

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le thème de la transmission des PME est relativement récent. Il est apparu à la fin des années 1990 comme sujet de préoccupation spécifique pour quelques universitaires gestionnaires concernés par les PME. Pour les autres, tels que financiers, fiscalistes, juristes... qui suivaient déjà ce type de cas il s'agissait d'un transfert de propriété qu'il convenait d'accompagner en respectant les contraintes diverses imposées par le législateur et de rechercher à la demande du cédant et du repreneur des formules d'optimisation (fiscales, patrimoniales...). En bref, on considérait que c'était une affaire privée à caractère personnel ou familial qui devait se régler essentiellement chez les notaires...

Les économistes de l'époque, toujours préoccupés par les grandes entreprises, regardaient le phénomène de loin et les gouvernements successifs étaient plutôt préoccupés dans leurs démarches économiques par la création d'entreprise à laquelle ils accordaient leurs faveurs (APCE...), car ils la supposaient seule créatrice d'emplois.

Dans l'esprit général des décideurs économiques, les créations devaient suppléer aux disparitions (discours des CCI, des Chambres de Métiers, du ministère de l'Économie...).

Depuis les années 2000 ces mêmes institutionnels ayant eu connaissance d'initiatives universitaires dans le champ de la transmission (recherches, publications, colloques, formations spécifiques en transmission des TPE et PME...) et en quête de renouveler leurs discours et leurs formations ont emprunté très rapidement, avec plus ou moins de bonheur au début, les formules initiées par quelques PMistes¹ montpelliérains orientés vers les problématiques spécifiques de la transmission en PME. Ce phénomène a pris rapidement de l'ampleur par le biais de tous les relais institutionnels

1. Notamment dans le cadre du GESEM et de la Faculté d'AES de Université Montpellier 1.

(CCI, Chambres de Métiers, régions...) et des professions libérales, déjà sur les rangs (notaires, avocats, fiscalistes, experts comptables, banquiers...) entrevoyant un marché prometteur.

Les pouvoirs publics de leur côté mieux éclairés en matière statistique sur le poids des PME (grâce à l'INSEE mais aussi par des statistiques professionnelles émanant d'OSEO BDPME...) et cherchant tout ce qui pourrait jouer en faveur de l'emploi avaient de leur côté initié par différentes lois économiques (loi sur le RES/LMBO, loi Dutreil, loi Jacob, LME...) un encouragement en faveur des transmissions/donations des PME.

Au-delà des mesures techniques, le discours des politiques s'est mis à faire l'éloge des TPE et des PME comme étant le meilleur gisement potentiel d'emploi susceptible de sortir de la crise et du chômage... Les éloges souvent superficiels s'étant estompés, des clarifications sont intervenues, permettant de mieux connaître les PME et les TPE et de mieux comprendre les statistiques souvent pleines d'emphase à leur sujet. Il a fallu en effet du temps avant que l'INSEE ne sorte des statistiques « fiables », c'est-à-dire permettant de distinguer parmi les établissements de 10 à 250 salariés ceux qui relevaient des PME *stricto sensu* de ceux qui relevaient de filiales de groupes.

Rappelons que les PME *stricto sensu* sont dirigées par leur propriétaire et qu'elles sont responsables de leur stratégie. En revanche, les filiales de groupes sont dirigées par des managers (salariés) et leur stratégie est décidée par le groupe propriétaire.

Sur le plan macro-économique, la réflexion fondée sur l'observation s'approfondissant, les jugements réducteurs portés jusque-là sur les conséquences des fermetures d'entreprises et notamment des PME ont évolué. L'observation de la casse industrielle aussi bien dans les grandes entreprises que dans les TPE et PME a fait prendre conscience du gâchis économique et humain provoqué par des successions ratées provoquées parfois par des rachats à caractère strictement financier (fonds d'investissement, fonds spéculatifs) inspirés par des objectifs à court terme (recherche de plus-value) et non par des stratégies industrielles durables.

Malgré d'importantes incompréhensions dues à l'ignorance ou à des attitudes idéologiques simplistes, différents acteurs économiques comprenant mieux les enjeux économiques et sociaux... liés à la cession/reprise de TPE/PME ont réagi et quelques dispositifs d'accompagnement adaptés ont permis de sauver quelques situations mal engagées.

Des progrès ont été réalisés, notamment sur les plans méthodologiques (montages juridiques, fiscaux, et financiers...). Toutefois beaucoup reste à faire, car de nombreuses incompréhensions subsistent sur les plans managériaux et humains :

- de la part des pouvoirs publics (loi Hamon, Trésor public...);
- de la part de nombreux dirigeants (réticents à céder et à anticiper la préparation...);
- de la part de certains syndicats et partis politiques (aveuglés par leur idéologie...);
- de la part de certains accompagnateurs techniciens, notamment dans les domaines de la dynamique managériale et de la psychologie que soulève la transmission en PME à trois moments du processus (en amont, pendant, et après le passage de relais).

Pour toutes ces raisons, l'objet de cet ouvrage sera de donner une vue d'ensemble de la problématique de la cession/reprise dans les PME en termes d'étapes. Il sera également de suivre le processus de transmission avec ses phases et de combler les lacunes laissées par les interventions à dominante juridico-techniques qui, certes indispensables, minimisent ou occultent en grande partie les dimensions humaines et managériales pourtant au cœur du processus.

En bref, les méthodes et procédures juridico-techniques à respecter en matière de transmission d'entreprise sont aujourd'hui connues, conseillées, enseignées et maîtrisées. En revanche, de nombreuses improvisations, maladresses et zones d'ombre subsistent aux plans managériaux et humains qui sont la cause de nombreux échecs.

L'objet de cet ouvrage sera donc, après un rappel rapide des méthodes, des formalités et des étapes clés indispensables à une transmission/reprise, de découvrir ces zones d'ombre, le plus souvent immatérielles, de nature managériale, cognitive, psychologique, psychosociologique, afin de les identifier et de repérer ainsi les points faibles et/ou les risques d'échec d'un projet de transmission/reprise mal engagé.

L'appréhension de ces problématiques grâce à des outils adaptés (grilles, méthodes...), issus de recherches/expérimentations en Sciences de Gestion et mis à la portée des acteurs concernés, devrait les sensibiliser et les aider de façon efficace. De cette démarche devrait résulter la prévention de certaines erreurs et parfois, si elles ont déjà été commises, la correction de quelques unes.

Il s'agit, en fait, d'innovations de terrain, situées dans le champ managérial. Ces dernières résultant d'observations, de réflexions et d'actions récurrentes ont été conduites sur des entreprises réelles, ayant accepté une démarche générale de recherche/action, pour parfaire leur fonctionnement dans la durée, autrement dit pour asseoir leur pérennité par une transmission réussie.

L'utilisation de ces approches nouvelles, en complément des procédures classiques, devrait permettre de remédier à diverses lacunes et erreurs souvent dénoncées.

DE QUOI S'AGIT-IL DANS LES GRANDES LIGNES ?

Il s'agit de montrer qu'au-delà de la technique successorale une approche par le management, la psychologie, la psychosociologie, et la RSE (s'inspirant des pratiques de gestion responsables) permet d'asseoir de façon plus complète et donc plus solide le passage de relais entre un cédant et un repreneur (personne physique). Il s'agit également de ne pas réserver les audits préalables uniquement aux domaines économiques et juridiques, mais de les étendre aux plans managériaux, humains et psychosociologiques.

Principes généraux

Anticiper, bien avant l'échéance, les multiples conséquences d'une transmission/reprise sur les plans technico-économiques, organisationnels et humains pour une PME de type classique² : soit en interne à l'occasion d'une succession familiale, d'un RES, d'un rachat coopératif, soit en externe à l'occasion d'un rachat par un tiers, personne physique ou groupe.

Avoir conscience des conditions/circonstances de la transmission/reprise (choix forcé : urgence, menaces.../choix délibéré, décision mûrie...) qui ont des conséquences différentes sur la communauté humaine des salariés et sur l'environnement de l'entreprise.

Organiser l'annonce de la transmission (dilemme parfois entre l'exigence de discrétion et la nécessité à se préparer collectivement) car les conséquences seront différentes sur la communauté des salariés et sur l'environnement social (parties prenantes). En bref, anticiper, autant que faire se peut, la préparation psychologique du personnel pour aborder les changements requis.

Se soucier de l'implication du personnel selon différents cercles de proximité (noyau dur...) comme facteur explicatif de la stabilité/continuité et donc de la transmissibilité sans rupture de l'entreprise.

Se préoccuper des attitudes probables (anticipables) des différentes parties prenantes selon les contextes successoraux (famille, associés, tiers, salariés...) notamment en termes de confiance/déficience, acceptation/résistances...

Connaître les dirigeants

- Repérer si les préoccupations dominantes tant du cédant que du repreneur sont à court terme ou s'inscrivent dans la durée.
- Se soucier de la vision intergénérationnelle de l'entreprise, car se survivre c'est préparer sa succession avec lucidité en sélectionnant un repreneur en interne ou en externe.

2. Conduite par un dirigeant/propriétaire inspiré sur le plan managérial par un modèle libéral et sur le plan du leadership par une structure simple de type paternaliste.

- Se préoccuper de la capacité du cédant à se détacher psychologiquement et matériellement de l'entreprise (présence physique et financière) après cession de façon à ne pas continuer à peser sur l'entreprise.
- Anticiper le deuil requis chez le cédant et chez certains salariés (proches du partant).
- Être conscient de l'importance de la culture d'entreprise à la fois résultante et déterminant des comportements de direction (quid de celle du repreneur).
- Juger de la volonté et de la capacité du repreneur à s'intégrer (à se socialiser), c'est-à-dire à accepter la culture de l'entreprise et à se faire accepter par le personnel.

Suivre le duo cédant/repreneur

- Considérer avec intérêt le souci d'accompagnement du repreneur par le cédant en même temps que de la réceptivité du repreneur.
- Anticiper les divergences/convergences entre cédant et repreneur sur la vision de l'entreprise dans le futur (stratégie...).
- Anticiper les divergences/convergences entre cédant et repreneur en matière d'organisation, de leadership et de style de management.
- Anticiper les divergences/convergences entre cédant et repreneur en matière de confiance, de partage et d'idéologie à l'égard du personnel.
- Anticiper les divergences/convergences entre cédant et repreneur en matière de méthodes de travail (rationalité, intuition, outils...).
- Analyser les écarts de leadership entre le cédant/partant et le repreneur/arrivant.
- Analyser les écarts de représentation du périmètre de l'entreprise entre le cédant et le repreneur (vision étroite traditionnelle ou élargie de l'entreprise intégrant les parties prenantes et la RSE).

Intégrer des dimensions nouvelles

- Avoir conscience du capital humain et social de l'entreprise dans sa globalité (importance, sensibilités...).
- Considérer les parties prenantes (internes, externes, périphériques...) et leur poids dans un processus de transfert.
- Considérer l'importance des réseaux sociaux du dirigeant/cédant et leur transférabilité au dirigeant/repreneur.
- Connaître « le noyau dur salarié » sur lequel s'appuie le cédant.

Recourir à de nouveaux outils/grilles permettant de repérer :

- les attitudes des acteurs ;
- les réseaux sociaux ;
- le leadership du cédant et du repreneur ;
- le noyau dur ;

- l'implication des acteurs ;
- les aptitudes managériales ;
- les caractéristiques culturelles de l'entreprise ;
- les points forts et points faibles (dysfonctionnements) en matière de GRH ;
- les rapports de force interne/externe (analyse politique/comptabilité des cessions/captations d'avantages).

Pour y répondre, l'ouvrage comportera cinq chapitres.

Le premier, relatif au **marché de la cession/reprise/transmission** traitera : du cycle de vie de l'entreprise, des spécificités du marché de la cession/reprise en TPE/PME, des différentes formes de cessions/successions, des facteurs déterminants de la décision de transmettre ainsi que des motifs de succès et d'échec des cessions/reprises.

Le deuxième, relatif aux **problèmes juridico-techniques et économiques de la cession/reprise** abordera : l'équation d'intérêts divergents entre les divers protagonistes, les étapes formelles et la méthodologie générale. Il exposera les audits de conformité requis (comptables et financiers, juridiques et fiscaux), l'évaluation de l'entreprise, les montages financiers et les effets de levier. Il précisera les conseils, les soutiens, les accompagnements, les expertises diverses requises, mais aussi le vocabulaire de la cession/reprise.

Le troisième, relatif aux **audits stratégiques, managériaux, réticulaires et humains** abordera :

- les différents audits stratégiques de base et les stratégies de reprise (continuité/rupture) ;
- l'audit organisationnel ;
- les audits managériaux, humains et du personnel formant le noyau dur ;
- les audits des réseaux sociaux essentiels du dirigeant et leur transférabilité ;
- l'audit des ressources humaines et de la culture.

Le quatrième, relatif aux **problématiques managériales et humaines des transmissions en PME** abordera trois thématiques :

- celle du passage de la vision cession/reprise à l'approche transmission, distinguant étapes et phases, considérant la communication de la direction et intégrant les conséquences attitudinales des parties prenantes internes ;
- celle du management des séparations entre cédant, salariés et repreneur pouvant comporter une période de règne conjoint entre cédant et repreneur (duo cédant/repreneur), le détachement du cédant, la socialisation du repreneur, la gestion du noyau dur et le management des ressources humaines ;

- celle de la prise en compte du temps et de la durée du processus souvent sous-estimée, liée à la résistance au changement et à sa gestion.

Le cinquième, relatif aux ***problématiques spécifiques à la transmission aux salariés en PME*** abordera cinq thématiques à visée opérationnelle :

- celle des différentes formules de RES envisageables ;
- celle de la préparation d'un RES à partir d'un intrapreneuriat provoqué (RES/TEAM) ;
- celle de la mise en œuvre effective du RES/TEAM ;
- celle des expériences concrètes vécues dans deux entreprises (une ancienne, une nouvelle) ;
- celle de l'essaimage de la formule comme gage de succès et de validation du modèle « TEAM ».