

CHAPITRE 4

Vers une compréhension des freins à la transmission des PME aux salariés

Thierno BAH

*Maître de conférences en Sciences de gestion
Université de Rouen - IAE*

Résumé

Ce chapitre traite des freins à la transmission de l'entreprise à ses salariés. Bien que cette modalité de reprise soit une véritable alternative au problème posé par le remplacement massif des dirigeants de PME, force est de constater qu'elle demeure encore faiblement mise en place. Devant ce constat, nous avons voulu lever un coin de voile sur les freins qui pèsent sur ce mode de transmission. Dans cet objectif, nous avons mené une étude exploratoire auprès de divers acteurs concernés par la problématique de la transmission et de la reprise. Les résultats montrent que les blocages peuvent être aussi bien techniques et financiers que psychologiques et humains. Ces obstacles peuvent provenir non seulement des dirigeants de PME, mais aussi des salariés eux-mêmes et des intermédiaires professionnels du marché de la transmission.

Introduction

La transmission d'entreprise est un véritable enjeu économique national¹ et européen². Pour assurer la pérennité de son entreprise et le maintien des emplois, le dirigeant peut transmettre son affaire à un membre de la famille, un fournisseur, un client, un acquéreur externe, un concurrent ou encore à un ou plusieurs salariés.

Bien que la reprise d'une entreprise par ses salariés (RES)³ soit une formule d'acquisition encouragée par les Pouvoirs Publics pour assurer le maintien en activité de PME confrontées à des problèmes de succession, force est de constater qu'elle demeure encore faiblement mise en œuvre par les chefs d'entreprise. Par exemple, les résultats d'une étude menée par les chambres de commerce et d'industrie en 2011 montrent que la cession de l'entreprise à ses salariés représente l'ultime solution des dirigeants de PME désirant se retirer des affaires. Selon cette étude, 5 % seulement des cédants potentiels envisagent de passer le relais à leurs salariés, nettement derrière la cession à un tiers (67 %), à un membre de la famille (22 %) ou à une autre entreprise (5,5 %). Déjà, dans une étude pionnière sur le RES, Estève (1997) avait montré qu'en matière de succession, la préférence du dirigeant allait d'abord à un membre de la famille, ensuite à un repreneur externe personne physique ou morale. La vente de l'entreprise à un ou plusieurs salariés n'arrive qu'au dernier rang des choix du dirigeant, c'est-à-dire une fois après avoir envisagé toutes les autres modalités de transmission. On peut donc parler d'une véritable hiérarchie des choix successoraux des dirigeants de PME (Torrès, 2003).

1. En France, plus d'une entreprise sur deux est dirigée par un chef d'entreprise de plus de 50 ans et 120 000 ont plus de 60 ans. C'est donc un tiers des dirigeants de PME qui vont partir à la retraite et qui auront à résoudre un problème de continuité de leur entreprise dans les dix prochaines années, soit quelque 700 000 chefs d'entreprise (Conseil Economique et Sociale, 2004 ; OSEO, 2005).

2. Selon la Commission Européenne, au cours des dix prochaines années, un tiers des petites et moyennes entreprises (PME) européennes changeront de mains, soit chaque année jusqu'à 690 000, entreprises avec une incidence potentielle sur 2,8 millions d'emplois (Commission Européenne, 2005).

3. La transmission de l'entreprise aux salariés, communément appelé RES, est la traduction française du LMBO anglo-saxon (*Leverage Management Buy Out*). Cette solution est devenue envisageable depuis la loi du 9 Juillet 1984. Elle fut suivie d'autres lois et décrets ayant pour souci d'assurer une meilleure transmission des entreprises (les plus significatifs sont : le décret du 23 mars 1985, la loi du 17 juillet 1987, la loi du 5 janvier 1988). Pour plus d'informations, voir Delfosse (1988), Estève (1997).

Bien que le RES puisse constituer une alternative viable au problème du remplacement massif des dirigeants de PME arrivés à l'âge de la retraite, cette formule se heurte à de nombreuses résistances. Or, cette solution interne présente deux fois plus de chances de réussite que les cessions à des repreneurs externes (OSEO, 2005). En effet, dans une situation de reprise par les salariés, l'objectif principal du cédant n'est pas de réaliser une plus-value, mais de transmettre l'entreprise dans de bonnes conditions en assurant sa pérennité et la conservation des emplois.

Face à cette situation paradoxale, nous avons voulu comprendre pourquoi les dirigeants de PME sont si peu nombreux à envisager la transmission de l'entreprise à leurs salariés. En d'autres termes, pourquoi refusent-ils de les considérer pour la succession de l'entreprise ? Ce chapitre propose donc de lever un coin de voile sur les freins qui pèsent sur ce mode de transmission et qui émanent des principaux acteurs concernés par le processus de transmission.

1. Transmettre son entreprise à ses salariés : atouts et écueils

La transmission de l'entreprise à ses salariés est présentée comme une solution crédible à la problématique des transmissions d'entreprises. Si elle comporte de nombreux avantages tant pour le cédant et les salariés que pour la collectivité, elle n'est pas pour autant exempte de difficultés.

1.1 Des atouts...

Il existe trois avantages à choisir des repreneurs issus du salariat :

– En premier lieu, la reprise par les salariés représente le plus souvent la solution la plus sécurisante pour le cédant, les salariés et l'environnement de l'entreprise. Il arrive que certains repreneurs externes, notamment lorsqu'il s'agit de fonds d'investissement ou de groupes étrangers, cherchent uniquement à acquérir une PME pour la démembrer ou la dépecer pour réaliser des plus-values ou bien récupérer une clientèle ou encore conserver simplement le nom commercial (Bah et Mahé de Boislandelle, 2010). En revanche, la reprise par les salariés, est une garantie contre les risques éventuels de fermeture ou de délocalisation de l'entreprise en permettant le maintien de l'emploi de façon durable sur le territoire local.

Parallèlement, en réglant la succession à l'intérieur de sa société, le chef d'entreprise réduit considérablement les risques de fuite d'informations en direction de la concurrence

– Ensuite, les repreneurs internes ont un avantage indéniable sur les repreneurs externes parce qu'ils ont une meilleure connaissance de l'entreprise, de son fonctionnement, de sa culture, de ses produits, de ses marchés et de son environnement (fournisseurs, clients et concurrents). Autant d'éléments qui font défaut à un repreneur externe. Les repreneurs externes ont souvent besoin de plus de temps pour acquérir une connaissance approfondie de l'entreprise et gagner la confiance du cédant et des salariés en place. On peut donc supposer que les repreneurs internes sont plus aptes à conduire une transition en douceur, respectueuse des valeurs de l'entreprise, qui évite les phénomènes de choc culturel. En outre, le chef d'entreprise peut prendre son temps pour préparer les salariés susceptibles de prendre le relais.

– En troisième lieu, l'accession à la direction de l'entreprise et l'implication au capital peut être un facteur de motivation supplémentaire pour les salariés, qui peuvent trouver, dans la reprise l'opportunité d'une promotion et d'une reconnaissance sociale. Cette solution permet aussi de conserver et de fidéliser les salariés clés et les plus prometteurs au sein de la PME.

Malgré tous ces avantages, les freins à la transmission de l'entreprise à ses salariés sont puissants. Les salariés constituent encore un vivier de ressources entrepreneuriales faiblement utilisé par les dirigeants d'entreprise (Estève et Bah, 2004). Les cédants n'ont pas souvent le réflexe de considérer leurs salariés comme des repreneurs potentiels, sauf dans les TPE artisanales où le transfert de l'entreprise s'effectue souvent au profit des anciens apprentis ou salariés, avec au préalable une transmission du savoir-faire.

1.2... aux écueils du RES

La reprise d'entreprise par les salariés comporte d'importantes difficultés. Ciampa et Watkins (1999) indiquent que le repreneur issu de l'entreprise est susceptible d'être confronté à trois types d'obstacles :

– La difficulté principale consiste à établir un autre type de relations au sein de l'entreprise avec ses anciens collègues. De plus, les salariés qui

« briguaient » la direction de l'entreprise peuvent montrer des signes de résistances beaucoup plus forts que dans le cas d'une reprise par un acquéreur externe. Les salariés repreneurs doivent sortir de leurs positions antérieures car leur statut a changé.

– Ensuite, le repreneur doit modifier son image et sa façon d'agir pour une question de crédibilité vis-à-vis des salariés et des partenaires. Car une fois promu à la tête de l'entreprise, il doit redéployer la PME, introduire parfois de profonds changements et composer avec de nouveaux partenaires. Or, il peut se montrer réticent à l'idée de remettre en cause le fonctionnement de l'entreprise ou de bouleverser complètement la structure (compression et dégraissage du personnel, fermeture d'atelier, déménagement)

– Pour finir, le repreneur doit réorganiser l'équipe de direction ou en former une nouvelle, soit en embauchant des salariés externes, soit en promouvant des membres de l'organisation. Durant cette phase de transition, il doit gérer avec une certaine finesse les relations avec les collègues qui ne manqueront pas de manœuvrer pour lui compliquer la conquête du pouvoir.

2. Quelques résultats d'une enquête exploratoire

Bien qu'elle offre de nombreux avantages, la reprise d'entreprise par les salariés pose également beaucoup de difficultés. Après avoir rappelé brièvement notre démarche méthodologique, nous tenterons de mettre en lumière les divers obstacles qui freinent ce mode de transmission.

2.1 Aspects méthodologiques de l'étude

La recherche prend appui sur une étude réalisée auprès d'une douzaine de PME, du Sud de la France en Languedoc-Roussillon et Midi-Pyrénées, transmises à des repreneurs externes (Bah, 2006). Dans le cadre de cette étude nous avons demandé aux cédants : « Pourquoi une solution interne auprès des salariés n'a pas été mise en place au moment de la transmission de l'entreprise ? ». Outre les cédants, nous avons interrogé les salariés et les professionnels de la transmission de façon à trianguler les points de vue. L'analyse thématique des données récoltées a permis un recoupement des réponses et la mise en lumière de différents obstacles

psychologique, culturel, financier et technique pouvant empêcher la mise en place d'un RES. Il ressort surtout que les freins à la reprise par les salariés de l'entreprise se situent à plusieurs niveaux : le dirigeant de la structure, les conseils en transmission / reprise et même les salariés de l'entreprise. Pour illustrer ce travail, nous relatons ci-dessous les verbatims les plus significatifs obtenus auprès des acteurs impliqués dans le processus de transmission d'entreprise.

2.2 Des freins multiples et variés

Diverses raisons sont avancées par les acteurs de la transmission pour expliquer le non-transfert de l'entreprise aux salariés. La lecture des entretiens montrent que les unes sont liées à des raisons psychologiques et culturelles, alors que d'autres motifs de non-vente se rattachent à des facteurs techniques et financiers.

2.2.1 Les freins psychologiques et culturels

Les données recueillies mettent en exergue six séries d'obstacles susceptibles d'entraver la réalisation des opérations de transmission aux salariés.

– La difficulté du cédant à faire le deuil et à se détacher de « son » entreprise

Le premier frein à la transmission de l'entreprise à des salariés est psychologique. Pour bon nombre de dirigeants fondateurs de PME, transmettre leur entreprise revient à se séparer de ce qui structurait une partie importante de leur vie. Qu'il s'agisse d'une cession à des repreneurs externes ou à des repreneurs salariés, la difficulté principale réside dans leur aptitude à faire le deuil de leur entreprise et à entrer dans « le dernier grand tournant de la vie » (Bah, 2009). Bien souvent, la résistance du cédant à quitter ses fonctions et ses responsabilités s'explique par les importantes modifications qu'entraîne la transmission au niveau de sa vie personnelle, familiale, professionnelle et sociale (Bah et Cadieux, 2011). La transmission d'entreprise confronte le cédant à des pertes multiples qui vont entraîner un processus de deuil : perte du statut de chef d'entreprise, perte de pouvoir, d'un cadre de vie auquel il s'était attaché, perte d'identité professionnelle et de reconnaissance sociale, perte de relations professionnelles

et amicales qui ont rythmé ses journées, mais aussi perte de revenus. Face à tout cela, certains cédants peuvent baisser les bras, sombrer dans la passivité et le déni suscité par l'angoisse de devoir abandonner leurs habitudes quotidiennes et de devoir retrouver un nouveau projet de vie. Au-delà, se profilent la finitude professionnelle, le vieillissement et pour tout dire la mort. La transmission appelle donc un véritable travail de deuil, même si le cédant s'y est préparé depuis bon nombre d'années.

La théorie du deuil pour comprendre l'attitude du dirigeant propriétaire

Le mot « deuil » a la même étymologie que le mot « douleur ». Chez les psychanalystes, il traduit la réaction douloureuse d'un individu face à une mort, une séparation ou une perte irréversible (perte d'une personne chère, renoncement à un projet important, séparation majeure...). Le travail de deuil procède d'un travail psychique à la fois conscient et inconscient de détachement (Pailot, 2002). En vendant ou en transmettant son entreprise, le cédant va se séparer d'un outil de travail avec lequel s'est créé un lien quasi affectif. La transmission peut être éclairée par la théorie du deuil. Bowlby (1984) a décomposé le processus de deuil en quatre phases :

– **La première phase dite d'engourdissement**, est celle du choc, de la sidération du déni et du refus de la réalité. Le choc sera d'autant plus brutal que la transmission est forcée, inattendue et donc non préparée. Le cédant doit donc préparer la transmission pour atténuer cette souffrance. Soulignons toutefois que, même si le cédant s'est préparé à la cession depuis plusieurs mois, voire des années, il doit malgré tout effectuer un réel travail de deuil. Exemples de réactions possibles du cédant durant cette phase : « *C'est comme si on m'avait amputé d'un membre* », « *Ce n'est pas possible que j'abandonne mon entreprise* », « *Mon entreprise ne peut pas fonctionner sans moi* », « *Les salariés et les clients ont encore besoin de moi* ».

– **La phase de langueur et de recherche** débute dès le moment où le cédant commence à prendre conscience que le processus de transmission est réellement enclenché. Les expressions affectives les plus fréquentes de cette phase sont les suivantes : désir et recherche de ce qui est perdu, fuite de la situation présente, évitement, hyperactivité, nostalgie, culpabilité, remords, colère, révolte... Parmi les réactions possibles du

cédant, on peut citer plusieurs exemples : « *J'aurais pu organiser les choses autrement* », « *je regrette qu'aucun de mes enfants n'ai voulu reprendre* », « *Pourquoi n'ai-je pas su intéresser un de mes fils ?* », « *J'aimerais avoir cette entreprise et avoir 30 ans* », « *Si je pouvais être à la place du nouveau patron* »

– **La phase de désorganisation et de désespoir** marque la reconnaissance du caractère définitif de la perte et donc le retour progressif à la réalité extérieure et son acceptation. Les affects suivants sont l'expression et la conséquence du désinvestissement du lien perdu : déstructuration, désordre, perte de repères, dépression, repli, tristesse silencieuse, sentiment d'inutilité, baisse de l'estime de soi, dévaluation, problèmes physiologiques (insomnie, maux de tête...)... Voici quelques exemples de réactions possibles du cédant : « *Je suis au bout du rouleau* », « *Je ne sais plus où sont mes marques* », « *Je suis un peu perdu* », « *Je suis allé voir le médecin pour ne pas m'effondrer* », « *Je ne dors plus* », « *Je ne voulais pas montrer à mes proches que je souffrais* », « *C'est comme si je ne valais plus rien, j'étais un poids mort* »

– **La phase de réorganisation** marque la fin du processus de deuil. Le cédant accepte de se détacher de son entreprise et se resocialise dans d'autres activités sociales, économiques, culturelles, associatives ou de loisirs. Cette reconstruction consacre le caractère irréversible de la perte. Exemples de réactions possibles du cédant : « *Désormais, c'est fini, je dois passer à autre chose* », « *Pour moi, c'est une nouvelle vie, une renaissance* », « *J'ai arrêté toute activité, je suis vice-président de la Fédération du BTP* », « *A la demande de la CCI, depuis ma retraite, j'aide les jeunes créateurs à monter leurs projets* ».

– La confidentialité de l'opération de transmission

Le second frein à la reprise interne est lié au secret de l'opération. La transmission d'entreprise reste très fortement marquée par le sceau de la confidentialité : dans la plupart des cas, les opérations de transmission se déroulent dans le plus grand secret et le personnel n'apprend le rachat que le jour de l'arrivée du repreneur. L'objectif est de ne pas déstabiliser inutilement les salariés et de ne pas affaiblir l'entreprise vis-à-vis de son environnement (fournisseurs, clients, banquiers et concurrents). Pour ne pas ébruiter la vente de son affaire, le cédant préférera négocier avec un « étranger ». Cette question de confidentialité constitue donc un frein non

négligeable à la transmission de l'entreprise en interne. En outre, la vente implique pour le cédant de dévoiler sa comptabilité et sa rémunération. Or, ces informations sont très sensibles et le cédant est souvent réticent à l'idée de les divulguer au candidat interne, d'autant plus que la transaction peut ne pas aboutir. Certains salariés peuvent avoir l'impression que le cédant, en vendant l'affaire s'enrichit à leur détriment, ce qui peut provoquer certaines amertumes préjudiciables à la sérénité des relations dans l'entreprise.

Pour ne pas se retrouver dans une situation embarrassante vis-à-vis des salariés, le cédant donnera souvent la priorité à un acquéreur externe ; si la vente de l'affaire échoue, il n'aura rien à craindre du candidat repreneur.

- Consultant en transmission chez PricewaterhouseCoopers : « (...) La transmission interne pose un problème de confidentialité dans la mesure où le cédant va être obligé d'annoncer à des gens en interne qu'il vend l'entreprise. Dans le cas où cela se passe bien, il y a Monsieur X dans l'entreprise à qui il va dire qu'il vend son entreprise à tel prix. S'il est intéressé, ils vont négocier. En revanche, si Monsieur X n'est pas intéressé, alors lui et d'autres personnes en interne sont au courant que le cédant vend son entreprise et donc le chef d'entreprise s'enrichit en vendant l'entreprise. (...) Or, il y a toujours un rapport à l'argent dans l'entreprise, au niveau des salaires. D'un seul coup, un salarié qui prend conscience que l'entreprise vaut X millions d'euros, ça peut soulever des velléités d'augmentation de salaires, de primes »

- Cédant : « Le RES, j'y suis favorable quand il s'agit d'un cadre ou d'un tout petit groupe d'individus. Je suis contre le fait que l'ensemble des salariés soient totalement actionnaires. Je ne me mettrais jamais dans ce genre de RES pour trois raisons qui me viennent en tête. D'abord, lorsqu'un salarié devient actionnaire il a de fait accès aux publications des comptes, même s'il y accédait avant par une publication légale. Il va aussi participer aux assemblées, donc avoir des informations confidentielles et en tant que salarié va réagir de manière différente en se disant que l'entreprise gagne beaucoup d'argent et que lui n'a que 1,5 % par exemple. Il va en déduire qu'il se fait exploiter par l'entreprise en tant que salarié, il va donc être beaucoup plus dur en tant que salarié vis-à-vis de la direction. Ensuite, cette participation au capital de l'entreprise provoque chez le salarié actionnaire une envie de diriger. Il ne comprend pas que le patron a

certes des droits, mais surtout des devoirs. Puis, quand on veut se séparer d'un salarié c'est faisable mais cher, mais pour un salarié actionnaire c'est plus compliqué, car il peut ne plus être salarié mais rester actionnaire. S'il part à la concurrence, cela crée une situation actionnaire dans l'entreprise mais salarié chez le concurrent ».

– Le manque de motivation des salariés pour la reprise

La reprise suppose d'oser franchir le pas pour assumer la direction effective d'une PME. Or, selon les dirigeants interrogés, les salariés ne sont pas motivés pour exercer les responsabilités patronales. Sur les douze cédants interrogés, sept avancent le manque de motivation entrepreneuriale des salariés pour expliquer pourquoi une solution RES n'a pas été mise en place. Ils considèrent par exemple que les salariés sont incapables de s'adapter aux contraintes de la direction d'une PME, telles que l'amplitude horaire ou la nécessité de travailler le week-end et les jours fériés. Beaucoup de salariés ne souhaitent pas tout simplement reprendre une entreprise dont ils ont constaté la somme de charges de travail, de responsabilités et de difficultés qu'implique la fonction patronale.

Un des cédants de notre échantillon, après avoir proposé à ses salariés de reprendre, sans succès, l'entreprise, a même tenté de nommer un des cadres comme directeur et de garder la propriété de l'entreprise, sans que cette proposition n'aboutisse. Dans son travail doctoral, Estève (1997) souligne le cas d'un dirigeant d'une PME du BTP qui désire se retirer et propose, sans succès, à ses salariés de reprendre la direction de la société pour un euro symbolique. À travers cet exemple, on voit qu'un chef d'entreprise peut effrayer les salariés quand il leur propose spontanément de leur céder sa PME afin de pouvoir partir à la retraite. La démarche est mal perçue par les salariés qui y voient souvent un signe ou un présage de mauvaise santé de l'entreprise.

Même si les problèmes financiers de la reprise sont levés, comme dans le cas ci-dessus, les salariés pressentis peuvent avoir du mal à imaginer comment ils pourront remplacer leur patron compte tenu de ses relations, de son crédit auprès des partenaires et de son savoir-faire.

Si le manque de motivation des salariés est un prétexte largement mis en avant par les dirigeants pour justifier leur choix de ne pas transmettre l'affaire en interne, on peut s'interroger sur la pertinence de cet argument. Car les salariés interrogés insistent sur le fait que bien souvent les cédants les

sollicitent et attendent une réponse immédiate. Or, un tel projet nécessite une période de réflexion et de préparation (technique et psychologique) qui peut durer plusieurs semaines, voire des mois. Les témoignages des cédants ci-dessous montrent qu'il n'est pas facile de décider les salariés à reprendre l'entreprise.

- **Cédant** : « *J'ai proposé plusieurs fois cette transmission à mes salariés, sans succès. La motivation est un élément principal dont les salariés sont dépourvus.* »

- **Cédant** : « *Il n'y a pas eu une volonté franche de la part des employés de vouloir reprendre l'entreprise.* »

- **Cédant** : « *J'ai recherché quelqu'un pendant plus d'un an comme directeur et pour que je puisse garder l'entreprise, mais je n'ai pas trouvé.* »

- **Cédant** : « *Les salariés ne sont pas suffisamment motivés et volontaires.* »

- **Cédant** : *Moi, je travaillais 10 à 12 heures par jour y compris le samedi et même le dimanche dès fois. J'allais au bureau pour lire le courrier, les documents (...) Je n'ai pas trouvé d'écho à ce niveau chez mes salariés.* »

- **Cédant** : « *Les salariés ne sont pas disposés à travailler au-delà de leurs heures* »

- **Chargé de mission en transmission - reprise de la CRCI Languedoc-Roussillon** : « *Quand un patron vend, c'est parce que c'est foutu et qu'il le sait. Un vendeur qui se déclare est soupçonné de cacher la situation réelle de sa firme. Si elle marchait si bien qu'il le dit, il ne la vendrait pas.* »

– Le problème de la compétence des repreneurs pour gérer l'entreprise

Le dirigeant de PME peine à trouver un successeur parmi ses salariés. En effet, le fonctionnement des petites structures est marqué par la concentration de toutes les responsabilités dans les seules mains du dirigeant-proprétaire. Cette centralisation de la gestion n'est pas de nature à favoriser la prise de décision chez les salariés et donc la relève au sein de l'entreprise. Des auteurs comme Mahé de Boislandelle (1998) ou Torrès (1999) rappellent que le fonctionnement classique des PME peut parfois se révéler particulièrement infantilisant pour les salariés et les cadres dans la mesure où l'épanouissement de ces derniers dépend du style de management du dirigeant et notamment de sa capacité de délégation laquelle est faible, voire inexistante en PME. À cela s'ajoute le fait que les

responsables de PME ont tendance à s'entourer de personnes fidèles et qui ne représentent pas de danger à leurs yeux. Torrès (1999) rappelle que dans ces conditions, il est bien difficile pour le dirigeant de revendre son entreprise à ses cadres qui sont peu nombreux et qui n'ont pas toujours été associés aux décisions stratégiques. Tous ces aspects expliquent que bon nombre de dirigeants sont amenés à céder leur entreprise à des acquéreurs externes pour assurer la survie de leur affaire.

Pour combler les lacunes des salariés repreneurs potentiels et leur permettre d'acquérir les différentes compétences de la dimension entrepreneuriale (compétences techniques, commerciales, managériales et financières), il faut souvent mettre en place une double formation, en externe auprès d'organismes spécialisés (comme l'institut français de gestion) et en interne avec un accompagnement du dirigeant en partance. Pourtant, à la question de savoir si un salarié avec une formation et des conseils peut reprendre l'entreprise, les dirigeants sont généralement sceptiques. Certains dirigeants se lancent dans la recherche de la personnalité idoine et finissent par conclure qu'aucun salarié ne dispose des qualités requises. La réticence des dirigeants renvoie au concept de la légitimité de compétence.

- **Cédant** : « *J'ai pensé à mes salariés pour reprendre. J'avais un très bon contremaître, mais diriger une entreprise c'est quand même difficile. Il faut y être préparé ; il faut être psychologue et il faut savoir donner de son temps.* »

- **Cédant** : « *J'ai essayé de les associer aux décisions, cela ne les intéresse pas.* »

- **Cédant** : « *Il y a un niveau de maturité et de connaissances qui font que l'on ne peut pas demander à un salarié lambda de devenir patron dirigeant.* »

- **Cédant** : « *Les salariés ont peur des responsabilités et ne veulent pas prendre de risque.* »

- **Salarié** : « *Je voulais reprendre, mais je n'avais pas la formation pour cela. Or, aujourd'hui, il faut connaître le droit, la comptabilité, le marketing et dans notre secteur d'activité tout ce qui concerne les normes environnementales.* »

– La question de la légitimité des repreneurs internes

Prendre une entreprise dans laquelle on travaille n'est pas chose aisée ; le nouvel acquéreur doit parvenir à se faire accepter et respecter par d'anciens collègues qui parfois avaient intégré l'entreprise avant lui. La tâche devient encore plus ardue s'il existe un très grand écart d'âge entre le repreneur et les autres salariés de l'entreprise. Notre étude montre que certains salariés repreneurs potentiels s'inquiètent à l'idée de se retrouver propulsé à la tête d'une équipe plus âgée et plus expérimentée. Dans ce cas, les heurts avec les salariés les plus anciens de l'entreprise peuvent être fréquents, notamment avec ceux qui sont fidèles au dirigeant sortant.

Par peur des remous causés par l'opération dans l'entreprise, certains dirigeants en partance sont non seulement réticents à avouer leur désir de passer la main, mais surtout à proposer la reprise à leurs salariés. Une difficulté supplémentaire se situe dans la perception de cette reprise par les autres salariés non sollicités, mais qui pouvaient ambitionner de reprendre l'affaire. Dans ce cas de figure, on peut s'attendre à ce que l'aventure de la reprise soit une source de discordes et de conflits d'intérêts entre les salariés acquéreurs et ceux qui n'ont pas été intégrés à l'opération. D'autant plus que le nouveau propriétaire risque d'être amené à prendre des décisions parfois difficiles. Par exemple, annoncer le licenciement d'un salarié qui travaille dans l'entreprise depuis plus de vingt-cinq ans pour des problèmes d'alcoolémie récurrents sur son poste de travail alors qu'il connaît sa femme et ses enfants ? Ou encore se résoudre à mettre à pied un fidèle collaborateur pour faute grave

- **Cédant** : « *J'en ai parlé avec un salarié. La raison principale de son refus, c'était surtout son âge, il était assez jeune et il y avait les problèmes administratifs et de bureaucratie* »

- **Cédant** : « *J'avais trois très bons salariés et l'un d'eux a manifesté son intérêt pour reprendre. L'idée a été envisagée un temps puis rejeté car il était trop jeune et n'avait pas l'envergure pour reprendre une entreprise* ».

- **Salarié** « *Dans ma précédente entreprise, le patron m'avait imposé de reprendre tout le personnel, mais avec le recul, si c'était à refaire, je ne reprendrais pas les ouvriers les plus anciens. Ils ont dix à vingt ans de plus que moi et m'ont connu comme stagiaire, puis comme salarié* »

- **Cédant** : « *J'ai fait une expérience avec un ingénieur qui sortait d'une grande école, il y a sept ans. Il était très autoritaire et, pourtant, il l'était autant que moi. Je dirais que cette autorité est indispensable. Cette autorité si elle est confirmée, c'est bien. Le problème, c'est qu'elle n'est pas souvent reconnue par les autres salariés parce que le patron est un ancien salarié* ».

– La difficulté de constituer une équipe autour d'un leader potentiel

Un frein important de la reprise d'entreprise par les salariés concerne la difficulté à constituer une équipe de repreneurs avec un ou des leaders potentiels pour porter le projet de reprise dans laquelle chacun trouve sa place. La tâche est délicate car la transmission concerne majoritairement des structures de petite taille (OSEO, 2005). Plus le nombre de personnes composant le groupe de repreneurs est important, plus la direction opérationnelle de l'entreprise risque d'être compliqué. Dans un tel cas la complémentarité des expériences et des formations ne compense pas les difficultés de management liées à l'opération. Que ce soit dans le cadre d'une création d'entreprise ou d'une reprise (saine ou en difficulté) l'opération est facilitée lorsque le nombre d'associés est limité.

- **Cédant** : « *Le problème des salariés qui reprennent une entreprise, c'est difficile qu'ils s'entendent entre eux. Et puis, je pense qu'il s'agit de salariés qui aiment bien avoir un patron* ».

- **Consultant en transmission chez PricewaterhouseCoopers** : « *Il y a un problème de rivalité, mais cela va dépendre de la taille de l'entreprise. Si c'est une petite société où il y a un ou deux cadres, il n'y aura pas de problème de rivalité. Si c'est une entreprise avec une dizaine de cadres, là effectivement il peut se poser le problème de rivalité.* »

- **Consultant chez E3C** : « *La reprise intrapreneuriale est une reprise comme une autre, à l'exception de la transmission à un collectif de salariés. C'est inenvisageable. C'est le foutoir. Un peuple, un pays, un chef !* ».

2.2.2 Les obstacles techniques et financiers

D'autres autres obstacles majeurs de non-transmission de l'entreprise à ses salariés concernent la question du financement de la reprise et la complexité du montage du RES.

– Les difficultés de financement de la reprise

Un autre frein non négligeable concerne la question du financement de l'acquisition. Si la cession de l'entreprise à ses salariés traduit avant tout la volonté du cédant de pérenniser l'entreprise et de conserver des emplois, cette décision comporte toutefois une faiblesse majeure : le cédant ne peut pas vendre son entreprise à prix fort. Les repreneurs internes, contrairement aux acquéreurs externes, ont en général des apports limités. Certains cédants considèrent même que les salariés ne sont pas solvables. Cet élément ne facilite pas les reprises internes, d'autant plus que les PME en bonne santé coûtent cher et les banques exigent de réelles garanties pour l'obtention des emprunts. C'est la raison pour laquelle, les deux cédants de notre échantillon qui ont envisagé un RES à un moment donné étaient prêts à revoir le prix de l'entreprise en fonction des possibilités des repreneurs. L'un d'eux a même envisagé de mettre en place des facilités de paiement (crédit vendeur, paiement en plusieurs fois) et un accompagnement gratuit pour aider les repreneurs salariés. Au final, même si dans le cadre du RES les salariés peuvent bénéficier de facilités de paiements de la part du vendeur, réunir les financements nécessaires à l'acquisition reste un défi de taille. Plusieurs opérations internes échouent faute de moyens financiers suffisants.

- **Cédant** : « *J'ai envisagé de céder mon entreprise à l'un de mes collaborateurs qui était dans la boîte depuis plus de douze ans et qui avait toutes les compétences techniques et morales pour pouvoir la diriger. Cependant, l'estimation relativement importante m'a fait abandonner cette idée, ne voulant pas plomber financièrement l'entreprise ni mon collaborateur. Ce dernier en a d'ailleurs convenu.* »

- **Consultant chez E3C** : « *Certains chefs d'entreprise, comme les artisans, sont accompagnés d'un compagnon du métier qui connaît les clients, à qui ils pourront plus facilement céder l'entreprise car les montants financiers sont moins importants. Cela leur permet de prendre sereinement leur retraite et d'être assurés d'une certaine pérennité de l'entreprise. Pour des*

entreprises de taille plus importantes, les enjeux financiers sont plus importants. En plus, du côté confidentiel et du problème de compétence, il y a un côté pouvoir d'achat du cadre qui n'est pas du tout évident ».

– La complexité du montage technique du RES

Le RES donne la possibilité aux salariés, souvent les cadres de l'entreprise, de pouvoir racheter la société dans laquelle ils travaillent, par des allègements de charges fiscales et en facilitant les sources d'emprunts. Sur le plan technique, le mécanisme repose sur la constitution d'une société holding contrôlée par les salariés laquelle rachète les titres de la société à reprendre (Entève, 1997 ; Defosse 1988). Ce montage « fiscal-juridico-financier » n'est pas simple à appréhender ni par les cédants ni par les salariés. Le RES est souvent perçu comme une procédure complexe, lourde, longue à mettre en place (plusieurs mois) et parfois peu adaptée pour des petites entreprises. Or, comme nous l'avons indiqué précédemment, l'essentiel des opérations de transmission porte sur des entreprises de petite taille. Cette perception freine certaines transmissions internes.

- **Cédant** : « *Le RES, c'est trop compliqué comme formule* »

- **Cédant** : « *Je souhaite partir le plus vite possible. Ce montage ne s'applique pas à mon cas, mais il me semble intéressant* »

2.3 Discussion des résultats

Comme nous venons de le voir, les freins à la transmission de l'entreprise à ses salariés sont variés, mais essentiellement psychologiques et culturels. Ces obstacles sont particulièrement difficiles à surmonter car ils proviennent des différents acteurs impliqués dans ce type de reprise : les dirigeants de PME, les salariés potentiels repreneurs et les intermédiaires professionnels de la transmission d'entreprise.

Du côté du cédant, si la reprise par un descendant est aisément envisageable, en revanche il ne pense pas spontanément à ses salariés pour sa succession. Il a souvent du mal à concevoir qu'un salarié puisse accéder à la fonction patronale, *a fortiori* qu'il puisse le remplacer. La perspective de vendre l'entreprise à un ou plusieurs salariés ne semble pas l'intéresser. Rappelons que seuls deux cédants sur les douze de notre échantillon ont envisagé à un moment donné la possibilité de céder l'entreprise à leurs salariés. Les dix autres n'ont pas manifesté le même enthousiasme vis-

à-vis de cette forme de reprise. Dans bien des cas, les salariés sont les derniers à avoir connaissance du projet de cession de l'entreprise. En résumé, les freins avancés par les cédants sont essentiellement : le manque de motivation des salariés, la question de la confidentialité de l'opération, l'insuffisance des moyens financiers et le manque de compétences des salariés, la complexité du RES et le problème de légitimité des repreneurs salariés.

Du côté des salariés, rares également sont ceux qui manifestent le désir de reprendre l'entreprise dans laquelle ils travaillent. Ils ont souvent du mal à proposer spontanément leur « candidature » pour prendre le relais. Or, non seulement ils sont souvent les mieux placés pour le faire, mais ils peuvent aussi trouver dans la reprise une occasion de devenir maître de leur destin. Les données recueillies montrent que les principaux facteurs de blocage provenant des salariés sont : l'insuffisance des moyens pour financer la reprise, le manque d'information sur le projet cession (confidentialité) et le handicap de l'âge par rapport aux salariés les plus anciens.

Du côté des professionnels qui œuvrent pour le rapprochement des cédants et des repreneurs, les données recueillies montrent que le RES n'est pas perçu comme une solution efficace de pérennisation de l'entreprise. Ils sont sceptiques quant à la capacité des repreneurs salariés à se muer en véritable chef d'entreprise, à passer d'un état de subordination à un poste de responsable de la PME. Ils avancent plusieurs obstacles à la conduite d'une transmission d'entreprise par les salariés de l'entreprise : la difficulté de constituer une équipe de direction avec un leadership clair et unique, la question du financement et de la confidentialité.

Ces différents niveaux de blocage peuvent s'auto-renforcer. Les salariés, victimes du scepticisme des cédants et des professionnelles de la transmission, peuvent à leur tour ne pas se percevoir comme des successeurs potentiels légitimes, empêchant ainsi toute solution de reprise en interne.

Pour faciliter la réussite du RES, les deux mots clés sont la préparation et l'anticipation de l'opération. La recherche précoce de successeurs potentiels à l'intérieur de l'entreprise est de nature à faciliter la mise en place d'une solution interne. Pour cela, il revient au chef d'entreprise de détecter le potentiel de ses salariés, de les familiariser au métier de chef d'entreprise de les associer aux décisions stratégiques, puis de leur déléguer progressivement les responsabilités. Cela suppose d'adopter un

comportement proactif en matière de transmission en mettant en place une politique de Gestion des Ressources Humaines permettant de repérer les salariés susceptibles de reprendre l'entreprise. Une fois les salariés identifiés, le cédant doit mettre en place une « *Gestion des Ressources Intrapreneuriales* » (Estève, 1997 ; Estève et Mahé de Boislandelle, 1999) visant à permettre aux salariés intrapreneurs de révéler graduellement leurs aptitudes et leurs capacités à diriger la PME. Dans le cas contraire, c'est-à-dire lorsque les salariés ne sont pas préparés par le dirigeant à prendre la relève, ils peuvent mettre en faillite la démarche en refusant poliment mais fermement d'assurer la succession tout simplement parce qu'ils ne sentent pas prêts (Estève, 1997)

Conclusion

Recommandations pour favoriser la Reprise de l'Entreprise par ses Salariés

Ce chapitre a permis de faire un tour d'horizon des différents freins qui pèsent sur le RES. Les données recueillies ont mis en lumière des freins divers, de nature psychologique, culturelle, humaine, mais aussi technique et financière. Ces facteurs de blocage concernent non seulement les cédants, mais aussi les salariés de l'entreprise et les professionnels intermédiaires du marché de la transmission – reprise. Au final, les salariés d'une entreprise constituent un vivier de repreneurs potentiels insuffisamment exploité par les dirigeants de PME confrontés à la problématique successorale.

Pour lever les différents obstacles, nous formulons les recommandations suivantes en direction des responsables politiques et économiques :

– **Sensibiliser les dirigeants-proprétaires de PME sur le potentiel entrepreneurial de leurs salariés.** Si nous voulons encourager le Rachat de l'entreprise à ses Salariés, c'est au niveau du dirigeant lui-même qu'il faudrait travailler en priorité. Dans la PME, le dirigeant occupe une place centrale. De par sa position, il représente l'acteur clé de l'opération, la personne la plus susceptible d'amorcer, d'inciter, d'interrompre ou de faire dérailler le processus de transfert aux salariés de l'entreprise. Par son attitude face à la transmission (détachement réel de l'entreprise, volonté de pérennisation de l'affaire à travers les salariés ou attitude ambiguë vis-à-vis de la solution interne), il facilite ou freine la démarche. Aussi, malgré les multiples freins qui pèsent sur ce mode de transmission, conviendrait-il d'encourager

les dirigeants à céder leur affaire aux salariés ou cadres de la société qui sont les plus aptes à assurer la pérennisation et le développement de l'entreprise dans un cadre qui respecte et perpétue la culture de l'entreprise et sécurise l'environnement de l'entreprise (clientèle, fournisseurs, banquiers)

– **Parallèlement, sensibiliser et diffuser la solution RES auprès du personnel des PME et des syndicats salariés pour susciter des vocations entrepreneuriales.** Dans le contexte économique actuel marqué par les vagues de restructuration des entreprises, la dévitalisation des territoires, les délocalisations et licenciement, cette sensibilisation peut être une des solutions face à la problématique d'emploi et de reconversion des salariés. Ce mode de transfert pourrait jouer un rôle déterminant et prometteur pour l'avenir de milliers d'entreprises françaises et européennes confrontées au remplacement de leurs dirigeants, cherchant à conserver leur identité et à maintenir l'emploi de façon durable sur leurs territoires.

– **Promouvoir ce mode de transmission auprès des conseils du chef d'entreprise et des professionnels de la transmission** qui doivent intégrer la solution RES comme une alternative à développer pour relever l'enjeu de la transmission d'entreprise. Les avantages de cette formule mériteraient d'être mieux connus par les intermédiaires du marché de la reprise que sont les experts-comptables, les conseillers juridiques et les réseaux professionnels et consulaires (chambres de commerce et d'industrie, chambre de métiers).

– Dans certains cas, **la formule coopérative peut être une solution pour les salariés** qui désirent acquérir une entreprise. En optant pour une transmission sous forme Scop (Société coopérative de production), les associés co-repreneurs peuvent bénéficier du soutien du réseau des Scop (accompagnement financier, assistance juridique, suivi fiscal et social, formation...). En optant pour cette solution, il est également possible de bénéficier des services des établissements financiers du mouvement coopératif qui viennent compléter l'apport des salariés pour financer l'acquisition (Crédit Coopératif, Crédit Mutuel...).

– **Développer les formules de cession progressive de parts sociales aux salariés.** Cette solution vise à mettre en place une vente échelonnée dans le temps entre le cédant et les repreneurs salariés.

La prise en considération de ces préconisations serait de nature à promouvoir le RES.

Bibliographie

BAH (T.) et CADIEUX (L.) (2011), « *Les passages obligés du cédant : quels impacts pour le repreneur ?* » in *Le duo cédant/repreneur : pour une compréhension intégrée de la transmission/reprise des PME*, sous la direction de Cadieux L. et Deschamps B. (direction), Presses de l'université du Québec, chapitre 4, 67-84.

BAH (T.). (2006), *L'accompagnement du repreneur par le cédant dans les transmissions de PME : une approche par la théorie du deuil*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier I.

BAH (T.) et MAHE DE BOISLANDELLE (H.) (2010), « La méthodologie des récits de vie au service de l'analyse du processus de transmission des entreprises » Colloque GRH, PME et Entrepreneuriat – *Regards croisés* » 2010, 17 pages.

BAH (T.) (2009), « La transition cédant – repreneur : une approche par la théorie du deuil », *Revue Française de Gestion*, vol. 35, n° 194, mai, 26 pages.

BOUSSAGUET (S.) (2005), *L'entrée dans l'entreprise du repreneur : un processus de socialisation repreneuriale*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier I.

BOWLBY (J.) (1984), *Attachement et perte : 3 - La perte tristesse et dépression*, P.U.F., Le fil rouge.

CIAMPA (D.) & WATKINS (M.) (1999), « The successors's dilemma », *Harvard Business Review*, November-December, pp. 161-168.

COMMISSION EUROPEENNE (2005), *Marchés pour la transmission d'entreprise, favoriser les bourses d'opportunité pour la transmission d'entreprise en Europe*, Rapport de la Direction Générale des Entreprises

CONSEIL ECONOMIQUE ET SOCIAL (2004), *La transmission des PME artisanales, commerciales, industrielles et de services* », Rapport présenté par Mme Françoise Vilain.

DELFOSSÉ (A.) (1988), *Holdings et reprises d'entreprises. LBO, LMBO, rachat par les cadres, intégration fiscale, gestion, édition d'organisation.*

ESTEVE (J.-M.) & BAH (T.) (2004), « Je gère, donc je transmets. Pourquoi pas à mes salariés ? », Colloque « *Transmission d'entreprise : état des lieux et perspective* », GESEM, Faculté d'Administration & de Gestion, Université Montpellier I, 19 novembre, pp. 152-167.

ESTEVE (J.-M.) (1997), *Les conditions de succès du RES dans le BTP : La dimension humaine et intrapreneuriale*, Thèse en Sciences de Gestion, Université Montpellier II.

ESTEVE (J.-M.) et MAHE DE BOISLANDELLE (H.) (1999), « La gestion des ressources intrapreneuriales condition de succès d'un RES », *1^{re} Université de printemps de l'audit social*, Hammamet, Tunisie.

GUEYE (C.) et ESTEVE (J.M.). (2009), « *La responsabilité sociale du dirigeant propriétaire de PME sous le prisme de la gestion des ressources intrapreneuriales* » dans « *GRH, Transmission, PME : De Nouvelles Perspectives – Mélanges en l'honneur du professeur Henri Mahé de Boislandelle* », Messeghem (K.) et ali. (coordination), Éditions Management et Société.

L'ENTREPRISE (2011), Céder son entreprise à ses salariés, n° 296 (janvier), pp. 80-84.

MAHE DE BOISLANDELLE (H.) (1998), *Gestion des ressources humaines dans les PME*, Économica, Paris, 2^e édition (1^{re} édition, 1988).

OSEO (2005), *La transmission des petites et moyennes entreprises : l'expérience d'OSEO / BDPME*, 64 pages.

PAILOT (P.) (2000), De la difficulté de l'entrepreneur à quitter son entreprise, in Verstraete, T. (sous la dir.), *Histoire d'entreprendre. Les réalités de l'entrepreneuriat*, Edition Management et Société, p. 275-286.

TORRES (O.) (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, n° 144, p. 119-138.

TORRES (O.) (1999), *Les PME*, Editions Dominos.

