de GRH | 0,39 | 0,21 |
| | | |
| Mix-social (emploi, rémunération, valorisation, participation) | 0,43 | 0,36 |
| Valorisation (composante du mix-social) | 0,13 | 0,25 |
| Participation (composante du mix-social) | 0,40 | 0,42 |
| | | |
| Implication organisationnelle | 0,63 | 0,66 |
| Différence de GRH | 0,01 | -0,11 |
| Différence de compétences | 0,17 | 0,11 |
| | | |
| Temps | 0,46 | 0,22 |
| Ancienneté dans l'entreprise du repreneur | 0,37 | -0,05 |

Nous constatons **une corrélation significative de la variable explicative ECE avec la variable intermédiaire « mix-social » (0,36)** et la variable expliquée « implication organisationnelle » (0,66).

Par contre la corrélation avec la variable modératrice est peu élevée (0,22 et 0,05).

« L'ECE », variable de contrôle, représenterait l'indicateur de l'existence de la graine, alors que la variable « comportement de l'intrapreneur » représenterait son évolution en fonction des autres déterminants.

Nous relevons les corrélations significatives de la variable explicative« comportement du cessionnaire » avec les variables « philosophie de GRH » égale à 0,39, « mix-social » égale à 0,43, « implication organisationnelle » égale à 0,63 et avec les variables modératrices égale à 0,46 et 0,37.

Les corrélations entre l'ensemble des variables sus-citées montrent des relations conséquentes, avec la variable explicative centrale « philosophie de GRH », avec la variable intermédiaire « mix-social », avec les variables modératrices et avec la variable expliquée « implication organisationnelle ». Ces relations confortent notre hypothèse

**La moyenne des scores de la variable « ECE » des sites avec succès est égale à 152,76, alors que le score du site avec échec est de 135**. La variable « ECE » serait, comme la variable « comportement de l'intrapreneur », de nature discriminante pour le succès de la transmission.

### *2) Observations relatives à l'intrapreneur*

Les observations relatives aux facteurs liés au comportement de l'intrapreneur ont été répertoriées par type d'acteur: chef d'entreprise (vendeur), intrapreneur (acheteur), chefs d'entreprise et acteurs environnementaux. *Les zones ombrées correspondent aux commentaires recueillis auprès des acteurs du site avec échec.*

| | |
|---|---|
| **acteur** | Si le père a une entreprise de 50 personnes et que **le fils a une compétence pour diriger cinq personnes**, le fils ne pourra pas faire face à la taille de cette entreprise et sera dans la totale incapacité à gérer. |
| **acteur** | Il devrait exister à ce niveau de la transmission « **un permis de conduire** » selon le niveau d'entreprise: de 0 à 10, de 10 à 50, plus de 50. |
| **acteur** | Le succès de la transmission viendra de **l'adéquation de l'intrapreneur avec la taille** de l'entreprise; le reste est de la littérature. |

| | |
|---|---|
| **acteur** | L'intrapreneur doit savoir **se mettre à la disposition du patron** et au besoin donner son avis. Il ne faut pas qu'il sape la décision de son patron: **il doit se dévouer complètement** pour le faire réussir. |
| **acteur** | Mais on oubliait d'intégrer certaines cohérences qu'on a découvertes comme indispensables. C'est l'étude et les critères qui se sont montrés discriminants, comme **le professionnalisme des repreneurs**, qui nous ont conduits à nous poser d'autres questions. Est-ce que les repreneurs ont **la compétence du secteur de l'entreprise** qu'ils rachètent? |
| **acteur** | J'ai fait accepter des dossiers qui étaient inacceptables au niveau des chiffres. J'oublie les chiffres et je me demande si j'ai en face de moi **les hommes qui me conduisent à dire OUI** pour d'autres raisons. Demain notre métier à tous devra être là. |
| **acteur** | Aujourd'hui toutes **les opérations de transmissions** d'entreprises que j'ai connues au niveau de Lyon, et **pour lesquelles le repreneur était un banquier sont des échecs**. Le banquier, le jour où il se retrouve à la tête de la PME, a oublié tous les conseils donnés pendant des années à ses clients. Il ne voit dans son esprit que les clients qui avaient parfaitement réussi et qui avaient beaucoup d'argent. A ce moment-là **son seul souci est effectivement d'avoir ce statut là**, et ce statut là se traduit par une grosse voiture , un gros salaire... |
| **acteur** | **L'aspect humain a tellement de facettes**. A mon sens on ne peut pas tirer de grandes lignes mais faire un travail dossier par dossier. |
| **acteur** | Souvent, dans les PME**, les numéros 2, 3, 4 n'ont pas forcement la capacité**, et encore moins en équipe, de devenir les managers de l'affaire et faire que le vrai numéro 2 devienne lui-même un numéro 1. |
| **acteur** | Dans 30% des dossiers contentieux on a pu reconnaître que si nous avions été vigilants sur les chiffres nous n'aurions pas accepté de garantir l'opération de transmission. Cela veut dire qu'il y a 70% des dossiers qui sont malheureusement allés au tapis pour bien d'autres raisons, **et notamment pour des raisons humaines**. |
| **acteur** | On doit tout faire aujourd'hui, non pas pour dire que toutes les opérations réussiront, mais tout faire pour que l'on dise, là **il y a les ingrédients humains de réussite**; ces ingrédients humains de réussite, comment les déterminer? **C'est informel et il n'y a pas de grille pour les repérer**. |
| **acteur** | Je crois que sans entrer dans l'interprétation de ces chiffres, c'est l'informel, même s'il est parfois conjoncturel, qui a conduit à plus des 2/3 des échecs des transmissions. Donc, **les hommes ont directement ou indirectement occupé dans ces échecs une place prépondérante**. |

| | |
|---|---|
| **chef** | **Le repreneur salarié va se retrouver en meilleure position** pour que la reprise d'entreprise se fasse dans les meilleures conditions possibles, financières ou de comportement. Face au dirigeant en place, **la confiance** peut s'établir après quelques mois d'expérience en commun sur une réalité au quotidien. |
| **chef** | **L'entrepreneur actuel a-t-il pris conscience de la démarche** faite pour la transmission, et a-t-il participé à cette démarche? Est-ce que lui-même, maintenant, est prêt à faire la même démarche? |
| **chef** | Peu importe le secteur d'activité, **ce sont les hommes qui font la différence dans la PME**. |
| **chef** | La qualité d'un entrepreneur et la qualité d'un banquier sont différentes. Le banquier n'a aucune notion du risque. La notion de risque qu'il a, c'est « sans risque ». L'entrepreneur, au contraire, se doit de **prendre des risques**, certes calculés, évalués, mais il se doit d'en prendre et **doit avoir le goût de le faire**. |
| **chef** | Comme on a **peu de ressources dans une PME**, elles doivent être **polyvalentes**. |
| **chef** | On veut que **toute l'organisation privilégie la compétence**, parce que ce qu'on va exiger chez le remplaçant c'est la compétence. Si déjà l'entrepreneur tolère du successeur de l'incompétence, c'est perdu, parce que toute l'organisation de haut en bas va tolérer de l'incompétence, alors que **l'exigence d'une compétence élevée** force tout le monde à performer à un niveau où il n'y a pas de critique possible. Les gens vont dire **que la personne qui est en place le doit à sa compétence et non à sa parenté, ou à l'ancienneté**. |
| **chef** | Celui (le repreneur) qui va subir l'entraînement **est d'accord pour assurer le remplacement** et adopte une attitude entrepreneuriale. |
| **chef** | **L'apprentissage dépend de la formation**, mais aussi **du désir de l'intrapreneur d'apprendre** et d'y « mettre le nez ». Il faut **que ce désir soit exprimé de façon très claire.** |
| **intra** re | Le repreneur **n'a pas le caractère de décideur** (alors qu'un chef d'entreprise doit décider et trancher). A plusieurs reprises, je l'ai soustrait à son ordinateur pour qu'une décision soit prise. |
| **intra** re | Le repreneur **ne sait pas faire autrement que d'aller voir sa mère** qui est un tiroir-caisse. C'est un enfant gâté. |
| **intra** re | **Les principaux responsables ont été changés après la transmission** du pouvoir. |
| **chef** rf2 | Mon gendre a son caractère, c'est quelqu'un **de techniquement compétent**, mais ce n'est pas un chef comptable. C'est un bosseur. Ma fille est compétente en gestion, donc ils sont complémentaires. |
| **chef** rf3 | Dès l'âge de cinq ans, le repreneur était pris en photo sur un engin, ce qui est considéré comme un signe très fort. |

| | |
|---|---|
| **intra** rf3 | **Le passage du pouvoir a duré environ 10 ans** et le passage effectif deux ans environ. Il est évident que c'est à la signature des chèques que le transfert du stress s'est effectué: lorsqu'il faut assurer les échéances. |
| **chef** rs2 | Le sentiment d'appartenance, qui est évoqué judicieusement, procède, pour une part, de la spécificité des rapports sociaux au sein de l'entreprise. Et pour le reste, **d'un savoir technique propre, partagé à l'intérieur**, et reconnu par l'environnement. La fierté d'appartenir, c'est d'abord ça. En fait, tout se tient et la GRH ne doit pas l'ignorer. |
| **chef** rs2 | **L'intrapreneur se repère par son activité passée**, par ce qu'il représente dans l'esprit du cédant et par l'image que le cédant s'efforce de faire partager et de faire percevoir par l'intrapreneur. |
| **intra** rs2 | A un certain âge, **on prend le relais par manque de choix**. Où peut-on aller à 55 ans? |
| **chef** rs3 | Les repreneurs ont vite compris que le RES était une bonne formule **pour préserver l'emploi**. |
| **chef** rs3 | **Il faut faire preuve d'une très grande souplesse**, surtout vis-à-vis du client. |
| **intra** rs3 | A la limite, vous prenez le questionnaire des autres et vous prenez les mêmes réponses parce **qu'on se concerte en permanence**. |
| **intra** rs3 | Cela n'a pas été évident (de mettre en place le RES). **C'est passionnant mais aussi, on n'avait pas le choix**. On se frotte de plus en plus aux grandes entreprises et cela est inquiétant. Et les papiers nous inondent, depuis 20 ans cela a été multiplié par 5. |

Ces commentaires soulignent la nécessité d'une compétence confirmée comme condition du succès de la transmission. Elle s'exprime par un comportement spécifique (différent de celui du banquier), dans un contexte d'équipe intrapreneuriale (complémentarité).

**L'homme est clairement désigné comme le facteur explicatif des performances économiques** de l'entreprise.

C'est également **le comportement de l'homme qui est évoqué pour expliquer l'échec**. Ce qui conduit à confirmer la relation de confiance nécessaire entre le chef d'entreprise et les repreneurs pour leur confier l'entreprise.

**Hypothèse 3:** ***Le comportement de l'intrapreneur est de nature à influencer la confiance du chef d'entreprise à son égard.***

**- Les commentaires font émerger clairement l'homme, à travers ses caractéristiques, comme facteur déterminant du succès de la PME, par son comportement spécifique et une compétence reconnue.**

**- Les variables explicatives « comportement de l'intrapreneur » et « ECE » sont corrélées positivement avec la variable centrale « philosophie de GRH » et avec la variable intermédiaire « mix-social ».**

**- Les scores de la variable explicative « comportement de l'intrapreneur » est supérieur à la moyenne théorique pour les six sites avec succès et inférieur pour le site avec échec. Cinq sites avec succès ont une moyenne supérieure à la moyenne théorique de la variable « ECE » et le site avec échec a un score inférieur à cette dernière.**

**La convergence de ces trois analyses nous conduit à ne pas rejeter la troisième hypothèse.**

## *D) H4: La philosophie de GRH est de nature à influencer le niveau des pratiques de gestion de ressources intrapreneuriales*

La variable « philosophie de GRH » est assimilée à un niveau de GRH. **Mais le manque de références théoriques** ne nous autorise pas à proposer des niveaux. Elle est considérée comme une résultante des autres variables dans cet environnement entrepreneurial et successoral. La variable retenue pour déterminer la philosophie de GRH des acteurs de l'entreprise est construite avec la grille de Besseyre des Horts (1992) sur la conception des acteurs de la GRH. Elle est posée comme un déterminant central du système de GRI.

### *1) Réponses aux questions sur la « philosophie de GRH »*

#### *a) Score de la variable « philosophie de la GRH »*

Nous reproduisons sur le tableau suivant la variable avec ses huit items pour lesquels les réponses dichotomiques résultent du choix entre deux propositions. Seul le choix de la deuxième proposition octroie 1 point pour le calcul du score.

| Questions sur la philosophie de la GRH (Besseyre des Horts) | 0 | 1 |
|---|---|---|
| Le personnel représente-t-il: une contrainte (0), une opportunité (1) | 17% | 83% |
| Le coût du personnel, faut-il: le minimiser (0) l'optimiser (1) | 22% | 78% |
| Le personnel peut-il être géré: à court terme (0) à long terme (1) | 17% | 83% |
| Le personnel demande plus une gestion: quantitative (0) qualitative (1) | 4% | 96% |
| Le personnel est une ressource: inadaptable (0) adaptable (1) | 0% | 100% |
| Le personnel est une ressource: inflexible (0) flexible (1) | 13% | 87% |
| Le personnel est-il: dépendant (0) indépendant (1) | 74% | 26% |

Un score élevé de « philosophie de GRH » indique un « niveau » élevé de GRH, et un score faible indique l'inverse.

**La moyenne des sites avec succès, égale à 6, est supérieure à la moyenne théorique** égale à 4. L'écart-type est égal à 1,29. Le score minimum est 2 et le score maximum est 8. **Le score de RE (rachat avec échec) est très bas**: 2 sur 8. Les scores obtenus pour chaque composante de la variable « philosophie de GRH » sont consultables en annexe 14.

Peut-on penser que l'intervention régulière de conseils extérieurs arrive à faire oublier les richesses humaines internes de RE? Sur les commentaires relatifs à RE, il semblerait que le chef d'entreprise soit à l'écoute des intervenants externes au détriment de ses proches collaborateurs, autodidactes pour la plupart,

et qui ont débuté avec la société. La fascination exercée par des universitaires et des banquiers favoriserait la mise en place de recettes dont l'efficacité n'a pas été prouvée dans l'entreprise. Le chef d'entreprise serait entouré de courtisans externes bien rémunérés au lieu de l'être par des artisans internes attachés à l'entreprise. Alors que la GRH des six sites RS et RF résulte de pratiques managériales spécifiques à chaque site dont le dénominateur commun pourrait se retrouver dans la variable « philosophie de GRH » représentée par des concepts plus généraux. Nous remarquons que les acteurs considèrent la personne comme une ressource adaptable et flexible tout en la qualifiant de dépendante.

**La gestion des ressources intrapreneuriales demande la reconnaissance de la richesse humaine** et la latitude nécessaire pour son expression. Faute de quoi, elle disparaîtra de l'entreprise et se transformera en un sérieux concurrent sur le marché. Ces attitudes, nécessaires à cette reconnaissance, découlent d'un certain niveau de GRH représenté selon nous par la philosophie de GRH.

### *b) Corrélations de la variable philosophie de GRH avec les autres variables*

| Variable | Philosophie de GRH Variable explicative | coefficient de corrélation |
|---|---|---|
| Explicative | Environnement | 0,39 |
| Explicative | Comportement du cédant | 0,23 |
| Explicative | Participation à la prise de décision | 0,55 |
| Explicative | Comportement du cessionnaire | 0,39 |
| Explicative | Evaluation des caractéristiques entrepreneuriales | 0,16 |
| | | |
| Intermédiaire | Mix-social (emploi, rémunération, valorisation, participation) | 0,43 |
| Intermédiaire | Valorisation (composante du mix-social) | 0,23 |
| Intermédiaire | Participation (composante du mix-social) | 0,38 |
| | | |
| Expliquée | Implication organisationnelle | 0,26 |
| Expliquée | Différence de GRH | 0,28 |
| Expliquée | Différence de compétences | 0,34 |

| | | |
|---|---|---|
| Modératrice | Temps | 0,31 |
| Modératrice | Ancienneté dans l'entreprise du repreneur | 0,12 |

Cette variable explicative confirme sa position de variable centrale par les corrélations avec les variables explicatives « environnement » (0,39), « comportement du cédant » (0,23), « comportement du cessionnaire » (0,39), « participation à la prise de décision » (0,55) et avec la variable intermédiaire « mix-social » (0,43). Elle est positivement corrélée avec les variables intermédiaires « mix-social » (0,43) et ses composantes « valorisation » (0,23) et « participation » (0,38); ce qui conforte notre hypothèse.

**Hypothèse 4:** ***La philosophie de GRI est de nature à influencer le niveau des pratiques de gestion des ressources intrapreneuriales***

**- Des commentaires sur les variables des déterminants du système de GRI se dégage une philosophie de GRI nécessaire pour la mise en oeuvre des actions sur les deux axes stratégiques du mix-social: la valorisation et la participation.**

**- Le coefficient de corrélation des variables « philosophie de la GRH » et « mix-social » est égal à 0,43.**

**- Les six sites avec succès ont un score supérieur à la moyenne théorique, alors que RE a un score bien inférieur à celle-ci.**

**La convergence de ces trois indicateurs nous conduit à ne pas rejeter l'hypothèse 4.**

## *E) H5 le temps - Plus l'ancienneté de l'intrapreneur dans l'entreprise est grande, plus l'apprentissage entrepreneurial est important*

**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 analysons successivement les indicateurs de cette variable avec leurs scores, leurs corrélations et les commentaires des acteurs.

### *1) Réponses à la variable modératrice « temps »*

#### *a) Score de la variable « temps »*

| Questions relatives au temps | oui | non |
|---|---|---|
| Le temps consacré à la préparation de la transmission a-t-il permis de bien la structurer? | 87% | 13% |
| La transmission est-elle intervenue à la date prévue? | 83% | 17% |
| Y a-t-il eu précipitation sur certains aspects de la transmission? | 43% | 57% |

| Questions relatives au temps (suite) | immédiate | < 1 an | > = 1 an |
|---|---|---|---|
| Quelle a été la durée du transfert de propriété? | 39% | 30% | 30% |
| Quelle a été la durée du transfert de direction? | 61% | 26% | 13% |

Les scores obtenus par la variable calculée « temps » font intervenir les variables consultables en annexe 14[208].

La moyenne est de 3,26 sur 5 avec un écart-type de 1,19.

Un score élevé signifie une modération favorable de la variable « temps » sur le processus successoral, et un score faible l'inverse.

**Le score obtenu par RE est égal à 1, soit un écart significatif par rapport à la moyenne des sites avec succès**.

Par ailleurs **l'ancienneté du repreneur de RE est de 6 ans, alors que la moyenne de l'ancienneté des autres sites est égale à 13,24 ans, soit un écart significatif.**

[208] Variables retenues pour le calcul du score de la variable « temps »: *tpreptra, ttradat, ttrapreci, ttranspro, ttransdir* (le détail de ces variables figure en annexe 14).

### *b) Corrélations de la variable modératrice avec les autres variables*

| **Corrélations entre variables modératrices et les autres variables** | | |
|---|---|---|
| VARIABLES | ancienneté du repreneur: 18 répondants | temps |
| Environnement | 0,15 | 0,35 |
| Comportement du cédant | 0,01 | 0,23 |
| Participation à la prise de décision | 0,23 | 0,09 |
| Comportement du cessionnaire | 0,31 | 0,46 |
| Evaluation des caractéristiques entrepreneuriales | 0,12 | 0,07 |
| Philosophie de GRH | 0,15 | 0,31 |
| | | |
| Mix-social (emploi, rémunération, valorisation, participation) | 0,40 | 0,27 |
| Valorisation (composante du mix-social) | 0,24 | -0,05 |
| Participation (composante du mix-social) | 0,42 | 0,20 |
| | | |
| Implication organisationnelle | 0,12 | -0,29 |
| Différence de GRH | -0,05 | -0,20 |
| Différence de compétences | -0,23 | -0,28 |
| | | |
| Ancienneté dans l'entreprise du repreneur | | 0,36 |
| Temps | 0,43 | |

La variable modératrice « temps » est positivement corrélée avec la variable explicative « philosophie de GRH » (0,31) et la variable intermédiaire « mix-social » (0,27). Cette relation positive conforte notre hypothèse. Par ailleurs un lien semble bien établi entre la variable « ancienneté du repreneur » et la variable « mix-social »; leur corrélation est égale à 0,40.

La variable « ancienneté du repreneur » est corrélée positivement (0,40) avec la variable intermédiaire « mix-social » et sa composante « participation ». Cela conforte l'idée du temps nécessaire pour l'application progressive de la GRI.

### *2) Observations relatives au temps*

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

| | |
|---|---|
| **acteur** | **Le temps passé ensemble** dans l'entreprise est essentiel, **chacun connaît les réactions de l'autre**. |
| **acteur** | 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. |
| **acteur** | 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**. |
| **acteur** | Prenons une opération de transmission dans laquelle le vendeur reste avec le repreneur pendant un long temps, indispensable pour la passation du savoir-faire: je refuse de suivre ce dossier. Et 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. J'ai un seul exemple où le vendeur a été associé à la société holding pour 49% avec une valeur de 0 au départ et une valeur complète au bout de trois ans. Mais si on « gratte » un peu on s'aperçoit que cela s'est passé dans la douleur. |
| **chef** | 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**. |
| **chef** | Aujourd'hui, je ne peux pas dire que j'ai réussi, **je le saurai dans dix ans.** |
| **chef** | 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). |
| **chef** | **L'annonce de la transmission** est très importante. |
| **chef** | 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. (**à action identique, elle sera plus efficace sur 5 ans que sur 6 mois**). Par ailleurs, les énergies à développer sur 6 mois seront telles que les autres tâches vont en souffrir, alors qu'**un processus étalé dans le temps n'aura pas un caractère perturbateur**. |

| | |
|---|---|
| **chef** | 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. |
| **chef** | **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. |
| **chef** | 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. |
| **chef** rf1 | **On ne peut pas connaître la profession en quelques années**. |
| **chef** rf1 | 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**. |
| **intra** rf1 | **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, sachant que sur le plan technique cela ne posait pas de problème, et il n'y en a pas eu entre les deux frères même si une crainte persistait. |
| **intra** rf3 | **J'ai commencé à travailler très tôt** dans l'entreprise pour me faire de l'argent de poche. |
| **chef** rs1 | **Pour moi c'est allé trop vite**, pourtant je suis resté après avec eux car on avait des chantiers complexes. |
| **chef** rs1 | Surtout, les clients m'ont dit que **j'étais allé un peu vite et que les repreneurs n'étaient pas prêts.** |
| **chef** rs1 | 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. |
| **chef** rs2 | **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.** |
| **chef** rs2 | 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. |

| | |
|---|---|
| **intra** rs2 | On s'aperçoit que **la préparation du successeur prend du temps** lorsqu'on sent son propre successeur insuffisamment préparé. |
| **intra** rs2 | La formation de repreneurs nécessite entre 5 et 10 ans |
| **chef** rs3 | Le premier essai n'a pas marché. Le banquier a pataugé et le dossier n'a pas abouti. A la décharge de la banque, **il faut reconnaître que nous n'étions pas tout à fait prêts**. C'est-à-dire qu'on en parlait, mais on ne savait pas encore trop à quoi s'en tenir. Au contraire, quand les autres banquiers sont arrivés, on avait déjà fait un essai. Il s'était écoulé un an et demi de plus, c'étaient aussi des professionnels de la transmission contrairement au premier. **Cette attente nous a rendu service**, parce qu'on ne savait pas trop au départ ce qu'était la transmission. **Pour réussir il faut du temps** et une entreprise qui soit saine. Tout a été fait la deuxième fois pour que cela soit réussi. Tout le monde, y compris notre comptable, était mieux préparé. |

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 sur 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.

**Hypothèse 5:** ***Plus l'ancienneté de l'intrapreneur dans l'entreprise est grande plus l'apprentissage entrepreneurial est important.***

**- Les commentaires confirment d'une manière forte le rôle du temps pour l'apprentissage organisationnel, l'acquisition des compétences spécifiques et la connaissance entre les acteurs.**

**- La variable modératrice « ancienneté » est corrélée positivement avec la variable intermédiaire « mix-social » (0,40) et notamment avec sa composante « participation » (0,42).**

**- Les scores de la variable modératrice « temps » des six sites avec succès sont supérieurs à la moyenne théorique, alors que celui du site avec échec lui est inférieur. L'ancienneté moyenne des cessionnaires était égale à 13 ans le jour de la cession pour les sites avec succès, alors qu'elle n'était que de 6 ans pour le site avec échec.**

**La convergence des trois analyses nous conduit à ne pas rejeter notre cinquième hypothèse.**

L'analyse des cinq premières hypothèses nous a permis dans un premier temps de ne pas les rejeter. Elles forment indéniablement un a priori favorable pour l'analyse de l'hypothèse générale pour laquelle la variable intermédiaire est considérée comme variable explicative du succès du rachat.

## *F) Hypothèse générale: Le niveau des pratiques de GRI est de nature à influencer le niveau de succès du rachat de l'entreprise par ses salariés*

Nous analyserons dans un premier temps les propos et les scores des quatre variables d'action (emploi, rémunération, valorisation et participation). Dans un deuxième temps, nous poursuivrons par les analyses des commentaires généraux des acteurs sur la GRI, et des corrélations entre les variables intermédiaires et les variables expliquées. Enfin nous interpréterons la variable expli-

quée grâce à ses quatre indicateurs: l'évolution des compétences, l'évolution de la GRH, l'implication organisationnelle et l'analyse bilancielle.

Nous présenterons successivement les variables construites, constitutives de la grille de lecture de la GRI avec la fréquence des réponses aux questions et les scores. Puis nous retranscrirons les commentaires des acteurs. Enfin, les corrélations seront analysées globalement après la présentation des quatre variables intermédiaires.

Bien que notre recherche soit plus particulièrement orientée vers les axes de la valorisation et de la participation, il nous paraît intéressant de restituer les résultats des deux autres axes du mix-social: l'emploi et la rémunération.

## *1) Variable « emploi »*

### *a) Score de la variable emploi*

| Questions relatives à l'emploi | oui | non |
|---|---|---|
| Le chef d'entreprise était-il vigilant sur la pyramide des âges? | 65% | 35% |
| Le chef d'entreprise était-il notamment attentif à l'alliance de générations chez ses proches collaborateurs? | 57% | 43% |
| Le chef d'entreprise a-t-il embauché un collaborateur pour compléter l'équipe de repreneurs dans l'année qui a précédé la transmission? | 9% | 91% |
| Le chef d'entreprise s'est-il séparé d'un intrapreneur? | 13% | 87% |
| Un intrapreneur a-t-il quitté l'entreprise? | 13% | 87% |

| | connai | famill | autres |
|---|---|---|---|
| Par quel moyen le chef d'entreprise vous a-t-il embauché? | 48% | 22% | 30% |

Les scores obtenus par la variable calculée « emploi » font intervenir six variables.[209]

[209] Les variables suivantes composent la base de calcul du score de la variable « emploi »: *epyrâge, eallgén, eembau, eembcoll, eintsep, eintdep* (les scores de ces variables, et de

La moyenne est égale à 4,57 sur 6 avec un écart-type de 0,92, un score minimum de 3 et un score maximum de 6. Par contre le site RE a un score très faible, égal à 1.

### *b) Observations sur l'emploi*

| | |
|---|---|
| **acteur** | **Si les compagnons ont tous le même âge, autant vendre l'entreprise.** |
| **acteur** | C'est le choix des repreneurs qui doit être judicieux. **Si on cherche un repreneur**, on aura plus de chances de **le trouver par relations** qu'à l'ANPE. |
| **chef** rf3 | C'est moi qui ai créé l'entreprise, j'en connais tous les rouages. Disons qu'aujourd'hui le personnel est plus important, **mais c'est moi qui ai embauché les meilleurs et les principaux**, à l'exception d'un qui a été embauché de son temps à lui (le fils repreneur). |
| **chef** rs1 | En ayant embauché chaque individu que je connaissais, je suis arrivé à avoir 30 personnes motivées. |
| **chef** rs3 | J'ai veillé à embaucher des gens qui **ne soient pas proches de la retraite.** |
| **chef** rs3 | **J'ai embauché trois ans avant un repreneur pour compléter l'équipe de successeurs.** |
| **chef** rs3 | Quand je suis parti, mon successeur a fait **la liste du personnel embauché en 30 ans** de 1962 à1992: 140 salariés. Et nous sommes 40 à travailler. **Ce nombre est minime** et ils ont une moyenne d'âge de 35 ans. |
| **chef** rs3 | Le nombre de personnes embauchées qui sont parties en vingt ans est très faible. **Avant d'embaucher un salarié, je prenais tous les renseignements possibles**. Je préfère attendre six mois avant d'embaucher quelqu'un, mais le connaître. |
| **intra** rs3 | Le chef d'entreprise avait clairement à l'esprit le souhait de transmettre aux salariés, mais il manquait encore à **remplacer la compétence technique disparue** en partie au départ à la retraite de son associé. Et c'est dans cette éventualité que j'ai été embauché. Les trois autres personnes ont gardé leurs fonctions. |

La variable « emploi » n'a pas fait l'objet de nombreux commentaires. Il en ressort le souhait de la part du dirigeant de connaître la personne avant son embauche et de pallier les insuffisances de compétences.

---

celles qui composent les autres variables calculées, rémunération, valorisation et participation, figurent en annexe 14).

## *2) Variable « rémunération »*

### *a) Score de la variable « rémunération »*

| Questions relatives à la « rémunération » | oui | non | n-r |
|---|---|---|---|
| Les salaires des repreneurs étaient-ils en général personnalisés? | 78% | 22% | |
| Les salaires des repreneurs vous paraissaient-ils équitables? (contribution = rétribution) | 100% | 0% | |
| Les salaires des repreneurs étaient-ils déterminés par le chef d'entreprise? | 96% | 4% | |
| Les salaires des repreneurs comprenaient-ils des primes liées à l'ancienneté? | 39% | 57% | 4% |
| Les salaires des repreneurs comprenaient-ils des primes liées au rendement? | 26% | 74% | |
| Les salaires des repreneurs comprenaient-ils des primes liées à l'intéressement? | 48% | 52% | |
| Les repreneurs bénéficiaient-ils d'avantages en nature? | 57% | 43% | |
| Les repreneurs bénéficiaient-ils d'avantages sociaux? | 39% | 61% | |
| Un aménagement du salaire des repreneurs participant à la reprise est-il intervenu avant la transmission? | 4% | 96% | |
| Un aménagement du salaire des repreneurs participant à la reprise était-il prévu après la transmission? | 61% | 39% | |

Les scores obtenus par la variable calculée « rémunération » font intervenir dix variables[210].

La moyenne est égale à 6,57 avec un écart-type de 1,31, un score minimum de 4 et un score maximum de 9. Le score du site RE égal à 6 est proche de la moyenne.

[210] Les variables suivantes composent la base de calcul du score de la variable « rémunération »: *rsalper, rsaléqui, rsalce, rsalanci, rsalrend, rsalinte, rsalavnat, rsalavsoc, rsalavtra, rsalaptra (annexe 14).*

### *b) Observations sur la rémunération*

| | |
|---|---|
| **chef** | **La rémunération est un moyen technique**, comme la participation aux bénéfices. Il faut donner les moyens techniques nécessaires pour accompagner la transmission. Ceci est très important, mais **facilement maîtrisable**. |
| **chef** rs1 | Sous le général de Gaulle il a été fortement question de la participation. J'ai proposé de dégager une masse financière en fin d'année. On faisait un pré-bilan, on dégageait les bénéfices et le partage se faisait en fonction des heures travaillées. **Cela nous obligeait à préparer un pré-bilan solide.** |
| **chef** rs3 | Vous savez, **nous n'avions pas des gros salaires** et je crois qu'ils ont gardé des salaires raisonnables. |

Tout comme la variable emploi, la variable rémunération n'a pas fait l'objet de commentaires élaborés. Bien que son caractère discriminant ait été mis en évidence par les résultats de l'enquête exploratoire, la sensibilité du sujet et le manque de matériaux nous ont conduit à neutraliser cette dimension pour mieux nous focaliser sur la valorisation et la participation.

## *3) Variable valorisation*

Cette variable 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) Score de la variable valorisation*

| 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 heure, 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% |

La variable calculée « valorisation » est issue des 38 questions relatives à la valorisation dans un contexte de transmission.

Les scores obtenus par la variable calculée « valorisation » font intervenir 38 variables[211].

La moyenne est égale à 22,74 avec un écart-type de 4,92. La valeur minimale est égale à 15 et la valeur maximale est égale à 33. Le site avec échec (RE) a un score légèrement supérieur à la moyenne.

[211] Les variables suivantes composent la base de calcul du score de la variable « valorisation »: *vintconai, vintconce, vintrem, vintafect, vintremce, vrepprob, vintpret, vintprepce, vintforc, vintform, vintapseul, vintpseul, vintapcrest, vintapint, vplaf, vformg, vformt, vformf, vformi, vformm, vintform, vintref, vintrich, vintfint, vintfext, vintfapqu, vbudget, vfinanc, vintreu, vintsreu, vintentrel, vierel, vapptech, vappmana, vttrav, vctqual, vcthor, vcttpart* (annexe 14).

### *b) Observations sur la valorisation*

| | |
|---|---|
| **acteur** | **L'intrapreneur** doit, pendant son apprentissage prendre « de la graine », observer et s'adapter. **C'est un apprenti**, il est là pour apprendre. |
| **acteur** | 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. |
| **chef** | **La connaissance du métier est fondamentale**. Elle est essentielle quand il faut trancher entre deux visions antagonistes. |
| **chef** | 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.<br>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. |
| **chef** | **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**.<br>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**. |
| **chef** rf1 | **Je les ai suivis**, **je les ai formés** et puis ce sont mes fils que **je côtoie jour après jour**. |
| **intra** rf1 | **Ma légitimité a été acquise par la présence dans l'entreprise et par la progression dans les différents postes** de l'entreprise. |
| **intra** rf1 | **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. |
| **chef** rs1 | 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.** |

| | |
|---|---|
| **chef** rs1 | **J'ai eu la chance de faire un stage à l'école des chefs d'entreprise**. Pendant un an, on a travaillé sur la communication, la comptabilité ... Ils nous ont ouvert les yeux, ces gens-là, sachant qu'on doit avoir **un certain respect pour le personnel**. On ne doit pas les traiter en numéros mais en hommes. Ils nous ont appris à manoeuvrer de façon que le gars qui travaille pour vous **soit intéressé au travail** et à l'entreprise; donc à motiver tout le monde. **J'ai beaucoup appris au cours de ce stage.** |
| **chef** rs2 | A ce point de la discussion, il faut évoquer, pour les condamner, les moyens parallèles qu'utilisent trop souvent les «majors» du BTP, consistant à généraliser la sous-traitance, et le tâcheronnat, pour assurer leur marge. On ne peut, dans ce cas, parler de GRH, et c'est dommage, dans la mesure où l'idée de culture d'entreprise doit recouvrir **la formation des hommes**, non seulement **aux techniques** , mais aussi **à la maîtrise des rapports sociaux**, lesquels ne peuvent se réduire à l'établissement d'un décompte de tâcherons, ou à l'art d'étrangler le sous-traitant. |
| **chef** rs2 | 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**. |
| **chef** rs3 | **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. |
| **chef** rs3 | **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.** |
| **chef** rs3 | **Pour former un bon électricien, il faut un minimum de cinq ans.** |
| **chef** rs3 | **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. |

Les propos sur la valorisation sont très instructifs: **ils lient l'apprentissage au temps nécessaire pour le mener 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** apparaît également.

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 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**. Il est évident que nous ne pourrons pas traiter toutes les variables contingentielles, par manque de matériaux. Toutefois la PME donne déjà un champ restreint. Mais il faut bien préciser que la comparaison entre deux entreprises de 20 et 70 salariés et entre deux entreprises de 400 et 450 salariés demande des précautions méthodologiques. **L'effet de grossissement** peut apporter une explication théorique à ce phénomène de relativité organisationnelle.

Après avoir confirmé l'incidence du pôle valorisation du mix-social, nous analysons dans la même perspective celui de la participation. Vingt items se répar-

tissent entre la communication, la représentation du personnel et la participation à la gestion.

### *4) Variable participation*

#### *a) Score de la variable participation*

| Question relatives à la communication | bien t.bien | moye mal | Bonne excell |
|---|---|---|---|
| Considérez-vous que l'information circulait: | 35% | 66% | |
| La relation entre les différents repreneurs pouvait être qualifiée de: | | | 100% |
| | **oui** | **non** | **n-r** |
| Les proches collaborateurs pouvaient-ils s'entretenir facilement avec le chef d'entreprise? | 91% | 9% | |
| Les proches collaborateurs s'informaient-ils sur les comptes d'exploitation et du bilan? | 57% | 43% | |
| Les proches collaborateurs s'informaient-ils sur la comptabilité analytique? | 57% | 43% | |
| Les proches collaborateurs s'informaient-ils sur le carnet de commandes? | 91% | 9% | |
| Les proches collaborateurs s'informaient-ils sur la stratégie commerciale? | 78% | 22% | |
| Les proches collaborateurs s'informaient-ils sur la politique d'hygiène et sécurité? | 74% | 26% | |
| Les proches collaborateurs s'informaient-ils sur la promotion des salariés? | 74% | 26% | |
| Les proches collaborateurs s'informaient-ils sur les mouvements de personnel? | 70% | 30% | |
| Les proches collaborateurs s'informaient-ils sur les investissements mobiliers (matériel de chantier, véhicules...)? | 83% | 13% | 4% |
| Les proches collaborateurs s'informaient-ils sur la politique financière? | 39% | 61% | |

| Questions relatives à la représentation du personnel | oui | non | |
|---|---|---|---|
| Existait-il des structures représentatives du personnel? | 78% | 22% | |

| Questions relatives à la représentation du personnel (suite) | bonne | n-r | |
|---|---|---|---|
| Les relations entre la direction et les représentants du personnel pouvaient être qualifiées de: | 87% | 13% | |

| Questions relatives à la participation des repreneurs | oui | non |
|---|---|---|
| La stratégie de l'entreprise était-elle débattue avec les proches collaborateurs du chef d'entreprise? | 74% | 26% |
| La politique de rémunération était-elle débattue avec les proches collaborateurs du chef d'entreprise? | 48% | 52% |
| La politique de valorisation était-elle débattue avec les proches collaborateurs du chef d'entreprise? | 65% | 35% |
| La politique de participation était-elle débattue avec les proches collaborateurs du chef d'entreprise? | 61% | 39% |
| Le chef d'entreprise a-t-il donné plus facilement l'autonomie dans divers secteurs à l'approche de la transmission? | 91% | 9% |
| Les fonctions de chacun étaient-elles clairement définies dans l'équipe de repreneurs? | 96% | 4% |

La variable calculée « participation » est évaluée avec vingt questions à réponse dichotomique[212]. Le score possible est de 0 à 20.

La moyenne est égale à 14,48 avec un écart-type de 4,57. La valeur minimum est égale à 6 et la valeur maximum est égale à 20. Le site RE a un score égal à 10, bien inférieur à la moyenne de l'échantillon.

### *b) Observations sur la participation*

| | |
|---|---|
| **acteur** | Il faut que **le repreneur ait participé** à la direction, et qu'il ait déjà **une vue d'ensemble de l'entreprise**. Cela ne peut s'appliquer qu'à des gens qui ont un certain niveau d'éducation. |

[212] Les scores obtenus par la variable calculée « participation » font intervenir les variables suivantes pour leur calcul: *pinf, prel, pentre, pinfbil, pinfca, pinfccom, pinfcom, pinfhs, pinfprom, pinfmvt, pinfinv, pinffin, ppers, prelrep, ppolstra, ppolrem, ppolval, ppolpar, pauton, pfoncdef* (annexe 14).

| | |
|---|---|
| **acteur** | Je pense que **la participation est l'acte de construction**, et que si on intègre la personne dans cet acte, elle s'impliquera. **C'est le premier chaînon de possession d'une partie de l'entreprise**. C'est la première pierre qu'il possède de l'entreprise et c'est la prise de conscience. |
| **chef** | **C'est lorsqu'ils sont en situation que les intrapreneurs peuvent s'exprimer**. |
| **chef** | **Les cadres qui ont eu à diriger une PME sont des repreneurs potentiels** d'entreprise. |
| **chef** | J'ai 44 ans et dans deux ou trois ans, il va falloir réfléchir sur ce qui va se passer dans 10 ans. Qui va reprendre l'entreprise? **Je m'assurerai d'avoir un second** qui sera capable de reprendre rapidement et d'assurer le relais. Cela me paraît tout à fait naturel parce que **ce sont des salariés qui ont investi dans l'entreprise** tant en efforts quotidiens que sur l'évolution de l'entreprise. |
| **chef** | Quand on conçoit une entreprise, le meilleur moyen c'est de faire en sorte que les dirigeants en place puissent assurer la reprise **parce qu'ils ont la connaissance de ce qu'est l'entreprise**, de son marché, de ses clients, de ses fournisseurs et en plus ils sont motivés par leur intéressement propre parce que c'est la pérennité de leur emploi. |
| **chef** | La transmission aux salariés est assez délicate parce qu'il faut qu'émergent dans l'entreprise des gens qui ont la capacité de la reprendre, et dont **le dirigeant aura préservé l'esprit d'entreprendre**. Ils doivent avoir **un savoir-faire dans la responsabilité**. J'ai eu en arrivant ici cette difficulté de trouver en face de moi toute une équipe totalement attentive, asservie et complètement passive.<br><br>La reprise par l'extérieur est considérée comme un échec par les salariés. |
| **chef** | **Un compromis doit être trouvé**, il faut bien connaître et bien planifier. **Si celui qui cède est encore fortement impliqué financièrement, il peut avoir tendance à intervenir**, ce que l'on ne souhaite pas. Il peut argumenter qu'il sent son patrimoine menacé et qu'il veut intervenir pour le sauver. Est-ce lié à l'aspect financier ou à l'aspect psychologique? Je ne vois pas de règle de base, cela dépend des acteurs. Qu'il y ait une implication dans le Conseil d'Administration ou une faible participation au capital peut être une bonne formule. |

| | |
|---|---|
| **chef** | Il y a trois phénomènes importants pour la transmission:<br>- c'est d'abord de définir bien clairement quel va être le mécanisme de la succession,<br>- deuxièmement, c'est de donner le plus rapidement possible aux futurs successeurs **l'autonomie complète dans certains secteurs d'activité**,<br>- et troisièmement, **le dirigeant** au lieu de devenir un acteur, **devient un coach** et entraîne le prochain à la direction générale.<br>Le fait d'entraîner à la direction générale implique que psychologiquement il a fait la démarche de quitter. |
| **chef** | **La mise en situation permet au dirigeant d'être attentif aux réactions de l'environnement** et de les transmettre au successeur. Sans perdre sa personnalité, il pourra réagir. |
| **chef** | Décomposition du niveau d'information comme suit:<br>- L'interne: avec les collaborateurs de l'entreprise,<br>- L'externe: avec tous ceux qui font affaire avec l'entreprise,<br>- Le one to one: rapport privilégié entre celui qui s'en va et celui qui arrive.<br>Il s'agit d'une relation privilégiée. **Celui qui s'en va entraîne celui qui arrive**. Donc il y a les relations un à plusieurs et un à un. Dans cette relation un à un, on peut donner graduellement la base de la direction générale. C'est **une forme d'échange régulier entre deux acteurs principaux**, nécessaire **pour suivre la planification de la transmission.** |
| **intra** re | **Si la compétence maximale est celle du chef d'entreprise, alors on ne va pas trop loin**. C'était le cas de mon frère; partout il fallait qu'il soit le plus beau et le plus fort et il fallait qu'on le lui dise. Alors cela a créé la cour du Roi Soleil, ce qui ne fonctionne pas en entreprise. |
| **intra** re | Mon frère a tissé un réseau de relations et **nous a mis dans un placard doré.** Finalement, quand la vie est belle et que tu as de l'argent tant que tu en veux, l'avenir tu y penses mais cela ne te tracasse pas, c'est ce qui **a facilité la mise à l'écart de toute responsabilité** de mon autre frère et moi. |
| **intra** re | C'est **au niveau de la gestion des hommes**; quand il y a un chef qui se positionne ainsi: « je suis le meilleur et c'est pour ça que je vous dirige, et j'élimine celui qui ne pense pas comme moi », alors en général on ne va pas bien loin. |
| **chef** rf1 | Au début je gérais tout et puis **j'ai été obligé de déléguer petit à petit**. |

| | |
|---|---|
| **intra** rf1 | Dans la PME **le chef d'entreprise a trop tendance à s'occuper de tout** et à se laisser absorber par des tâches qui pourraient être déléguées. |
| **intra** rf1 | **Mon père s'était désengagé pas mal au niveau de la production et des achats**. Mais il gardait la vision de direction générale. |
| **chef** rf2 | **La section pour laquelle les repreneurs familiaux n'avaient pas la compétence a été cédée à son responsable**. Elle est toujours en activité. |
| **chef** rf2 | Quand je suis parti, **cela faisait 15 ans que mes successeurs travaillaient avec moi à des postes de responsabilité**. |
| **intra** rf3 | **J'ai eu le pouvoir au bout de cinq ans par une implication au métier, par le savoir-faire**; ceci fait que **la légitimité était acquise avant que je prenne le relais** au niveau de l'entreprise. |
| **intra** rf3 | **C'est une entreprise communicante**, où on discute des salaires; mais au moment de la décision on se sent seul. |
| **chef** rs1 | Puis on a diversifié, on est passé du bois et de la charpente au négoce de matériaux, **parce qu'il y avait avec moi des gars qui avaient les compétences** et qui avaient envie de travailler. |
| **chef** rs1 | **Je n'avais pas à surveiller mon personnel**, tellement bien qu'une fois j'avais un stagiaire qui prenait dans la caisse et deux gars sont venus me dire: « il nous vole de l'argent ». |
| **chef** rs2 | **L'information est encore plus nécessaire à l'interne** qu'à l'externe. |
| **chef** rs2 | Là où je me suis le plus battu, c'est quand j'ai mis en place la participation et l'intéressement; là il a fallu que j'arrive à convaincre tout le monde, y compris mon épouse. J'ai tenu à cette idée, je m'y suis fortement accroché et je pensais que je finirais par faire adhérer. Mais **on ne peut pas faire adhérer sans faire l'effort d'expliquer**. **Ce qui m'a servi dans d'autres aventures c'est d'expliquer les choses.** |
| **chef** rs2 | Au niveau de l'évolution de l'entreprise, quand on change de système, quand il y a une idée nouvelle, il faut que le responsable fasse l'effort d'adhésion, il faut que l'idée paraisse cohérente dans l'esprit de celui qui l'amène et qu'il ne se réfugie pas derrière son autorité pour dire - c'est comme ça et pas autrement - **Je me vois très bien toujours faire l'effort d'expliquer**. **Mettre à l'épreuve de la discussion , c'est un moyen d'évoluer très important**, et il faut que dans l'entreprise cela fonctionne. |
| **chef** rs2 | Dans une transmission réussie **les repreneurs sont perçus comme ceux qui ont maintenu la qualité des rapports contractuels**, lorsqu'il est notoire que chacun, à sa place antérieure dans l'entreprise, a pris sa part, soit d'initiatives, soit de conclusions, à l'établissement ou au prolongement de ces contrats. |

| | |
|---|---|
| **chef** rs3 | **Je poussais le comptable à aller négocier directement les agios** avec le banquier. Je le mettais bien dans le bain. |
| **chef** rs3 | Celui du bureau d'études, **je l'obligeais un petit peu à sortir, je l'amenais avec moi aux réunions** où il ne devait pas venir, pour qu'il connaisse les gens. |

**La participation est étroitement liée, dans les propos des acteurs à la valorisation (apprentissage, appréciation, formation), au temps et aux compétences.**

Elle est bien reconnue comme une démarche qui mène progressivement à la légitimité du repreneur en interne et en externe. La démarche participative peut également être réactive (j'ai été obligé de déléguer...).

**Il apparaît 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.**

### *5) Observations générales sur la GRI*

Les observations suivantes, plus générales, traduisent les approches, les avis ou les actions sur la GRH et recouvrent plusieurs axes du mix-social.

| | |
|---|---|
| **acteur** | Même si on est allé chercher les causes d'échecs au-delà des chiffres, **on n'a pas pu mettre effectivement le doigt à l'intérieur de l'entreprise sur ce qui s'est vraiment passé**. On nous l'a dit parfois dans un cas: « Il y a eu heurt entre les 3 actionnaires », il y a eu parfois des heurts entre le repreneur ou les repreneurs et le personnel de l'entreprise. |
| **chef** | Ce sont **les actions du chef d'entreprise qui rythment la préparation des intrapreneurs.** |
| **chef** | La **gestion des ressources humaines est différente d'une PME à l'autre**; cela rejoint la culture. |

| | |
|---|---|
| **chef** | Tout le côté juridique, fiscal et financier est quelque chose de stable parce que rationnel et prévisible, **alors que le mix-social de la GRH n'est pas rationnel parce qu'il gère des êtres humains** et la mentalité de toute une entreprise. Surtout si le chef d'entreprise est en place depuis longtemps et qu'il a dirigé l'entreprise d'une manière identique. Votre démarche est intéressante car je n'ai vu personne démontrer l'importance du sujet et se pencher sur le mix-social. On parle de ce qui est facile et rationnel: le financier, le fiscal et le juridique; personne ne s'est penché sur ce phénomène. |
| **chef** | **L'audit social en PME existe**, mais on n'en fait pas un roman. On le fait sur une base régulière, sauf qu'on n'arrive pas avec des questionnaires comme les universitaires. Les raisons pour lesquelles ils sont obligés de faire des questionnaires, c'est qu'ils ne comprennent pas la PME et ne l'on jamais vécue alors que chez nous, sur une base régulière (hebdomadaire) les gens posent des questions: Alors comment cela va? Qu'est-ce qui se passe en production? C'est le vécu et la proximité. |
| **intra** re | C'est une super entreprise, mais **celui qui néglige le facteur humain a tout faux.** |
| **chef** rs2 | Ce qui qualifie une entreprise, c'est sa marge brute et sa faculté de la préserver sur la durée, tout en fidélisant une clientèle, quelles que soient les complexités du moment. Joyeux programme, j'en conviens. Au mieux, il me semble qu'une prestation en GRH, intégrant une politique sociale solide et quelque peu hardie, est un des facteurs de conservation de cette marge. Par contre, **dans la perspective d'une transmission**, rapprochée ou lointaine, mais aussi pour assurer en permanence les relèves aux différents postes**, la relative nouveauté de la GRH est la bienvenue.** |
| **chef** rs2 | Moi, je ne suis pas sûr que dans une PME **la gestion des ressources humaines ne soit pas tout simplement la prose** que Monsieur Jourdain parlait sans le savoir. |
| **chef** rs2 | **L'application des techniques de GRH de façon permanente dans une PME ne me paraît pas être l'essentiel**. Je crois que cela se traduit de façon toute simple par l'observation de l'environnement social, du statut social d'entreprise dans tous ses compartiments, optimisé par le charisme du chef d'entreprise; à condition que ce charisme ne soit pas un argument électoral, mais qu'il ait été traduit dans les faits depuis longtemps notamment par **une vision sociale de l'entreprise avec une participation réelle, constante** dans celle-ci. |
| **chef** rs2 | la gestion des ressources humaines c'est quelque chose qui doit être à mon avis ressenti tous les jours. Je ne crois pas aux techniques sophistiquées. Moi je crois **qu'on ne remplacera pas le souci de préparation des gens, individu par individu**, en fonction de ce que l'on vit tous les jours. |

**Les commentaires généraux 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.**

A 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.

### *6) Corrélations entre variable intermédiaire et les autres*

Nous retenons la variable « mix-social » et ses deux composantes « valorisation » et « participation » pour calculer leurs corrélations avec les autres.

| **Corrélations des variables « valorisation », « participation » et « mix-social » avec les autres variables.** | | | |
|---|---|---|---|
| VARIABLES | mix-social | valorisation | participation |
| Environnement | 0,50 | 0,49 | 0,62 |
| Comportement du cédant | 0,22 | 0,11 | 0,08 |
| Participation à la prise de décision | 0,13 | 0,05 | 0,26 |
| Comportement du cessionnaire | 0,43 | 0,13 | 0,40 |
| Evaluation des caractéristiques entrepreneuriales | 0,36 | 0,30 | 0,38 |
| Philosophie de GRH | 0,43 | 0,23 | 0,38 |
| | | | |
| Mix-social (emploi, rémunération, valorisation, participation) | | 0,65 | 0,84 |
| Valorisation (composante du mix-social) | 0,65 | | 0,62 |
| Participation (composante du mix-social) | 0,84 | 0,62 | |
| | | | |
| Implication organisationnelle | 0,30 | 0,01 | 0,20 |
| Différence de GRH | -0,23 | -0,22 | -0,32 |
| Différence de compétences | 0,27 | 0,41 | 0,27 |
| Temps | 0,27 | -0,05 | 0,20 |
| Ancienneté dans l'entreprise du repreneur | 0,34 | 0,18 | 0,58 |

Les corrélations entre les variables explicatives ont été analysées dans les précédants paragraphes.

**Les corrélations entre la variable intermédiaire « mix-social », ses deux déclinaisons « valorisation » et « participation », et les variables expliquées ne sont pas très élevées mais vont dans le sens de notre hypothèse générale.**

Les corrélations qui ont un sens dans notre problématique concernent la relation entre les actions en GRI et l'implication organisationnelle (corrélation = 0,30); la relation entre la valorisation et la différence de compétences (corrélation = 0,41); les autres seront interprétées avec prudence.

Nous notons trois corrélations négatives avec la variable « différence de GRH ». Ce résultat est logique si on considère qu'une différence de GRH importante impliquerait que le cédant n'avait pas une GRI élaborée, donc un score du mix-social faible.

L'analyse par site paraît la plus appropriée pour constater que les ingrédients du succès sont présents. Pour mener à bien la vérification de notre hypothèse générale, nous analysons successivement les relations des variables expliquées: implication organisationnelle, différence de GRH, différence des compétences et nous terminons par l'analyse bilancielle avant de nous prononcer sur sa validation.

## *7) Variables expliquées*

### *a) Implication organisationnelle*

La variable « implication organisationnelle » **est positivement corrélée** avec les variables « comportement du repreneur » (0,63), ECE (0,55), « mix-social » (0,30) et « niveau de GRH » (0,29).

Pour l'implication organisationnelle, seul le score de RE se détache de manière significative. Nous constatons que l'implication organisationnelle de RS3 (moyenne = 33) et de RF2 (moyenne = 29) est moindre par rapport aux autres sites. Ce constat est conforté par des tendances similaires au niveau de l'analyse bilancielle, notamment sur les évolutions du cash-flow et des capitaux.

RE est un site qui a fait l'objet d'une liquidation par voie judiciaire. RF2 a été mis sous redressement judiciaire, huit ans après la transmission, avec un plan de continuation. Des divergences sur la gestion des ressources humaines et sur les orientations stratégiques sont apparues chez leurs dirigeants. Le conjoint, adjoint du chef d'entreprise, est détenteur de la majorité des actions. Cette asymétrie patrimoniale a contribué aux dysfonctionnements relevés ces deux dernières années, au grand regret du cédant qui ne peut que constater la mésentente de son enfant avec son conjoint. Ce qui met fin à la notion d'équipe intrapreneuriale qui existait au départ de la transmission.

Les repreneurs de RS3 ont acquis la société en 1992, début d'une grande récession dans le secteur du bâtiment. Ils en subissent les conséquences de plein fouet. Ils ont gardé des salaires qui ne grèvent pas les charges de l'entreprise et se mobilisent pour passer le cap de cette période défavorable.

### *b) Evolution de la GRH*

L'indicateur « différence de GRH » permet de vérifier site par site et pôle par pôle que la GRH, source d'efficience sociale, est active.

La différence de GRH est positive pour tous les sites. Il s'agirait de l'évolution générale, au cours de ces dernières années, de cette dimension de la gestion. La ressource humaine, de loin la plus délicate à gérer, fait l'objet de plus en plus d'attention. La conjoncture difficile a obligé les entreprises à rechercher toutes les ressources mobilisables dans l'entreprise, et plus particulièrement en période de transmission.

Toutefois il convient de préciser que tous les chefs d'entreprise cédants ne constatent pas une différence aussi nette dans la GRH. Cet écart provient essentiellement du diagnostic global qu'ils font de la GRH avant la transmission, alors qu'ils étaient en fonction. En effet, les chefs d'entreprise cédants ont tous un score supérieur à celui des intrapreneurs lorsqu'il s'agit d'évaluer leurs propres actions. Le score moyen donné par le diagnostic de la GRH avant la transmission est de 28,50 pour les six chefs d'entreprise et de 22,59 pour les 17 intrapreneurs. Le score moyen donné par le diagnostic de la GRH après la

transmission est de 31 pour les six chefs d'entreprise et de 31,41 pour les 17 intrapreneurs.

Les repreneurs font valoir une évolution notoire des pratiques de GRI après la transmission, alors que les réponses des chefs d'entreprise cédants expriment une stabilité des pratiques. Selon eux, il n'y a pas d'amélioration de la GRI en particulier ni de la GRH en général. Il s'agit d'une notion qui évolue entre deux générations. **Les repreneurs sont plus critiques sur la GRI de leur prédécesseur, mal définie, non identifiée et donc peu remise en cause en tant que telle**. Le chef d'entreprise cédant a pris du recul et ne bénéficie plus de la proximité pour se faire une idée objective de la GRH pratiquée par ses successeurs. A contrario, les changements apportés par le cessionnaire sont quelquefois mal compris et ressentis comme un rejet du système existant, patiemment mis en place.

### *c) Evolution des compétences*

La différence des compétences, analysées site par site, ne soulève pas d'observation particulière sauf pour le site avec échec (RE) où elle est négative.

Toutes **les fonctions des entreprises sont pourvues de compétences de base, trois ans après la transmission**. L'indicateur « différence de compétences » est confirmé par les chefs d'entreprise cédants qui ont répondu également au questionnaire avec des idées bien arrêtées sur les hommes en place. Nous tenons compte de leurs avis car nous constatons que dans tous les sites, le chef d'entreprise cédant a gardé un réseau d'informateurs sur l'entreprise (amis, banquiers, assureurs, salariés, clients, fournisseurs...) et qu'il collationne toutes les informations sur l'entreprise et sur les repreneurs. Les propos diffèrent peu de ceux des repreneurs, sauf pour l'évaluation de la GRH.

Les réponses relatives aux compétences sont dans l'ensemble homogènes pour chaque site, tant au niveau des acteurs qu'au niveau des fonctions.

### *d) Analyse bilancielle.*

Nous complétons les variables expliquées par une variable de contrôle et contrôlée: l'analyse bilancielle. C'est en effet, par cet indicateur relevé sur les services télématiques, que nous avons vérifié que les sites avaient vécu trois bilans après la transmission sans une dégradation notable des comptes d'exploitation et de bilan.

Les tableaux suivants nous renseignent sur les comptes avant la transmission, les comptes trois ans après et les rapports entre les deux exercices pour déterminer l'évolution de chaque indicateur. Nous avons présenté d'abord les trois sites RS, en suivant les trois sites RF. Le dernier tableau représente pour chaque indicateur la somme et la moyenne des six sites. Les valeurs sont exprimées en milliers de francs.

| RACHAT DE L'ENTREPRISE PAR DES SALARIES EXTERIEURS A LA FAMILLE | | | |
|---|---|---|---|
| **ANALYSE BILANCIELLE RS1** | **N** | **N+3** | **N+3/N** |
| Effectif | 33 | 39 | 1,18 |
| Chiffre d'affaires | 34 642 | 43 768 | 1,26 |
| Valeur ajoutée | 9 422 | 15 560 | 1,65 |
| Frais de personnel | 4 631 | 6 159 | 1,33 |
| Cash-flow | 1 923 | 2 841 | 1,48 |
| Capitaux propres | 5 700 | 9 774 | 1,71 |
| | | | |
| Valeur ajoutée/Effectif | 286 | 399 | 1,40 |
| Frais de personnel/Effectif | 140 | 158 | 1,13 |
| Cash-flow/Effectif | 58 | 73 | 1,25 |
| Capitaux propres/Effectif | 173 | 251 | 1,45 |
| **ANALYSE BILANCIELLE RS2** | **N** | **N+3** | **N+3/N** |
| Effectif | 161 | 170 | 1,06 |
| Chiffre d'affaires | 64 888 | 71 482 | 1,10 |
| Valeur ajoutée | 28 952 | 30 358 | 1,05 |
| Frais de personnel | 18 268 | 25 464 | 1,39 |
| Cash-flow | 4 355 | 5 804 | 1,33 |
| Capitaux propres | 6 188 | 8 124 | 1,31 |
| | | | |
| Valeur ajoutée/Effectif | 180 | 179 | 0,99 |
| Frais de personnel/Effectif | 113 | 150 | 1,32 |
| Cash-flow/Effectif | 27 | 34 | 1,26 |
| Capitaux propres/Effectif | 38 | 48 | 1,24 |
| **ANALYSE BILANCIELLE RS3** | **N** | **N+3** | **N+3/N** |
| Effectif | 41 | 43 | 1,05 |
| Chiffre d'affaires | 17 024 | 19 403 | 1,14 |
| Valeur ajoutée | 7 905 | 8 949 | 1,13 |
| Frais de personnel | 7 509 | 6 644 | 0,88 |
| Cash-flow | 723 | 723 | 1,00 |
| Capitaux propres | 1 148 | 696 | 0,61 |
| | | | |
| Valeur ajoutée/Effectif | 193 | 208 | 1,08 |
| Frais de personnel/Effectif | 183 | 155 | 0,84 |
| Cash-flow/Effectif | 18 | 17 | 0,95 |
| Capitaux propres/Effectif | 28 | 16 | 0,58 |

| RACHAT DE L'ENTREPRISE PAR DES SALARIES DE LA FAMILLE | | | |
|---|---|---|---|
| **ANALYSE BILANCIELLE RF1** | **N** | **N+3** | **N+3/N** |
| Effectif | 140 | 180 | 1,29 |
| Chiffre d'affaires | 51 533 | 69 344 | 1,35 |
| Valeur ajoutée | 12 951 | 28 578 | 2,21 |
| Frais de personnel | 18 268 | 25 464 | 1,39 |
| Cash-flow | 2 693 | 2 651 | 0,98 |
| Capitaux propres | 3 730 | 5 352 | 1,43 |
| | | | |
| Valeur ajoutée/Effectif | 93 | 159 | 1,72 |
| Frais de personnel/Effectif | 130 | 141 | 1,08 |
| Cash-flow/Effectif | 19 | 15 | 0,77 |
| Capitaux propres/Effectif | 27 | 30 | 1,12 |
| | | | |
| **ANALYSE BILANCIELLE RF2** | **N** | **N+3** | **N+3/N** |
| Effectif | 43 | 54 | 1,26 |
| Chiffre d'affaires | 28 099 | 33 774 | 1,20 |
| Valeur ajoutée | 11 171 | 9 591 | 0,86 |
| Frais de personnel | 5 410 | 7 502 | 1,39 |
| Cash-flow | 1 255 | 1 144 | 0,91 |
| Capitaux propres | 2 974 | 2 309 | 0,78 |
| | | | |
| Valeur ajoutée/Effectif | 260 | 178 | 0,68 |
| Frais de personnel/Effectif | 126 | 139 | 1,10 |
| Cash-flow/Effectif | 29 | 21 | 0,73 |
| Capitaux propres/Effectif | 69 | 43 | 0,62 |
| **ANALYSE BILANCIELLE RF3** | **N** | **N+3** | **N+3/N** |
| Effectif | 52 | 62 | 1,19 |
| Chiffre d'affaires | 35 573 | 44 984 | 1,26 |
| Valeur ajoutée | 18 012 | 22 073 | 1,23 |
| Frais de personnel | 11 960 | 14 944 | 1,25 |
| Cash-flow | 4 219 | 6 745 | 1,60 |
| Capitaux propres | 7 261 | 8 474 | 1,17 |
| | | | |
| Valeur ajoutée/Effectif | 346 | 356 | 1,03 |
| Frais de personnel/Effectif | 230 | 241 | 1,05 |
| Cash-flow/Effectif | 81 | 109 | 1,34 |
| Capitaux propres/Effectif | 140 | 137 | 0,98 |

| TOTAUX GENERAUX DES 6 SITES ET MOYENNES PAR SITE | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | N | N+3 | N+3/N | moyenne N | moyenne N+3 | |
| Effectif | 429 | 548 | 1,28 | 71,50 | 91,33 | 1,28 |
| Chiffre d'affaires | 214 735 | 282 755 | 1,32 | 35 789,17 | 47 125,83 | 1,32 |
| Valeur ajoutée | 80 508 | 115 109 | 1,43 | 13 418,00 | 19 184,83 | 1,43 |
| Frais de personnel | 58 537 | 86 177 | 1,47 | 9 756,17 | 14 362,83 | 1,47 |
| Cash-flow | 14 445 | 19 908 | 1,38 | 2 407,50 | 3 318,00 | 1,38 |
| Capitaux propres | 25 853 | 34 729 | 1,34 | 4 308,83 | 5 788,17 | 1,34 |
| | | | | | | |
| Valeur ajoutée/Effectif | 1 164 | 1 478 | 1,27 | 194,00 | 246,34 | 1,27 |
| Frais de personnel/Effectif | 740 | 984 | 1,33 | 123,35 | 163,94 | 1,33 |
| Cash-flow/Effectif | 215 | 269 | 1,25 | 35,81 | 44,75 | 1,25 |
| Capitaux propres/Effectif | 447 | 524 | 1,17 | 74,43 | 87,29 | 1,17 |

Nous avons retenu volontairement l'effectif pour le calcul des ratios afin de rester dans le cadre de notre problématique sociale et entrepreneuriale.

Cette variable de contrôle nous renseigne, par des indicateurs reconnus, sur le succès ou l'échec de la transmission. Cependant, ces ratios ne peuvent pas être pris comme la seule explication du succès, même si l'analyse bilancielle est élaborée. En effet, des opérations exceptionnelles de gestion ou des options de comptabilisation peuvent faire varier sensiblement les ratios et fausser leur interprétation.

Néanmoins, en tant que variable de contrôle, l'analyse bilancielle, nous a permis de sélectionner sur l'échantillon de 215 chefs d'entreprise, six sites qui ont vécu une transmission aux salariés avec succès.

Une observation générale peut se faire avec les ratios sur les deux périodes: N+3 et N. Les sites RS1, RS2, RF1 et RF3 ont une majorité de ratios supérieurs à 1; RS3 est équilibré; alors que le site RF2 a la majorité des ratios inférieurs à 1.

Nous constatons des indicateurs négatifs pour RF2. Le recul concomitant de la valeur ajoutée, du « cash-flow » et des capitaux propres ne peut que mettre en éveil l'analyste financier. Ces indicateurs tendent à confirmer les scores de l'implication organisationnelle des acteurs de RF2, bien inférieures à la moyenne des scores. Mais, peut-on retenir cet indicateur, alors que l'entreprise est en redressement judiciaire?

**Hypothèse Générale:** ***Le niveau des pratiques de gestion de ressources intrapreneuriales est de nature à influencer le niveau de succès du rachat de l'entreprise par ses salariés.***

**- Les hypothèses H1 à H5 n'ont pas été rejetées. Elles sont les prémisses de l'hypothèse générale.**

**- Les commentaires des acteurs, tant sur la valorisation que sur la participation, mettent en évidence l'apprentissage organisationnel de l'intrapreneur avant la transmission. Cet apprentissage spécifique du métier de dirigeant est reconnu et identifié par les acteurs comme élément déterminant. Son absence est reconnue comme une source d'échec.**

**- Les corrélations entre les variables intermédiaires et les variables expliquées « implication organisationnelle » et « différence de compétences » sont positives. Par contre, nous avons expliqué la corrélation négative avec la variable « différence de GRH ».**

**- Les scores des variables intermédiaires, « mix-social » et ses composantes « valorisation » et « participation », sont dans leur quasi-totalité supérieurs à la moyenne. A l'exception de la variable « valorisation », les scores des variables du modèle pour le site RE sont inférieurs à la moyenne des scores des autres sites. Les scores des trois indicateurs de la variable expliquée confirment, tout comme l'analyse bilancielle, le sens de notre hypothèse générale.**

**La convergence de l'ensemble des analyses évoquées ci-dessus nous conduit à ne pas rejeter notre hypothèse générale.**

En conclusion, les cinq hypothèses ainsi que l'hypothèse générale n'ont pas été rejetées, mettant ainsi la dimension sociale en évidence dans sa déclinaison entrepreneuriale. Les résultats économiques présentent quelques similitudes avec les indicateurs de nature sociale, ce qui est une incitation à poursuivre l'analyse des relations. L'opérationalisation des variables est certes contestable, mais nous sommes dans une logique exploratoire, et les résultats obtenus

nous encouragent à poursuivre dans cette voie qui propose la dimension socio-entrepreneuriale comme un déterminant du succès du rachat de la PME par ses salariés.

Nous proposons donc dans la section suivante une mise en forme de l'effet de levier entrepreneurial.

## *SECTION 2 - Les constituants du levier entrepreneurial dans un contexte de transmission*

En nous appuyant sur le principe du levier déjà utilisé pour les trois dimensions fiscales, juridiques et financières, nous récapitulons les constituants du levier social étudié dans le cadre de la transmission de la PME.

**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.**

Pour cela, nous examinons 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).

### *A) le levier: l'ingénierie des ressources humaines*

Dans le levier financier, l'ingénierie financière permet, par un appui sur le système bancaire, de transformer un dépôt de $X$ francs en un résultat de $N$ fois $X$ francs. Un particulier qui fait un apport de 100 Francs (20%) obtient 400 Francs de prêt bancaire auprès d'un organisme financier (80%) pour réaliser son projet; mais derrière cette simple réalité, c'est tout le système financier qui est en action.

Notre recherche 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**. 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 (Questions 12 à 124) 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.

## *B) Le point d'appui: l'intrapreneur*

Pour que cette gestion de ressources humaines appliquées à l'intrapreneur révèle son effet de levier, elle doit trouver un point d'appui, en l'occurrence

l'intrapreneur. Et poursuivant avec 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.

Par ailleurs, la question sensible de l'évaluation des caractéristiques entrepreneuriales a trouvé en partie une réponse avec la méthode d'évaluation d'Yvon Gasse. L'échelle d'évaluation des caractéristiques entrepreneuriales révèle des résultats discriminants entre la population des chefs d'entreprises et l'ensemble de la population. Les résultats obtenus par notre analyse approfondie sont conformes à la finalité de cette échelle.

### *C) 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 efficient 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.

## *D) 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.

Cependant, **nous avons souhaité continuer l'exploration de la dimension sociale pour expliquer le succès** avec quatre types d'indicateurs retenus.

Deux d'entre eux nous sont proposés par la littérature:

- l'implication organisationnelle,
- les ratios comptables relatifs à l'efficience sociale.

Deux autres ont été **construits** pour les besoins de l'étude:

- le diagnostic global de la GRH avant et trois ans après la transmission,
- l'évaluation des compétences et des polyvalences avant et trois ans après la transmission.

Le faible nombre de cas traités ne nous permet pas de valider l'hypothèse générale mais, **notre intuition en sort renforcée par la concordance des quatre indicateurs** de la variable expliquée: le succès du RES.

En effet, ces quatre variables donnent au cas d'échec la plus mauvaise cotation des sept entreprises avec des écarts significatifs pour les indicateurs de nature sociale.

**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.**

## *E) 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

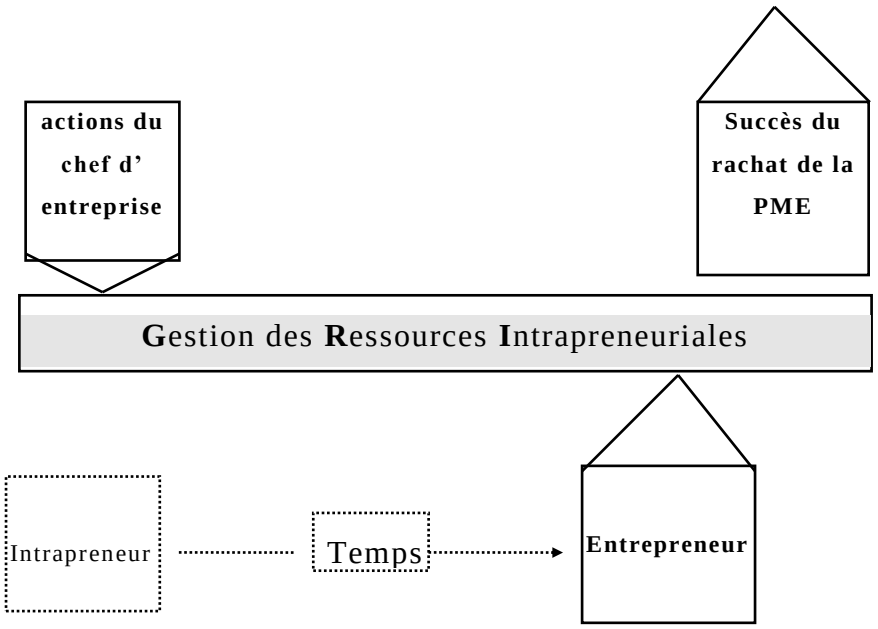
les problèmes de la transmission. Le temps est un modérateur. Il donne une mesure de la valorisation.

Le temps est un **allié précieux** pour le chef d'entreprise « visionnaire ». Conscient du problème, il amortit le temps par des actions de GRI.

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**.

Nous concluons cette section par le rappel du schéma du levier entrepreneurial.

## L'effet de levier entrepreneurial




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

Les observations en profondeur, menées à l'aide d'un guide d'entretien auprès des cédants et cessionnaires, identifiés lors de l'enquête exploratoire, 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 que nous avons centré notre démarche aboutissant à l'effet de levier entrepreneurial**.

L'objectif de cette recherche est d'identifier la GRI, par la compréhension et l'analyse des actes des dirigeants de PME relatifs à la gestion des intrapreneurs.

Les grilles d'identification de la GRI ont pris forme au fur et à mesure des contacts, des observations et des lectures. Nous avons recherché à y **exprimer le centre de gravité de la problématique** auprès duquel chaque site viendra confronter sa situation avec ses spécificités et ses limites.

**Cette analyse (synchronique et diachronique) des six cas de succès 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.

Cela s'est manifesté récemment dans le cadre d'une démarche FRILE (fonds régional). Lors de la présentation du dossier d'ingénierie du RES, l'accent a été mis sur la dimension sociale avec une préparation spécifique en vue de la transmission par le développement d'un levier de nature sociale.

Cette interprétation a éveillé la curiosité de la commission présidée par le représentant du Préfet. La quasi-totalité des questions posées par les membres de la commission a concerné cette dimension sociale. Selon son président, c'était pour la commission, une première. Les autres dimensions juridique, fiscale et financière, présentées selon les « canons » admissibles par l'administration n'ont pas retenu la curiosité de la commission. L'agrément du dossier repose plus sur son originalité que sur une étude classique de faisabilité financière.

Pour répondre au souci de pérennité de la PME, la performance sociale était présentée comme un facteur déterminant du succès. Mais la nouveauté résidait

dans le fait de l'avoir identifiée et d'avoir **proposé une méthodologie d'intervention sociale dans la dimension managériale de la PME**. La subvention FRILE, accordée sur cette base, constitue pour nous un début de reconnaissance.

# CONCLUSION GENERALE

La présente recherche est 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.

Cette réflexion a trouvé son origine dans les questions de départ :

**- Pourquoi des RES réussissent-ils et d'autres échouent-ils alors que les entreprises bénéficient des mêmes avantages ?**

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

Ces interrogations nous ont conduit à formuler, dans le cadre **d'une démarche inductive**, des pré-hypothèses, issues d'un vécu personnel de RES et d'une revue de littérature. Elles ont constitué la base d'une enquête exploratoire.

Nous avons poursuivi par la conceptualisation du cadre d'analyse de notre problématique :

**- Quelles pratiques de Gestion des Ressources Intrapreneuriales sont susceptibles de faciliter le rachat de l'entreprise par ses salariés ?**

A cet égard, nous rappelons les principaux apports de cette recherche en soulignant les plans pratique, théorique et méthodologique avant d'évoquer ses limites et ses perspectives.

## *A) Les intérêts pratiques*

Sur le plan macro-économique et macro-social, le succès du rachat contribue à **la pérennité de la PME**, composante incontournable du tissu économique et principal réservoir d'emplois. 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. C'est pourquoi, au fil des observations nous avons récapitulé les actions de nature managériale contribuant au succès du rachat. Ces actions ou comportements, parlent d'eux-mêmes et peuvent constituer la base d'un ouvrage de référence à l'égard des cédants et des cessionnaires.

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.

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.

## *B) Les intérêts théoriques*

Nous avons contribué, par le croisement de deux champs théoriques, à confirmer le modèle classique de GRH dans sa déclinaison intrapreneuriale.

Cette recherche aura permis **la mise en évidence du levier entrepreneurial** en PME comme déterminant du succès du RES. C'est un phénomène nouveau dans le contexte successoral où prédominent les réflexions sur les aspects fiscaux, juridiques et financiers.

**L'identification de la GRI et la mise en évidence de ses déterminants** ont été le fil conducteur de cette recherche. Sa conceptualisation, qui constitue en elle-même un apport théorique au domaine de la GRH, nous a conduit à mettre en évidence les facteurs déterminants du système de GRI dans une perspective managériale.

Par ailleurs, **la dimension temporelle** est apparue, tout au long de la recherche, tant sur le plan managérial (transfert du savoir-faire organisationnel) que sur le plan humain (mutation de l'intrapreneur vers l'entrepreneur). C'est pourquoi, nous avons complété le modèle opérationnel par une variable modératrice, ce qui constitue en soi **une innovation**.

Au-delà des intérêts théorique et pratique que peut représenter l'identification de la GRI, notre recherche contribue à **la reconnaissance de l'intrapreneuriat en PME**.

## *C) Les intérêts méthodologiques*

Cette recherche propose **un cadre d'observation de la GRI** qui repose sur des échelles construites ou issues de la littérature. Le souhait de **conserver des indicateurs de nature socio-entrepreneuriale** nous a conduit à les élaborer et à les contextualiser. De sorte que, **la mise au point d'une grille de lecture des actions de GRI** constitue une particularité méthodologique de cette recherche. Son objectif était **la reconnaissance de la GRI** dans une phase inductive **et sa confirmation** dans une démarche hypothético-déductive.

Appréhender une GRI quatre à six ans après la transmission constituait une difficulté méthodologique résolue en partie par le double témoignage des cédants et des cessionnaires. Par prudence, nous avons complété les nouveaux indicateurs par des échelles validées en vue d'un contrôle de vraisemblance des relations entre variables.

En outre, la diversité de notre démarche, par **la succession d'une observation participante, d'une enquête exploratoire et d'une analyse approfondie,** constitue en elle-même une particularité.

## *D) Limites et perspectives de la recherche*

**Le caractère novateur** de la GRI en PME nous met dans l'obligation de vérifier le bien-fondé de notre problématique, et de rappeler ses deux principales limites.

- La première vient du petit nombre de sites retenus pour notre enquête approfondie. Bien que les résultats parlent d'eux-mêmes, **un échantillon plus large** est nécessaire pour valider ou invalider scientifiquement nos hypothèses de recherche.

- La deuxième limite concerne **les instruments de mesure** proposés. D'une part, ils ne sont pas testés et d'autre part, leur choix est influencé par **la proximité « chercheur - terrain »,** chez un chercheur atypique avec une forte implication. Néanmoins, les variables de contrôle viennent atténuer ces réserves.

Nous sommes conscient qu'il s'agit d'une compréhension partielle de la GRI. Même identifiée, elle reste un phénomène complexe dans le confluent des champs de recherche récents que nous commençons à découvrir.

De ces limites, nous relevons un certain nombre de **pistes de recherches futures**:

- **Elargir l'expérimentation** sur un échantillon plus étendu pour une vérification de la fidélité et de la fiabilité des mesures.

- **Finaliser un outil prescriptif** à l'attention des dirigeants de PME pour lesquels nous avons montré la difficulté qu'ils éprouvent à identifier la GRI.

- **Enrichir la connaissance du concept de GRI et notamment de ses composantes afin de confirmer ou d'infirmer le levier entrepreneurial émergent**:

  - de manière transversale, par son identification à travers autres secteurs d'activité.

  - de manière longitudinale, par une étude approfondie des effets de la politique de GRI sur le résultat d'autres problématiques managériales en PME (réorientation, développement, essaimage...)

- **Affermir la connaissance de l'intrapreneuriat en PME**, point d'appui fondamental du levier socio-entrepreneurial et source de performance technico-économiques.

Malgré le manque d'information inhérent à la nouveauté du terrain, nos observations n'invalident en rien cette première approche du levier entrepreneurial comme déterminant du succès de Rachat de l'Entreprise par ses Salariés.

## *E) Intérêts personnels dans une perspective professionnelle*

Pour le dirigeant de PME habitué à passer d'un sujet à l'autre et à **prendre des décisions en permanence**, la démarche de recherche est diamétralement opposée par son caractère systématique. Elle peut être source de schizophrénie qu'il importe de bien maîtriser. Elle est cependant complémentaire à l'agir du dirigeant. Partir d'un sujet général pour le ramener à une partie ténue dont il ne maîtrise toutes les dimensions, exige **une grande humilité**. Le rappel de cette **complexité** est profitable au praticien qui sera moins péremptoire. Il sera ainsi plus accessible pour ses collaborateurs et bénéficiera d'une **interaction enrichissante et stimulante**.

Mais il doit résoudre **le dilemme** consistant à se consacrer à sa recherche, tout en restant présent auprès de ses collaborateurs. Or, les propos tenus avec eux, souvent de type dichotomique, sont quelquefois opposés à l'attitude nuancée et prudente du chercheur. Concilier ces deux activités, recherche et direction de PME, est **un exercice inhabituel** mais très instructif, voire parfois déstabilisant.

La recherche est également une façon d'entreprendre, tant l'effort, l'imagination et la persévérance sont sollicités; elle procure la grande satisfaction de progresser dans une veine peu explorée jusque là.

Nous avons compris, dans la deuxième phase de notre travail, la nécessité de cette **gymnastique permanente de l'esprit** qui va rechercher patiemment dans les domaines connexes, qui fait des assimilations, des comparaisons, qui recherche des dénominateurs communs, jusqu'à sentir une certaine stabilité du sujet. Cette longue démarche surprend le professionnel habitué à « zapper » d'une question à l'autre, d'une dimension à l'autre, incapable de s'attarder, même s'il le souhaite fortement, car les priorités s'enchaînent.

Toutefois, nous avons ressenti les bienfaits d'un « investissement foncier » lequel, joint à l'expérience, apporte **une sérénité complémentaire** au moment des analyses et des prises de décision. Nous avons également redécouvert **l'importance du potentiel humain**, richesse sociale étroitement liée au comportement du dirigeant d'entreprise.

# TABLE DES MATIERES


**INTRODUCTION GENERALE 10**

A) Les enjeux de la transmission des PME 10

B) Genèse 11

C) Le champ de la recherche et son contexte 15

D) Méthodologie générale de la recherche 18

1) Une participation observante 18

2) Une approche exploratoire transversale 20

3) Une approche approfondie auprès de 7 entreprises 21

E) Emergence de la dimension managériale de la transmission de la PME 23

**PREMIERE PARTIE: LE RES COMME FORMULE DE TRANSMISSION DE LA PME; ETAT DES LIEUX 29**

**CHAPITRE 1 LES FONDEMENTS DU RES 31**

SECTION 1 - Le contexte de transmission de PME 32

A) Identification de la PME 32

B) Le secteur du BTP: caractéristiques, contingences 36

C) La transmission de la PME 40

1) Impact économique et social de la transmission des PME 41

2) Définitions et typologies de la transmission 44

3) Le transfert de propriété 46

4) Transfert du savoir-faire managérial 47

D) Evolution des pratiques de transmission 51

1) Etapes du processus successoral 51

2) La transmission des PME par RES 54

3) Comparaisons internationales des modes de rachats par les salariés 61

a) LMBO des pays anglo-saxons 61

b) Succession familiale au Québec 62

c) SAL (Sociedades Anonimas Laborales) en Espagne 63

d) RES en France 64

4) Facteurs de différenciation des différents systèmes de transmission 65

SECTION 2 - Un levier entrepreneurial négligé 67

A) La transmission: objet complexe et contingent 69

B) Les leviers du succès de la transmission: un caractère multidimensionnel 71

C) Les leviers « invariants » 73

a) Le levier juridique 73

b) Le levier fiscal 75
c) Le levier financier 79
D) Emergence d'une dimension sociale en PME: un quatrième levier 81
SECTION 3 - Etude conceptuelle des déterminants du rachat de la PME par ses salariés 82
A) Caractéristiques de l'environnement et des acteurs environnementaux 82
B) Caractéristiques des dirigeants et du contexte organisationnel 85
C) L'intrapreneur 91
D) La GRH en PME 99
1) Les modèles de GRH existants 102
E) Le temps. 108
F) Critères du succès d'un rachat de la PME par ses salariés 111
1) Pérennité de la structure organisationnelle 112
a) Les compétences individuelles 112
b) L'évolution de la GRH 115
c) L'implication organisationnelle 117
2) Trois bilans successifs équilibrés 118

**CHAPITRE 2 LES CONDITIONS DE SUCCES D'UN RACHAT DE PME PAR SES SALARIES 121**

SECTION 1 - Enquêtes exploratoires auprès des PME du BTP 122
A) La réponse à un problème de transmission de PME 122
B) Une enquête exploratoire extensive 125
C) Parcours bibliographique 127
D) Caractéristiques du terrain 129
E) Acteurs environnementaux 131
F) Le questionnaire 135
1) Validation du questionnaire 135
2) Caractéristiques du questionnaire 136
3) Administration du questionnaire 137
G) Analyse descriptive des données. 139
1) Caractéristiques des PME de l'échantillon. 139
2) Caractéristiques personnelles de la population des chefs d'entreprise 140
a) Les hommes sont largement majoritaires dans la profession 140
b) Les dirigeants sont en grande majorité mariés 141
c) Il existe une prépondérance de techniciens chez les dirigeants 141
d) Le départ du chef d'entreprise est une perte de 20 à 30 ans d'expérience. 142
3) Les dirigeants et la transmission de la PME 143
a) Les chefs d'entreprise sont conscients qu'une transmission se prépare 143
b) Mais ils sont une majorité à ne pas avoir organisé leur succession 143
c) Alors qu'une majorité des dirigeants souhaitent partir d'ici à dix ans 143

d) Les ressources intrapreneuriales représentent une solution potentielle 144
e) Alors, pourquoi si peu de RES ont-ils été réalisés? 144
f) Souhaits et perceptions du chef d'entreprise 145
SECTION 2 - La dimension sociale est-elle discriminante? 146
A) Analyse de contingences et essais de typologies sur la dimension sociale. 147
1) Dépendances remarquables sur la dimension sociale 148
a) Une dépendance fondamentale: une démarche sociale et l'existence d'intrapreneurs 148
b) Une dépendance émergente: transmission aux salariés et existence d'intrapreneurs 150
c) Les chefs d'entreprise proactifs sont plus nombreux à être en présence d'intrapreneurs 151
2) Vérification du critère discriminant de la dimension sociale 152
a) Près des trois-quarts des chefs d'entreprise n'ont pas organisé la transmission 153
b) Près de 9 dirigeants sur 10 qui n'ont pas repéré d'intrapreneur n'ont pas organisé leur succession 154
c) Plus des trois-quarts des chefs d'entreprise qui ont organisé la succession sont entourés d'intrapreneurs 154
d) Le profil du repreneur est vital pour le succès ou l'échec 158
B) Apports de cette recherche préliminaire 160
C) Pratique-t-on la GRH en PME? 161
D) Influence de la présence d'intrapreneurs sur la vision de la transmission 162
E) Confirmation de la problématique: une dimension sociale négligée. 164
SECTION 3 - De la GRH à la GRI: modélisation 167
A) La spécificité de la Gestion des Ressources Intrapreneuriales 167
B) L'effet de levier entrepreneurial 169
C) Hypothèses de recherche 171

**DEUXIEME PARTIE: LE LEVIER SOCIAL: UN DETERMINANT IGNORE DU SUCCES DU RACHAT DE LA PME PAR SES SALARIES 174**

**CHAPITRE 3 REPERAGE DE LA GRI 176**
SECTION 1 - Opérationnalisation des concepts 177
A) Les variables explicatives 177
1) Les variables environnementales 178
2) Les variables personnelles identitaires et comportementales 180
a) Comportement du chef d'entreprise cédant: 181
b) Le comportement du repreneur 186
c) Evaluation des Caractéristiques Entrepreneuriales (ECE): variable de contrôle 187

(I) Les motivations 190
(II) Les aptitudes: 191
(III) L'intérêt: 192
(IV) Le comportement: 193
3) Philosophie de GRH: 197
B) La variable modératrice: le temps 201
C) La variable intermédiaire: grille de lecture de la GRI 205
1) La politique d'emploi menée avant la transmission 205
2) La politique de rémunération suivie avant la transmission 206
3) La politique de valorisation suivie avant la transmission 207
a) Appréciation 208
b) Formation 208
c) Conditions de travail 210
4) La politique de participation avant la transmission 210
a) Communication 211
b) Représentation du personnel 211
c) Participation des repreneurs 212
D) La variable expliquée: le succès du RES 213
1) L'évolution des compétences 215
2) L'évolution de la GRH 218
3) L'implication organisationnelle: 219
4) Trois bilans réussis: variable de contrôle et variable contrôlée. 222
SECTION 2 - Les modalités et les conditions d'utilisation de la démarche hypothético-déductive 224
A) Description du guide d'entretien 233
B) Les conditions du recueil des données 234
C) Validation du guide 236
D) Présentation de l'échantillon des chefs d'entreprise et des intrapreneurs 237
E) Méthodologie et test des hypothèses 241

**CHAPITRE 4 L'OBSERVATION DU LEVIER ENTREPRENEURIAL 246**
SECTION 1 - Mise à l'épreuve des hypothèses 247
A) H1: Le degré d'adhésion de l'environnement à la transmission influe sur la philosophie de gestion des ressources intrapreneuriales 254
1) Réponses aux questions sur l'environnement 254
a) Scores de la variable « environnement » 254
b) Corrélations avec la variable « environnement » 256
2) Propos recueillis sur l'environnement 257
B) H2: Les caractéristiques du chef d'entreprise sont de nature à influencer sa conception de la gestion des ressources intrapreneuriales 260

1) Caractéristiques personnelles du chef d'entreprise 260
2) Réponses aux questions relatives au chef d'entreprise cédant 261
a) Scores des variables « comportement du chef d'entreprise » et « participation à la prise de décision » 262
b) Corrélation des variables relatives au chef d'entreprise cédant 266
3) Observations à propos de la variable « comportement du chef d'entreprise » 267
C) H 3: Le comportement de l'intrapreneur est de nature à influencer la confiance du chef d'entreprise à son égard 274
1) Réponse aux questions sur le comportement de l'intrapreneur 274
a) Scores de la variable « comportement de l'intrapreneur » et de la variable « ECE » 274
b) Corrélation des variables relatives à l'intrapreneur avec les autres variables 277
2) Observations relatives à l'intrapreneur 278
D) H4: La philosophie de GRH est de nature à influencer le niveau des pratiques de gestion de ressources intrapreneuriales 282
1) Réponses aux questions sur la « philosophie de GRH » 283
a) Score de la variable « philosophie de la GRH » 283
b) Corrélations de la variable philosophie de GRH avec les autres variables 285
E) H5 le temps - Plus l'ancienneté de l'intrapreneur dans l'entreprise est grande, plus l'apprentissage entrepreneurial est important 286
1) Réponses à la variable modératrice « temps » 287
a) Score de la variable « temps » 287
b) Corrélations de la variable modératrice avec les autres variables 288
2) Observations relatives au temps 289
F) Hypothèse générale: Le niveau des pratiques de GRI est de nature à influencer le niveau de succès du rachat de l'entreprise par ses salariés 292
1) Variable « emploi » 293
a) Score de la variable emploi 293
b) Observations sur l'emploi 294
2) Variable « rémunération » 295
a) Score de la variable « rémunération » 295
b) Observations sur la rémunération 296
3) Variable valorisation 296
a) Score de la variable valorisation 296
b) Observations sur la valorisation 300
4) Variable participation 303
a) Score de la variable participation 303
b) Observations sur la participation 304
5) Observations générales sur la GRI 308
6) Corrélations entre variable intermédiaire et les autres 310

7) Variables expliquées 311
a) Implication organisationnelle 311
b) Evolution de la GRH 312
c) Evolution des compétences 313
d) Analyse bilancielle. 314
SECTION 2 - Les constituants du levier entrepreneurial dans un contexte de transmission 320
A) le levier: l'ingénierie des ressources humaines 320
B) Le point d'appui: l'intrapreneur 321
C) La force: les actions du chef d'entreprise en GRH 322
D) Le résultat: le succès de la transmission 323
E) Le temps: modère-t-il le levier? 323

**CONCLUSION GENERALE 327**
A) Les intérêts pratiques 327
B) Les intérêts théoriques 329
C) Les intérêts méthodologiques 329
D) Limites et perspectives de la recherche 330
E) Intérêts personnels dans une perspective professionnelle 331

**TABLE DES MATIERES 333**

**BIBLIOGRAPHIE 339**

**LISTE DES ANNEXES 356**

# BIBLIOGRAPHIE


ABILLAMA, F., RAPIAU, M.-T., (1987), Le cas des chefs d'entreprise du secteur BTP en Bourgogne, IRENDU, CNRS, Dijon.

ADLER, N., (1994), Comportement organisationnel, Les éditions Reynaud Goulet, Québec.

AMANN, B., COURET, A., (1992), Les relations actionnaires-dirigeants selon les types d'organisation, Revue Française de Gestion, janvier-février 1992.

ANCE, (1989), Préparer la transmission de son entreprise, méthodologie et guide pratique.

ARONOFF, C. E., WARD, J. L., (1992), Another kind of hero: Preparing successors for leadership, Family Business Leadership Series, n° 3, 59 p.

ASTRACHAN, J. H., KOLENKO, T. A., (1994), A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practices, Family Business Review, vol 7, n° 3, pp. 251-262.

BACHELET, C., (1995), GRH et communication interne: quelle place dans les préoccupations des dirigeants de PMI., Gestion 2000, n° 1, spécial la GRH dans les PME.

BANQUE DE FRANCE, (1988), La reprise d'entreprise par les salariés, Centrale des bilans, B 88/21.

BANQUE DE FRANCE, (1990), Les opérations de RES et de LMBO, Centrale des bilans, B 90/03, Cahiers économiques et monétaires, n° 35.

BARTOLI, A., (1992), Stratégie et gestion des ressources humaines: Essai de rapprochement des concepts et des pratiques, Papier de recherche, n° 8.

BARTOLI, A., HERMEL, P., (1986), Piloter l'entreprise en mutation, Les éditions d'Organisation, Paris.

BAUER, M., (1993), Les Patrons de PME entre le Pouvoir, l'Entreprise et la Famille, InterEditions.

BAUMARD, P., (1996), Organisations déconcertées, la gestion stratégique de la connaissance, éd. Masson.

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.

BAYAD, M., NEBENHAUS, D., (1993), Les préoccupations de GRH des dirigeants de PME et leur profil, Actes du congrès de l'AGRH, Jouy-en-Josas.

BAYAD, M., NEBENHAUS, D., (1994), Recherches sur la GRH en PME: proposition en vue d'un modèle théorique., Actes du Congrès de l'AGRH, MONTPELLIER.

BAYAD, M., PARADAS, A., (1995), Les difficultés de recrutement en PME: Recherche sur les déterminants organisationnels, Actes du congrés AGRH, Poitiers.

BEAULAC, A., (1990), L'ingénierie financière et fiscale du rachat d'une entreprise par ses salariés, Editions du Moniteur.

BENOIT, C., ROUSSEAU, M.-D., (1990), La gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises au Québec, Revue internationale de PME, vol. 3 n° 3-4, pp. 39-55.

BESCOS, P.-L., (1987), Défaillance et redressement des PMI, recherche des facteurs de redressement, Les cahiers du CEREG, n° 8703.

BESCOS, P.-L., (1987), Défaillance et redressement des PMI; Recherche des indices et des causes de défaillance, Papier de recherche, CEREG, n° 8701.

BESSEYRE des HORTS, C.-H., (1992), Gérer les ressources humaines dans l'entreprise, Les éditions d'Organisation.

BIZAGUET, A., (1991), Les petites et moyennes entreprises, Que sais-je, PUF

BLAIS, R. A., TOULOUSE, J.-M., (1990), Les motivations des entrepreneurs: une étude empirique de 2278 fondateurs d'entreprises dans 14 pays, Revue internationale de PME, vol. 3 n° 3-4, pp. 269-300.

BLAIS, R. A., TOULOUSE, J.-M., (1992), Entrepreneurship technologique: 21 cas de PME à succès, Les éditions Transcontinentales, Montréal.

BONAL, R., (1987), Les SAL a Catalunya; Les Societats Anonimes Laborals, embrio d'una nova figura empresarial, Edicions de la Magrane, Barcelona.

BONAMI, M., (1995), La formation comportementale en entreprise: objectifs, méthodes et conditions d'efficacité, Gestion 2000, vol. 11 n° 2, mars-avril.

BOUCHIKHI, H., (1991), Apprendre à diriger en dirigeant, Gestion, Novembre 1991, pp. 56-63.

BOUDON, R., (1970), L'analyse mathématique des faits sociaux, éd. Plon.

BOURNOIS, F., BRABET, J., (1993), Epistémologie et GRH, Papier de recherche, URA CNRS 1257, IAE de Lyon, n° 2 et 3.

BOURNOIS, F., LIVIAN, Y., LOUART, P., (1993), Recherches et interventions autour d'une GRH en question(s), Actes du congrès AGRH, Jouy-en-Josas, pp. 389-398.

BOYER, L., EQUILBEY, N., (1990), Histoire du management, Les Editions d'Organisation.

BRABET, J., (coordonné par),(1993), Repenser la gestion des Ressources Humaines?, éd. Economica.

BRENNER, G. A., BRENNER, R., (1988), Intrapreneurship - Le nouveau nom d'un vieux phénomène. Rapport de recherche 88-0701, HEC, Montréal, Québec

BROCKHAUS, R H., (1994), Entrepreneurship and Family Business Research: Comparaisons, Critique, and Lessons, Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 19, n°1, pp. 25-38.

BRUYAT, C., (1994), Contributions épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat, Revue française de gestion, novembre-décembre 1994, pp. 87-99.

BURGELMAN, R. A., (1986), Stimuler l'innovation grâce aux intrapreneurs, Revue française de gestion, mars avril mai 1986.

CADIN, L., GUERIN, F., PIGEYRE, F., (1997), Gestion des ressources humaines, pratique et éléments de théorie, éd. Dunod.

CAPIEZ, A., (1992), Les chances de succès des petites entreprises: vers un diagnostic d'émergence, Revue Internationale PME, vol. 5 n° 2, pp. 103-132.

CAPRON, M., (1995), Vers un renouveau de la comptabilité des ressources humaines?, Revue française de gestion, Novembre-décembre 1995.

CARASSUS, J., (1987), Economie de la filière construction, éd. Presses de l'ENPC.

CARRIER, C., (1991), Intrapreneurship et PME, Gestion, Novembre 1991, pp. 20-26.

CARRIER, C., (1993), Spécificités de l'intrapreneurship en contexte de PME, Congrès international de la francophonie de la PME , Carthage, Tunisie, pp 104-116.

CARRIER, C., (1993), Stratégies intrapreneuriales dans les petites entreprises, Revue française de Gestion, Septembre-octobre, pp. 96-103.

CARRIER, C., (1994), Intrapreneurship in large firms and SMEs: A comparative study, International Small Business Journal, vol. 12, n° 3, pp. 54-61.

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, (1986), Les causes de défaillance des entreprises industrielles, Rapport de synthèse sur 300 cas d'entreprises défaillantes relevés en 1983-1984.

CEPME, (1987), La reprise d'entreprises industrielles par des repreneurs individuels, Rapport détaillé d'une étude à caractère monographique portant sur l'analyse de 51 cas de reprises réussis.

CEPME, (1987), Les PME et leurs dirigeants, Enquête réalisée avec le concours de la SOFRES.

CEPME, (1990), La transmission des PME.

CEPME, (1991), Le renouvellement des entreprises, Enquête auprès de 1600 chefs d'entreprises.

CHABRAN, P., VIALA, C., MURCIA, V., (1989), Languedoc-Roussillon, enquête transmission-reprise, étude réalisée par l' INSEE.

CHALMERS, A. F., (1988), Qu'est-ce que la science?, Editions la Découverte.

CHAMBRIER, L., (1993), Apprentissage organisationnel, contingence et systèmes de représentation, Actes du congrès AGRH, Jouy-en-Josas, pp. 135-141.

CHAPELLIER, P., (1994), Comptabilités et système d'information du dirigeant de PME., Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier 2.

CHARTRAND, M., (1989), Les systèmes de gestion de la relève dans les entreprises québécoises: déterminants, processus et impact, Mémoire de maîtrise ès sciences de la gestion, HEC Montréal.

CITEAU, J.-P., (1994), Gestion des ressources humaines, éd. Masson.

COMMEIRAS, N., (1994), L'intéressement, facteur d'implication organisationnelle: une étude empirique, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier 2.

CORAIN, A., (1989), Cadrage économico-juridique de la transmission d'entreprise dans le BTP, étude pour la DAEI, Ministère de l'Equipement.

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.

COTE, N., (1991), La personne dans le monde du travail, Gaëtan Morin éditeur.

COTE, N., BELANGER, L., JACQUES, J., (1994), La dimension humaine des organisations, Gaetan Morin éditeur, Québec.

COUPAL, M., (1994), La PME, copie conforme de son fondateur, Revue Organisation, vol 3, pp 39-44.

COURET, A., (1985), Le leverage management buy out, Cahiers de Recherches, IAE Toulouse.

COURET, A., LABIE, F., (1985), La préparation de la transmission des entreprises moyennes familiales; Le recours à la structure holding, Cahiers de Recherches, IAE Toulouse.

COURET, J., IGALENS, J., (1985), Le LMBO ou comment transmettre une entreprise à son personnel, Revue Française de Gestion, Juin-juillet-août, pp. 93-101.

COURPASSON, D., LIVIAN, Y.-F., (1990), Qualification, competence, métier: tentative d'éclaircissement, Papier de recherche, IRE.

COUTERET, P., (1996), La création d'un poste d'adjoint au dirigeant en petite entreprise: une proposition de topologie, Actes du CIFPME , UQTR, Trois-Rivières Québec.

CROMIE, S., STEPHENSON, B., MONTEITH, D., (1994), The Management of Family Firms: An Empirical Investigation, International Small Business Journal, n° 13,4.

CROZIER, M., FRIEDBERG, E., (1977), L'acteur et le système, Editions du Seuil.

CROZIER, M., (1989), L'entreprise à l'écoute; Apprendre le management post-industriel, InterEditions.

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 batiment: « les PME optimisent sous la contrainte », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Paris 1: Panthéon - Sorbonne.

CUNNINGHAM, J. B., HO, J., (1994), Succession in entrepreneurial organisations: a comparision of successful and less successful cases , Journal of Small Business and Entrepreneurship, vol. 11, n° 3, pp. 79-96.

D'AMBOISE, G., (1994), La mise en oeuvre des plans et des stratégies, Document de travail 94-19, GRPME, Université de Laval, Québec.

D'AMBOISE, G., BOUCHARD, S., (1990), De l'utilisation du concept de vision dans l'étude des organisations, Document de travail, n° 90-02, Faculté des sciences de l'Administration, Université de Laval, Québec.

D'AMBOISE, G., FORTIN, C., (1990), Proposition d'une grille de classification pour l 'identification de la logique stratégique des petites et moyennes entreprises, Document de travail, n° 90-15, GRPME, Université de Laval, Québec.

D'AMBOISE, G., NKONGOLO BAKENDA, J.-M., DIONNE, A., (1993), Le propriétaire-dirigeant et la recherche permanente de la congruence organisationnelle dans la gestion stratégique: Etude empirique dans les PME, Document de travail 93-95, GRGL, Université de Laval, Québec.

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.

DAEI, MINISTERE DE L'EQUIPEMENT, (1989), Cadrage économico-juridique de la transmission d'entreprise dans le BTP, Centre d'Analyses Stratégiques et de Prévision.

DANY, F., LIVIAN, Y.-F., (1995), La gestion des cadres, éd. Vuibert, Paris.

DARJA-COMBLE, K., (1993), La reprise d'une entreprise par ses salariés: évolution d'un concept, Gestion 2000, n° 3.

DEFFAINS, C., (1994), Dette mezzanine et structure d'endettement, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de NANCY 2.

DELFOSSE, A., (1988), Holdings et reprise d'entreprise, Les Editions d'Organisation.

DERUY, M., (1988), Guide pratique pour reprendre une entreprise saine, support de conférence.

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.

DESAINTES, J., (1983), Gestion des ressources humaines: compétitivité de l'entreprise, éd. Labor Fernand Nathan.

DESCOURS, J.-L., (1994), Fiscalité et transmission des entreprises, Institut du Commerce et de la Consommation.

DODGE, Y., (1993), Statistiques; dictionnaire encyclopédique.

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

DRUCKER, P., (1985), Les Entrepreneurs, éd. Hachette.

DUCHENAUT, B., (1995), Enquête sur les PME françaises; identités, contextes, chiffres, éd. Maxima, Paris.

DUCHENAUT, B., (1996), Les dirigeants de PME: motivations et perspectives des patrons de PME, éd. Maxima, Paris.

DUPLAT, T., (1989), Le leveraged management buy-out en Belgique, Gestion 2000, n° 5, octobre-novembre, pp. 15-29.

ESTEVE, J.-M., (1994), Les conditions sociales et entrepreneuriales du succès d'un RES, Actes du congrès de l'AGRH , Montpellier.

EVRARD, Y., PRAS, B., ROUX, E., (1993), Market, études et recherches en marketing, éd Nathan.

EXCO & GRANT THORNTON, (1995), Enquête 1995 sur les PME européennes.

FABI, B., GARAND, D. J., (1994), L'acquisition des ressources humaines en PME , Revue internationale PME , vol. 6, n° 3-4.

FABI, B., GARAND, J.-D., (1989), A propos de l'ouvrage d'Henri Mahé de Boislandelle: « Gestion des ressources humaines dans les PME »,Revue internationale PME, vol. 2, num. 1.

FABRE, C., (1997), L'implication des salariés restants après un plan social, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier 2.

FAYOLLE, A., (1993), De l'ingénieur à l'entrepreneur: Un parcours sous influences multiples, Les cahiers lyonnais de recherche en gestion, Avril n° 14.

FENELON, J.-P., (1980), Qu'est-ce que l'analyse des données?, éd Lefonen, Paris.

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

FILION, L. J., (1989), L'intrapreneur: un visionnant, Revue internationale PMO, vol. 5 n° 1.

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.

FILION, L. J., (1993), Entrepreneur, organisation et apprentissage: Nécessité de s'aménager un espace de soi, Revue Organisation, été 1993, pp. 59-69.

FILION, L.J., (1991), L'éducation en entrepreneuriat, Revue Organisation.

FNB, COMPAGNIE BTP, SMABTP, FNTP, (1990), Pérennité de l'entreprise de BTP, stratégies et modalités de la transmission et de la reprise, Actes du colloque du 29 novembre 1990.

FONDATION DE L'ENTREPRENEURSHIP, (1995), Questionnaire auto-évaluation du potentiel d'entrepreneurship, adultes, Faculté des Sciences de l'Administration, Université de Laval, Québec.

FONDATION DE L'ENTREPRENEURSHIP, (1995), Une mesure pour l'entrepreneurship, Les éditions Septembre, Sainte-Foy, Québec.

GALAMBAUD, B., (1994), Une nouvelle configuration humaine de l'entreprise: Le social désemparé, ESF éditeur.

GARAND, D. J., (1993), Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en petites et moyennes entreprises (PME): Une synthèse conceptuelle et empirique, Rapport de recherche, GREPME, Trois-Rivières, Québec.

GARAND, D. J., FABI, B., (1992), Les pratiques de gestion des ressources humaines en PME, Revue Organisation, vol. 2 n° 1.

GARAND, D. J., FABI, B., (1994), La conservation des ressources humaines en PME., Revue internationale PME., vol. 7, n° 1.

GASSE, Y., (1988), L'entrepreneur: son profil et son développement, Gestion 2000, vol. 3:5.

GASSE, Y., BLOUIN, J., (1992), L'entrepreneurship: Une mesure de votre entrepreneurship, Les Editions Septembre, Sainte-Foy, Québec.

GASSE, Y., CARRIER, C., (1992), Gérer la croissance de sa PME, Les éditions de l'entrepreneur, Montréal.

GASSE, Y., D'AMOURS, A., (1993), Profession: Entrepreneur, Les éditions Transcontinentales, Montréal.

GASSE, Y., THEBERGE, G., NAUD, J., (1987), Perceptions des dirigeants de PME familiales envers la relève et la succession, Document de travail, Université Laval, Québec.

GASSE, Y., THEBERGE, G., NAUD, J., (1988), La continuité dans la PME familiale, Revue Internationale PME, vol. 1 n° 1, PP. 43-55.

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.

GOETSCHIN, P., (1987), La gestion de la succession dans la PME, Revue économique et sociale, juin 1987, Lausanne.

GOSSELIN, A., (1992), Bâtir sa carrière sur son expérience, Gestion, vol 17 n° 3.

GREFFEUILLE, J., (1994), Comment aider à la formulation d'une vision stratégique, fondements théoriques de la méthode, Papier de recherche, n° 422.

GRIMAUD, A., (1995), L'emergence de la notion de compétence en gestion des ressources humaines: discours, pratiques, enjeux., Actes du congrés AGRH, Poitiers.

GUERIN, G., LE LOUARN, J.-Y., WILS, T., (1988), L'intégration des ressources humaines à la planification d'entreprise, Document de recherche, Ecole des relations industrielles, Montréal.

GIUDICELLI, P., (1994), Les petites et moyennes entreprises et industries, Seminaire en Lettonie-Riga , 26-février au 7 mars 1994

GUILHON, A., (1989), Changement organisationnel et investissement intellectuel dans les PME, Projet de thèse, Université de Montpellier 1.

GULBRO, R. D., (1991), Human Resource Management practices in successful small manufacturing companies, Candidate for Degree of Doctor of Business Adminitration, Mississippi State University.

HANDLER, W. C., (1991), Key interpersonal relationships of next-generation family members in family firms, Journal of Small Business Management, vol. 29 n° 3, pp. 21-32.

HANDLER, W. C., (1994), Succession in Family Business: A Review of the Research, Family Business Review, vol 7, n° 2, pp. 133-157.

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.

HELD, D., (1995), La gestion des compétences, Revue économique et sociale, septembre.

HERNANDEZ, E.-M., (1994), Sur les traces des créateurs: vers un modèle de comportement entrepreneurial, Revue Internationale PME, vol. 7 n° 1, pp. 127-139.

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

HISRICH, R. D., PETERS, M. P., (1991), Entrepreneurship, éd Economica, Paris.

HOFSTEDE, G., (1987), Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation, Revue Française de Gestion, septembre-octobre 1987, pp. 10-21.

HOY, F., VERSER, T. G., (1994), Emerging Business, Emerging Field: Entrepreneurship and the Family Firm, Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 19, n°1, pp. 9-23.

HUBERMAN, A. M., MILES, M. B., (1991), Analyse des données qualitatives; Recueil de nouvelles méthodes, éd. De Boeck Université, Bruxelles.

HUGRON, P., (1991), L'entreprise familiale, Modèle de réussite du processus successoral, éd. L'institut de recherches politiques et les Presses HEC, Canada.

HUGRON, P., (1993), Les fondements du champ de recherche sur les entreprises familiales (1953-1980)- Partie 1: Littérature générale, Partie 2: Littérature sur la continuité, la survie et la succession, Partie 3: Discussion sur les méthodologies de recherche sur la succession, Cahier de recherche GREF, n° GREF-93-01(A,B etC).

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.

IMBS, P., (1995), Les modes managériales mises en échec, Gestion 2000, mai-juin, n° 3.

INSEE, (1995), Les PME et leurs salariés, éd Groupe Liaisons, Rueil-Malmaison.

JACOB, R., (1993), Flexibilité organisationnelle et gestion des ressources humaines, Gestion, vol. 18 n° 3.

JACOMIN, C., PRAT, S., (1988), Le RES, Les petites affiches, n° 97-98-99.

JACQUES, J.-M., BUGHIN, J., TSCHEULIN, D., (1994), Les facteurs clés de succès de la gestion de l'entreprise, Gestion 2000, n° 1 février, pp. 13-25.

JULIEN, P. A., (sous la direction), (1994), Les PME: Bilan et perspectives, éd Economica.

JULIEN P. A., MARCHESNAY, M., (1988), La petite entreprise: principes d'économie et de gestion, éd Vuibert.

JULIEN, P. A., MARCHESNAY, M., (1996), L'Entrepreneuriat, éd Economica.

JULIEN, P. A., MARCHESNAY, M., (1997), Economie et Stratégie industrielle, éd Economica.

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

KAPLAN, R. E., (1991), Le dirigeant expansif, Gestion, Septembre 1991, pp. 52-58.

KETS DE VRIES, M. F. R., (1991), Devenir pdg, Gestion, Septembre 1991, pp. 59-67.

KETS DE VRIES, M., (1991), Profession leader: une psychologie du pouvoir, éd McGraw Hill, Paris.

LABELLE, L., (1992), La succession managériale dans l'entreprise familiale québécoise, Mémoire de Maîtrise ès sciences de la gestion, HEC Montréal.

LABOUREIX, D., LAURIN, A., (1994), Le risque PME, Bulletin de la Banque de France, 4ème trimestre, pp. 93-122.

LAJEUNESSE, C., (1989), La succession managériale dans la PME familiale: études de regne-conjoint, Mémoire de maîtrise en Sciences de la Gestion, HEC Montréal.

LALONDE, C., (1983), Modèle de recherche sur le comportement du propriétaire dirigeant failli, Revue PMO, vol. 1 n° 2, pp. 5-7.

LALONDE, C., D'AMBOISE, G., (1985), Le propriétaire-dirigeant failli: les éléments d'un profil., Revue PMO, vol. 1 n° 4, pp. 5-19.

LAMOTTE, VINCENT, (1991), Entreprise et fiscalité de l'héritage, Economie et prévision, n°100 - 1991.

LAMOUREUX, G., (1988), Modèles d'évolution des services des ressources humaines, Document de recherche, ERI Université de Montréal, Québec.

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.

LANSBERG, I., (1988), The Succession Conspirancy, Family Business Review, vol 1, n° 2, pp. 119-143.

LAUTERBACH, B., WEISBERG, J., (1994), Top management successions: the choise between internal and external sources, The International Journal of Human Resource Management, 5:1 février 1994.

LAVAL, F., (1994), La gestion des ressources humaines des entreprises fournisseurs-partenaires: L'impact de la politique d'achat d'un grand groupe industriel, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier 2.

LAVAL, F., MAHE de BOISLANDELLE, H., (1994), Le mix social: Un instrument d'audit de la fonction GRH, Actes de la 10 ème Université d'été de l'Institut international de l'audit social (Aix-en-Provence), IAS, Paris.

LAVILLE, J.-L., (1992), La participation dans les entreprises en Europe, éd. Vuibert.

LAZEGA, E., (1994), Analyse de réseaux et sociologie des organisations, Revue Française de Sociologie, CNRS, avril-juin 1994, XXXV-2, pp. 293-320.

LE BAUD, P., (1984), La transmission de l'entreprise en cas de succession, Rapport présente au nom du Conseil Economique et Social, J.O. du 28 Août 19984.

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

LE BOTERF, G., (1994), De la compétence: essai sur un attracteur étrange, Les éditions d'Organisation, Paris.

LE MOIGNE, J.-L., (1994), Le constructivisme; tome 1: des fondements; tome 2: des épistémologies, ESF éditeur, Paris.

LE NABASQUE, H., (1992), La transmission de l'entreprise familiale, éd. Dalloz.

LEBLOND, C., (1991), Quand les salariés rachètent leur entreprise... Mécanisme et bilan du RES., Mémoire, IEP de Grenoble.

LEHMANN, P.-J., (1993), Le financement de la transmission des PME, Revue française de gestion, n° 95, pp. 116-121.

LESSEM, R., (1988), Intrapreneurship: how to be an interprising individual in a successful business, éd Aldershot Hampshire, England: Wildwood House.

LIOUVILLE, J., BAYAD, M., (1995), Stratégies de GRH et performances dans les PME résultats d'une recherche exploratoire, Gestion 2000, num 1, spécial la GRH dans les PME.

LIVIAN, Y.-F., COUPARSSON, D., SARNIN, P., (1989), Les constantes dans les cultures ouvrières: Une limite au volontarisme managérial, Gestion 2000, n° 5, octobre-novembre, pp. 153-168.

LLENERA, P., SONTAG, M., (1991), Intégration de ressources humaines et apprentissages locaux dans les PME/PMI, Actes du congrès AGRH, Cergy.

LORRAIN, J., BELLE, A., RAMANGALAHY, C., (1994), Relation entre le profil de comportement des propriétaires-dirigeants et le stade d'évolution de leur entreprise, Revue internationale PME, vol. 7 n° 1, pp. 9-33.

LOUART, P., (1991), Analyse et optimisation des changements liés aux pratiques de gestion des ressources humaines, Actes du congrès AGRH, Cergy.

LOUART, P., (1991), Gestion des ressources humaines, éd. Eyrolles.

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.

LOUBES, A., (1997), Contribution à l'étude des tensions de rôle des agents de maîtrise en milieu industriel, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier 2.

MAHE de BOISLANDELLE, H., (1988), Gestion des Ressources Humaines dans les PME, Ed. Economica..

MAHE de BOISLANDELLE, H., (1990), Repérage des ressources humaines en PME., Revue Internationale PME, vol. 3 n° 1, pp. 27-37.

MAHE DE BOISLANDELLE, H., (1992), Le management politique peut-il s'intégrer au mix-social et enrichir la GRH?, Actes du congrès AGRH, Lille, pp. 313-320.

MAHE de BOISLANDELLE, H., (1993), Gérer les hommes de la jeune entreprise, Chotard Editeurs.

MAHE de BOISLANDELLE, H., (1994), Esquisse d'une théorisation de la GRH en PME, Actes du congrès AGRH, Montpellier.

MAHE DE BOISLANDELLE, H., (1994), Le management des ressources humaines: dépendance et mix-social, Revue des Sciences de Gestion, n° 20, pp. 141-159.

MAHE DE BOISLANDELLE, H., (1996), L'effet de grossissement chez les dirigeants de PME: incidences sur le management des ressources humaines, Document de recherche, CREGO, IAE Montpellier.

MALONE, S. C., (1988), Selected Correlates of Business Continuity Planning in Family Business, Family Business Review, vol. 2, n° 4, pp. 339-359.

MARCH, J.-G., SIMON, H.-A., (1991), Les organisations, éd. Dunod.

MARCHESNAY, M., (1991), De la théorisation en sciences de gestion, Papier de recherche, ERFI, Université de Montpellier 1.

MARCHESNAY, M., (1993), Management stratégique, éd Eyrolles.

MARCHESNAY, M., (1993), PME, stratégie et recherche, Revue française de gestion, n° 95, pp. 70-75.

MARTINET, A. C., (coordonné par), (1990), Epistémologie et Sciences de Gestion, éd. Economica.

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

MATHE, J.-C., RIVET, A., (1995), Valeur et rentabilité de l'entreprise: l'effet des ressources humaines, Analyse financière, mars n° 102.

MAZEAU, O., (1989), Transmission d'entreprise: reprise d'actifs, Revue française de comptabilité, n° 199, mars, pp. 32-38.

MELESE, J., (1990), Approche systémique des organisations, Les Editions d'Organisation.

MERIGOT, J.-G., HIRIGOYEN, G., (1988), La transmission des PME familiales: Un constat régional, Revue Internationale PME, vol. 1 n° 1, PP. 57-76.

MEULEMANS, G., (1995), La formation comportementale en entreprise: un exemple cocret, Gestion 2000, vol. 11 n° 2, mars-avril.

MINISTERE DE L'ECONOMIE, DES FINANCES ET DU BUDGET, (1990), Création et transmission d'entreprises, Rapport de la journée d'Etudes et d'Information, Toulouse, le 28 mai 1990.

MINTZBERG, H., (1986), Le pouvoir dans les organisations, Les Editions d'Organisation.

MINTZBERG, H., (1990), Le management, Les Editions d'Organisation.

MINTZBERG, H., (1991), Structure et dynamique des organisations, Les Editions d'Organisation.

MINTZBERG, H., (1994), Pièges et illusions de la planification stratégique, Gestion, février, pp. 66-74.

MOINIER, X., (1995), La perception du temps et le style de management des ressources humaines, Actes du congrés AGRH, Poitiers.

MORGAN, G., (1989), Images de l'organisation, Les presses de l'Université Laval, Editions ESKA.

MOSCAROLA, J., (1990), Enquêtes et analyse de données, éd. Vuibert.

MUCCHIELLI, A., (1991), Les méthodes qualitatives, Que sais-je?, PUF.

NARO, G., (1990), Les PME face à la gestion de leurs effectifs: comment adapter les ressources humaines aux impératifs stratégiques?, Revue Internationale PME, vol. 3 n° 1, pp. 57-74.

NAUD, J., THEBERGE, G., GASSE, Y., (1986), La relève et la succession dans les PME familiales québécoises, L'Institut de recherches politiques, Québec.

NEBENHAUS, D., SARNIN, P., (1993), Problématiques et spécificités des recherches de GRH dans les PME, Actes du congrès AGRH, Jouy-en-Josas.

NEVEU, J.-P., (1993), L'intention de départ volontaire chez le cadre; Contribution à l'étude du roulement de personnel, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université des Sciences Sociales Toulouse 1.

NONAKA, I., (1994), A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, Organisation Science, vol. 5, n° 1, February.

NOTAIRES DE FRANCE, (1990), La transmission des entreprises; Vaincre les obstacles, 86e congrès, Lille.

PARADAS, A., (1991), Formation et évaluation en PME, Actes du congrès AGRH, Cergy, pp. 337-345.

PARENT J., (1985), Les firmes industrielles 3- Croissance, organisation et pouvoir, éd. PUF.

PARENT, R., (1985), Les causes des faillites des entreprises, Family Business Review, vol 1, n° 4, p. 15.

PERETTI, J.-M., (1990), Fonction personnel et management des ressources humaines, éd Vuibert.

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.

PETTERSEN, N., JACOB, R., (1992), Comprendre le comportement de l'individu au travail: Un schéma d'organisation, éd. Agence d'Arc, Ottawa.

PEYRAT, D., (1993), Pratiques de management des ressources humaines et implication des salariés: l'importance de la contingence organisationnelle, Cahiers de recherche, CREA ESC Nantes, n° 5.

PIGE, B., (1994), Les objectifs d'une politique de rémunérations et motivation des cadres-dirigeants, Revue française de comptabilité, n° 253, février, pp. 90-94.

PINCHOT, G., (1985), Intrapreneuring, éd Harper & Row, New York.

PINTO, R., (1967), Méthodes des Sciences Sociales, éd. Dalloz.

PLANE, J.-M, (1994), Contribution de l'intervention en management au développement de l'entreprise, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Lumière Lyon 2.

PLANE, J.-M, (1995), Ethnométhodologie et méthodes d'observation des pratiques de GRH de petites entreprises, Actes du congrés AGRH, Poitiers.

PORTER, M. E., (1990), Choix stratégiques et concurrence, éd Economica.

POZA, E. J., (1988), Managerial Practices That Support Interpreneurship and Continued Growth, Family Business Review, vol. 1, n° 4, pp. 339-359.

REEVE, R., (1990), Critical success factors, current problems, and profitability in small retail business, Journal of Small Business and Entrepreneurship, vol. 7, n° 2, pp. 47-54.

REINBOLD, BREILLOT, (1993), Gérer la compétence dans l'entreprise, éd. L'Harmattan

REIX, R., (1995), Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise, Revue française de gestion, Septembre-Octobre.

RESWEBER, J.P., (1997), La recherche-action, stratégie de recherche et recherche de stratégies, Humanisme et entreprise, n° 97-222, pp. 97-108

REVUE FIDUCIAIRE, (1987), La société anonyme, n° 719.

REVUE FIDUCIAIRE, (1988), La société à responsabilité limitée; SARL et EURL, n° 731.

REVUE FIDUCIAIRE, (1990), La transmission d'entreprise, n° 758.

RICARD N., (1992), Style d'apprentissage et style entrepreneurial: impacts sur la stratégie de la PME, Mémoire DEA, ISEM, Montpellier.

RICOL, R., (1995), Transmission d'entreprise: Un enjeu économique majeur, Convergences, n° 4, pp. 20-26.

ROGER-MACHART, J., (1991), Rapport d'information sur la transmission des entreprises, Commission des finances de l'économie générale et du plan, Assemblée Nationale.

ROJOT, J., (1992), Ce que veut dire participation, Revue Française de Gestion.

ROUSSEAU, L., (1986), L'importance relative des ressources humaines parmi les facteurs intervenant dans l'acquisition d'entreprises, Thèse Ph. D. , HEC., Montréal.

SAGLIETTO, L., (1997), Acquisition de connaissances et performances de l'entreprise, Gestion 2000, mars-avril 1997.

SAINT-PIERRE, J., (1993), Achat d'entreprise: réactions des dirigeants et des actionnaires, dissertation doctorale, Université de Laval, Québec.

SAPORTA, B., (1994), La création d'entreprises: enjeux et perspectives, Revue française de gestion, n° 101, pp. 74-86.

SARNIN, P., (1994), Contribution de la sociologie économique à la compréhension des pratiques de GRH en PME, 5ème congrès AGRH, Montpellier.

SAVALL, H., (1977), Propos d'étape sur la régulation socio-économique dans l'entreprise par la recherche de compatibilité entre l'efficience économique et le développement humain, Revue d'économie appliquée, n° 4, 1978, Rapport au VII Colloque international du Collège de France sur l'idée de régulation dans le mouvement des sciences, décembre 1977.

SAVALL, H., ZARDET, V., (1989), Maîtriser les coûts et les performances cachées, éd Economica.

SAVALL, H., ZARDET, V., (1995), Ingénierie stratégique du roseau, éd Economica.

SERTIF, (1993), Les besoins en formation des Dirigeants et Personnels d'Encadrement des PME du BTP, étude réalisée pour l'AREF-BTP Ile de France.

SEYMOUR, K. C., (1993), Intergenerational Relationships in the Family Firm: The Effect on Leadership Succession, Family Business Review, vol. 6, n° 3, pp. 263-281.

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.

SIMON, H.-A., (1991), Sciences des systèmes Sciences de l'artificiel, éd. Bordas.

SIRE, B., (1992), Types d'entreprises et GRH, Actes du congrès AGRH, Lille, p. 389.

SOFARIS, (1993), La Transmission des PMI en France.

STORA, B., (1987), Identité psychique et styles de leadership: approche psychanalytique, Les cahiers de recherche, Centre HEC-ISA, Jouy-en-Josas, 16 P.

TEMPLER, A. J., CATTANEO, R. J., (1995), A model of Human Ressources Management Effectiveness, Revue canadienne des sciences de l'administration, mars 1995, pp. 77-88.

TENG AUN, K., CHUNG, S., TAN KAI GUAN, C., (1994), Succession planning in family business, Journal of Small Business and Entrepreneurship, vol. 10, n° 3, pp. 15-32.

THEVENET, M., (1993), La culture d'entreprise, Que sais-je?, PUF.

THEVENET, M., VACHETTE, J.-L., (1992), Culture et comportements, éd. Vuibert.

THORPE, R., (1988), An exploration of Small Business Succes: The role of the Manager, Thèse Ph. D., Lancaster University.

THOUMIEUX, X., (1996), Le LBO, acquérir une entreprise par effet de levier, éd. Economica.

TOULOUSE, J.-M., (1986), A propos du leadership, Revue québécoise de psychologie, Vol. 7, n° 1-2.

TOULOUSE, J.-M., (1991), Les entrepreneurs, des leaders?, Gestion, Septembre 1991, pp. 27-32.

TREMBLAY, M., ROGER, A., (1992), La préparation de la relève dans les entreprises, Gestion, vol. 17 n° 3.

USUNIER, J.-C., EASTERBY-SMITH, M., THORPE, R., (1993), Introduction à la Recherche en Gestion, éd. Economica.

UZAN, O., (1990), La Gestion des Ressources Humaines en PME: quelques repères pour la recherche, Revue Internationale PME, vol. 3 n° 1, pp. 105-115.

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.

VATTEVILE, E., (1994), Le risque successoral, Revue française de gestion, n° 98, pp. 18-27.

VATTEVILLE, E., (1985), Mesure des Ressources humaines et Gestion de l'Entreprise, éd. Economica.

VIDAL MARTINEZ, I., (1987), Crisis economica y transformaciones en el mercado de trabajo, Biblioteca Prat de la Riba, Diputacion de Barcelona.

WACHEUX, F., (1996), Méthodes qualitatives et recherche en gestion, Economica, Paris.

WALLOT, H., (1986), Les aspects humains de la crise dans la petite entreprise, Gestion 2000.

WEINER, N., (1985), Executive Succession: An Examination of Ressource Dependence Model, Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, vol 1 n° 2, pp. 321-337.

WEISS, D., CASTAN, J.-F., (1993), Le rôle de la direction des ressources humaines, Les cahiers de L'IREPP, septembre, pp. 185-189.

YUSUF, ATTAHIR, (1995), Critical success factors for small business: perceptions of south pacific entrepreneurs, Journal of Small Business Management, International Note, april 1995, pp. 68-73.

ZAORE, R., Textes colligés par, (1994), Le sens de la personne en gestion des ressources humaines, Editions Murielle Gagné, Québec.

# Liste des annexes

**ANNEXE 1: CONTACTS EXPLORATOIRES** 3

**ANNEXE 2: ARTICLES ET REVUE DE PRESSE** 7

**ANNEXE 3: LETTRE AUX PRESIDENTS DES SYNDICATS PROFESSIONNELS** 20

**ANNEXE 4: LETTRE D'ACCOMPAGNEMENT DU QUESTIONNAIRE EXPLORATOIRE** Erreur ! Signet non défini.

**ANNEXE 5: ENQUETE SUR LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE (CHEF D'ENTREPRISE)** Erreur ! Signet non défini.

**ANNEXE 6: RESULTATS DE L'ENQUETE EXPLORATOIRE AUPRES DE 215 DIRIGEANTS DE PME DU BTP** Erreur ! Signet non défini.

**ANNEXE 6 BIS: VARIABLES DISCRIMINANTES** Erreur ! Signet non défini.

**ANNEXE 7: ENQUETE SUR LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE (ACTEURS ENVIRONNEMENTAUX)** Erreur ! Signet non défini.

**ANNEXE 8: RESULTAT DE L'ENQUETE EXPLORATOIRE AUPRES DE 53 ACTEURS ENVIRONNEMENTAUX** Erreur ! Signet non défini.

**ANNEXE 9: GUIDE DE L'ENTRETIEN AVEC LE CHEF D'ENTREPRISE**Erreur ! Signet non défini.

**ANNEXE 10: GUIDE DE L'ENTRETIEN AVEC LE REPRENEUR**Erreur ! Signet non défini.

**ANNEXE 11: QUESTIONNAIRE SUR L'EVALUATION DES CARACTERISTIQUES ENTREPRENEURIALES ET L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE**Erreur ! Signet non défini.

**ANNEXE 11 BIS: TEST DE L'ECE** Erreur ! Signet non défini.

**ANNEXE 12: DIAGNOSTIC GLOBAL DE LA GRH** Erreur ! Signet non défini.

**ANNEXE 13: TABLEAUX DES COMPETENCES** Erreur ! Signet non défini.

**ANNEXE 14: RESULTATS DU DEPOUILLEMENT DES ENTRETIENS AVEC LES ACTEURS DES SIX SITES AVEC SUCCES** Erreur ! Signet non défini.