

# **Transmission des PME industrielles : choix et acteurs décisionnels**

## **Résumé**

A l'approche du départ à la retraite, s'ils souhaitent transmettre leur entreprise, les propriétaires-dirigeants réfléchissent aux différentes possibilités. Etant donné que les processus diffèrent selon les modalités de transmission souhaitées (familiale, interne ou externe), les acteurs décisionnels varient-ils en conséquence ? Est-ce que les cédants potentiels décident seuls du sort de leur entreprise ? Si non, de qui s'entourent-ils pour décider ?

Sur la base d'une étude portant sur 103 PME industrielles de 10 à 100 salariés dans les secteurs de l'industrie et de la construction en région Bretagne, nos résultats montrent que les acteurs participant à la décision de transmettre diffèrent en fonction des types de transmission souhaités. Les conjoints, époux et épouses, participent aux décisions d'environ la moitié des propriétaires-dirigeants de l'étude. Les enfants participent s'ils travaillent à l'entreprise, comptent rester après la transmission ou si le dirigeant a une préférence pour la succession familiale. Quand la décision concerne la famille, il s'agit de la famille proche (conjoints et/ou enfants). Les autres membres de la famille ne sont presque jamais sollicités, même quand les chefs d'entreprise sont des successeurs familiaux. Les conseillers externes jouent un rôle déterminant, leur poids décisionnel étant globalement presque aussi important que celui de la famille proche. En ce qui concerne les salariés, ils ne sont que très rarement considérés comme des acteurs décisionnels, sauf s'ils sont directement impliqués en tant que potentiels repreneurs.

## **Mots-clés**

Transmission d'entreprise, acteurs décisionnels, PME, industrie.

## Introduction

De nombreuses études ont mis en évidence l'importance de la transmission des PME, phénomène aux enjeux sociaux majeurs surtout dans le contexte actuel de vieillissement de la population des dirigeants et de nécessité de sauvegarde des emplois et de relance du dynamisme des territoires pour faire face à la crise économique. On entend par transmission d'entreprise « toute transmission de la propriété d'une entreprise à une autre personne ou entreprise qui assure la continuité de l'existence et de l'activité commerciale de l'entreprise » (CE, 2002, p.6).

Les entreprises susceptibles d'être transmises chaque année sont environ 690 000 en Europe (CE, 2006), soit 2,8 millions d'emplois, et 60 000 en France (OSEO, 2005), dont 5 500 de 10 à 250 salariés, soit un total de 330 000 emplois concernés par an. Par ailleurs, le groupe BPCE (2011) a dénombré les entreprises de plus de 10 salariés transmises et affirme que « 5,9% des 207 600 PME et ETI du secteur marchand ont connu une opération de cession-transmission en 2010, soit un total de 12 315 entités [...] représentant près de 1,5 million d'emplois. » (p.3-4) ce qui laisse penser que l'ampleur du phénomène dépasse largement les estimations.

Les possibilités de transmission sont multiples. En France, un quart des reprises sont effectuées par une autre entreprise ou un groupe et parmi les transmissions à des personnes physiques, la reprise par un repreneur extérieur est la solution la plus fréquente, suivie de la reprise par les salariés. Garder l'entreprise au sein de la famille est un choix minoritaire, cela concernerait à peine 14% des reprises (BPCE, 2011).

Selon l'étude Transregio<sup>1</sup> (2006) en réponse à la question « A qui préféreriez-vous vendre/transmettre votre entreprise ? », environ 60% des futurs cédants européens seraient favorables à la vente à une autre entreprise ou à la transmission familiale (avec de grandes disparités selon les pays), presque la même proportion serait pour la vente à un repreneur individuel, la moitié serait disposée à céder à un membre du personnel et environ un tiers serait favorable à la reprise par une société de capital risque. Ces résultats illustrent la diversité des possibilités, les chefs d'entreprise ne semblent pas se limiter à une seule voie. Mais sachant que les protagonistes des processus varient selon les types de transmission, les acteurs décisionnels diffèrent-ils en fonction des modalités préférées par les cédants ? Est-ce qu'ils décident seuls du sort de leur entreprise ? Si non, de qui s'entourent-ils pour décider ?

---

<sup>1</sup> Enquête menée en 2005 dans 7 pays : Allemagne, Autriche, France, Italie, Lituanie, Pologne, Slovénie. L'étude a concerné 413 futurs cédants (transmissions potentielles dans les 10 ans à venir).

Après une présentation du cadre théorique relatif aux différents types de transmission possibles et aux acteurs impliqués, nous présenterons les résultats de notre étude concernant à la fois les choix des dirigeants et les acteurs qui, selon eux, participent également à leur décision de transmettre.

## 1. La décision de transmettre et ses acteurs

Dans une perspective intégrée toutes les transmissions comprennent quatre phases *planification - mise en œuvre - transition - nouvelle direction* (Cadieux et Deschamps, 2011).

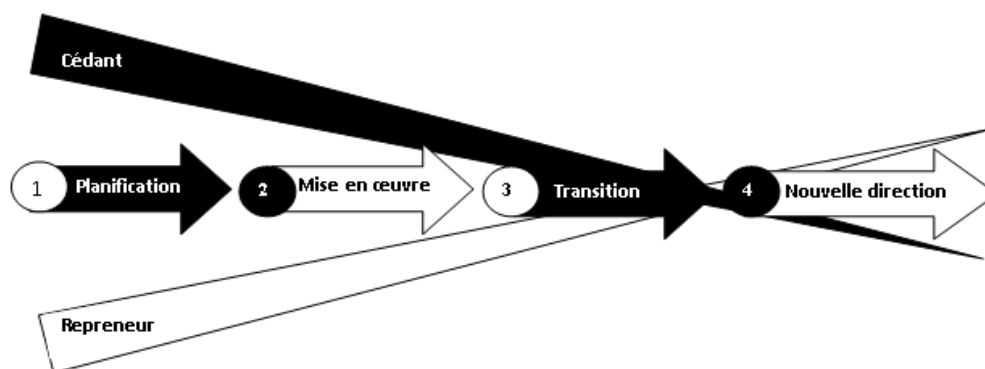


Figure 1. La transmission/reprise dans une perspective intégrée (Cadieux et Deschamps, 2011, p.3)

Selon les types de transmission (familiale, interne ou externe), les processus diffèrent avec des répercussions aux niveaux des acteurs concernés et des durées de leurs interactions (Deschamps et Paturel, 2005 ; Cadieux et Brouard, 2009).

La succession familiale se déroule généralement en quatre étapes *initiation – intégration - management conjoint – désengagement du prédécesseur* (Cadieux et al., 2002) sur une longue période au cours de laquelle les rôles du prédécesseur et du successeur évoluent et s'ajustent mutuellement (Handler, 1990). Il est aussi possible que l'entreprise soit reprise par plusieurs successeurs, c'est le cas notamment des co-successions en fratrie (Deschamps et al., 2014).

La transmission à un tiers extérieur personne physique est un processus de plus courte durée composé de trois phases *préparation – organisation – réalisation* (Deschamps, 1999) dont les principaux acteurs sont le cédant et le repreneur.

Il arrive également que l'entreprise soit cédée à un ou plusieurs employés, cadres de l'entreprise ou actionnaires minoritaires. Il s'agit alors d'une transmission interne dont le processus comprend quatre phases *planification stratégique – entente – cohabitation – retrait* (Cadieux et Brouard, 2009).

L'entreprise peut aussi être rachetée par une autre entité économique. La transmission à une personne morale est une opération distincte de celles énoncées précédemment car elle s'intègre dans une stratégie de croissance externe.

Plusieurs possibilités s'offrent donc aux cédants potentiels avant la phase dite de *mise en œuvre* du processus de transmission d'entreprise dans une perspective intégrée.

### **1.1. Le choix du type de transmission**

Dans le cas des dirigeants ayant l'intention de transmettre dans la famille, de nombreux facteurs peuvent empêcher la concrétisation de la succession (De Massis et al., 2008). Si la volonté de transmettre est toujours présente, une autre solution doit être envisagée et le changement de processus s'impose en fonction de la nouvelle modalité de transmission choisie. Par conséquent, on peut avoir des processus de succession commencés puis arrêtés, ou interrompus et repris plus tard.

Il est également possible de changer d'avis dans le sens inverse. C'est le cas notamment des successeurs potentiels qui ne manifestent leur volonté de reprendre qu'au moment où leurs parents leur font part de leur intention de céder l'entreprise à un tiers.

La transmission, mobilisant divers acteurs et étant un processus évolutif dans le temps, implique des ajustements en fonction d'un contexte changeant. « Ainsi, le caractère définitif d'une position n'est jamais totalement vérifié, même lorsque la volonté de maintien de l'entreprise dans le giron familial ou de cession est commune [*parents et héritiers sont d'accord*]. Des éléments ou événements déclencheurs (Barbot et Richomme-Huet, 2007), plutôt brutaux en règle générale, sont toujours à même de détourner parent et héritier de leur décision initiale. » (De Freyman et Richomme-Huet, 2010, p.172).

De plus, il n'est pas toujours facile de trouver un repreneur adéquat. Une des principales préoccupations des propriétaires en France souhaitant transmettre leur entreprise est de trouver le « bon repreneur ». A la question « Finalement, personnellement qu'est-ce qui est le plus important pour votre cession ? » 34% jugent que c'est *Céder l'entreprise à la bonne personne* (IFOP, 2007). En Europe, *Identifier le bon repreneur* est la principale difficulté rencontrée par les cédants (mentionnée par trois quarts des répondants) (Transregio, 2006).

## 1.2. Les participants à la décision

Les principaux protagonistes de la transmission sont le couple cédant/repreneur, mais les parties prenantes sont multiples. Quel que soit le mode de reprise choisi, les transferts managérial et patrimonial, qui ne concernent pas toujours les mêmes acteurs, ont des impacts divers sur l'entreprise (managers, salariés, partenaires), les détenteurs du capital et les familles éventuellement impliquées. De plus, la reprise entraîne des changements aux niveaux organisationnel et stratégique (Deschamps et Paturel, 2005 ; Bégin et al., 2011) ayant inévitablement des répercussions sur les parties prenantes internes et externes de l'entreprise.

Vu la complexité des processus et des interactions, et le besoin de compétences spécifiques pour préparer et formaliser les transferts, il est fréquent que des conseillers extérieurs accompagnent les transmissions. "Succession planning is undoubtedly the issue that most often motivates family business owners to work with consultants." (Gersick et al., 1997, p.271). Un bon accompagnement doit tenir compte des différents enjeux, divergences et convergences aux niveaux individuel, familial, organisationnel et patrimonial, et requiert la connaissance des différentes formes de transmission car les facteurs à prendre en compte varient en conséquence (Cadieux et Brouard, 2009).

Les intervenants externes sont très variés : entourage immédiat, professionnels généralistes ou spécialistes de la transmission/reprise, associations et regroupements proposant divers services (St-Jean, 2011). Les cédants potentiels en Europe « considèrent les services de conseil en matière juridique et financière, ainsi qu'une évaluation indépendante de l'entreprise comme prioritaires en matière d'appui à la transmission. » (Transregio, 2006). En France, selon l'IFOP (2007) les cédants potentiels de PME de moins de 100 salariés, lorsqu'ils cherchent un accompagnement ou une orientation relative à la cession/transmission, s'adressent en priorité aux experts comptables (29%), aux avocats et aux chambres de métiers (10%), aux notaires (8%), aux relations professionnelles (7%) et dans une moindre mesure aux cabinets de conseil, aux proches ou amis, aux organismes de soutien, aux banquiers ou aux sociétés intermédiaires. Selon Cadieux et Morin (2008)<sup>2</sup>, les entreprises québécoises font surtout appel, par ordre décroissant, aux comptables agréés, aux fiscalistes, aux notaires, aux banquiers, aux avocats, aux courtiers en assurances et aux planificateurs financiers ; et utilisent moins les services des mentors, des conseillers en management ou en gestion des

---

<sup>2</sup> Cité par Cadieux et Brouard, 2009, p.198.

ressources humaines, ou encore des psychologues. Ces études convergent sur la valorisation du conseil dans les domaines financiers et juridiques.

D'après Strike (2012), il existe trois groupes de conseillers : les *formels* (avec un lien contractuel avec l'entreprise), les *informels* (catalyseurs de confiance, conjoints et mentors), et les *conseils de famille*.

Dans la littérature le conjoint est souvent vu comme « une conjointe », les propriétaires-dirigeants étant majoritairement des hommes. L'épouse peut avoir une influence sur les projets de retraite de son mari et être préoccupée par « ce qu'il adviendra du patrimoine familial [...] ou ce qu'il adviendra de l'entreprise ou des membres de la famille qui y travaillent [...] par les conflits susceptibles d'émerger [...] elle peut agir comme agent de liaison, facilitatrice ou médiatrice entre les membres de la famille » (Cadieux et Brouard, 2009, p.70-71). Cela dit, dans les modèles théoriques des processus de transmission focalisés sur les duos prédécesseur/successeur ou cédant/repreneur le conjoint reste un acteur secondaire. Son rôle peut être décrit comme important, mais demeure souvent invisible. « CEO spouses play a key, even if often invisible, role in most family-controlled corporations. This is particularly true when the special challenges of succession and continuity become evident. » (Poza et Messer, 2001, p.25). D'ailleurs, certaines épouses reprennent la direction de l'entreprise familiale après la retraite de leur mari ou suite à son décès, pour des raisons juridiques ou économiques, pour maintenir l'entreprise au sein de la famille ou pour mettre à profit les compétences précédemment acquises au contact des affaires (Robic et Antheaume, 2014).

Les salariés deviennent des protagonistes du processus de transmission quand ils sont les futurs repreneurs. Mais lorsque les propriétaires-dirigeants optent pour d'autres modalités de transmission, ils ne sont que rarement consultés. En effet, les transactions s'effectuent alors souvent sans leur participation (Boussaguet, 2011) et ils n'en sont généralement informés qu'après la concrétisation des opérations (Deschamps et Paturol, 2005).

Les différents types de conseils, faisant ou pas partie de la famille, sont susceptibles d'intervenir ponctuellement ou sur des durées variables au cours du processus de transmission, qu'elle soit familiale ou non familiale ou en période de doute quant au choix du type de reprise.

## 2. Enquête et présentation des résultats

Nous avons réalisé une enquête en région Bretagne en 2011, auprès de propriétaires-dirigeants de 55 ans ou plus, à la tête de PME de 10 à 100 salariés dans les secteurs de l'industrie et de la construction<sup>3</sup>, souhaitant transmettre leur entreprise (cf. tableau 1) et ayant au moins un enfant adulte (18 ans ou plus) au moment de la réponse au questionnaire.

Nous avons obtenu 103 réponses exploitables concernant des établissements ayant en moyenne 27,7 salariés et 33,3 ans d'ancienneté, 47% dans le secteur de l'industrie et 53% dans la construction, 92% hommes et 8% femmes. En ce qui concerne l'accès à la direction de l'entreprise, 48,5% des propriétaires sont des fondateurs, 16,5% des successeurs familiaux et 35% des repreneurs non familiaux.

Horizon de la transmission		
	Nombre	%
Dans plus de 10 ans	3	2,9%
Dans 5 à 10 ans	24	23,3%
Dans 2 à 5 ans	36	35%
Dans moins de 2 ans	21	20,4%
L'entreprise est en cours de transmission	19	18,4%
Je ne souhaite pas la transmettre	0	0%
Total	103	100%

Tableau 1. Horizon des transmissions envisagées par les répondants

Les conclusions ici présentées résultent essentiellement du croisement des réponses à deux questions<sup>4</sup> :

- a) Classez les différents choix de transmission par ordre de préférence de 1 à 5 (1-Votre choix préféré ; 2-Votre 2<sup>ème</sup> choix ; 3-Votre 3<sup>ème</sup> choix...) : La reprise par un groupe ; La reprise par une autre PME ; La reprise par un repreneur extérieur ; La reprise par un/des salarié(s) ; La reprise dans la famille.

<sup>3</sup> Selon la Chambre de commerce et d'industrie de la région Bretagne (2012), 1743 PME bretonnes de 5 à 199 salariés dans les secteurs de l'industrie/énergie et de la construction avaient à leur tête un propriétaire-dirigeant âgé de 55 ans ou plus en 2011 (le même phénomène concernait 1644 PME dans le secteur des services et 1301 dans celui du commerce). L'ensemble des PME de 5 à 199 salariés représentent 36,5% des entreprises et 66,6% de l'emploi de la région. Le tissu économique régional comprend 50% d'entreprises de moins de 10 salariés et 48% de 10 à 99 salariés. D'après l'Observatoire CRA de la transmission des PME-PMI en France (2011), depuis 10 ans les entreprises industrielles et du bâtiment constituent plus de 60% des affaires à reprendre.

<sup>4</sup> Ces questions font partie d'un questionnaire préparé avec le logiciel Sphinx. L'enquête a été réalisée par voie postale (783 courriers envoyés, 146 réponses obtenues, 103 exploitables) et le traitement des données a été effectué avec le logiciel SPSS.

- b) Qui participe avec vous à la décision de transmettre l'entreprise ? (plusieurs réponses possibles) : Mon conjoint ; mon/mes enfants ; le(s) conjoint(s) de(s) enfant(s) ; autre(s) membre(s) de la famille ; le(s) salarié(s) de l'entreprise ; le(s) conseiller(s) (expert-comptable, banquier, avocat...) ; le(s) repreneur(s) de l'entreprise ; autre ; personne, je décide tout(e) seul(e).

Demander qui participait à la décision de transmettre, et non simplement qui était écouté ou consulté avant la prise de décision, permet d'identifier les acteurs les plus importants aux yeux des cédants potentiels.

Lors de la présentation des résultats, nous nommerons « acteurs décisionnels » les acteurs désignés par les propriétaires-dirigeants comme étant ceux qui participent avec eux à la décision de transmettre l'entreprise.

### **2.1. Les types de transmission envisagés par les cédants potentiels**

La grande majorité des cédants potentiels (58%) ont signalé plusieurs choix possibles de transmission. La succession familiale est la plus fréquente en 1<sup>er</sup> choix, mais devient très rare en 2<sup>ème</sup> choix (seulement deux cas) et parmi ceux qui la préfèrent ayant déclaré une alternative, 57% évoquent la reprise par les salariés ; de ceux qui envisagent la transmission interne et qui ont un 2<sup>ème</sup> choix possible, 58% mentionnent la reprise par un repreneur extérieur personne physique ; parmi ceux qui montrent une préférence pour cette dernière modalité et ayant signalé une alternative, 77% mentionnent la reprise par une autre PME.



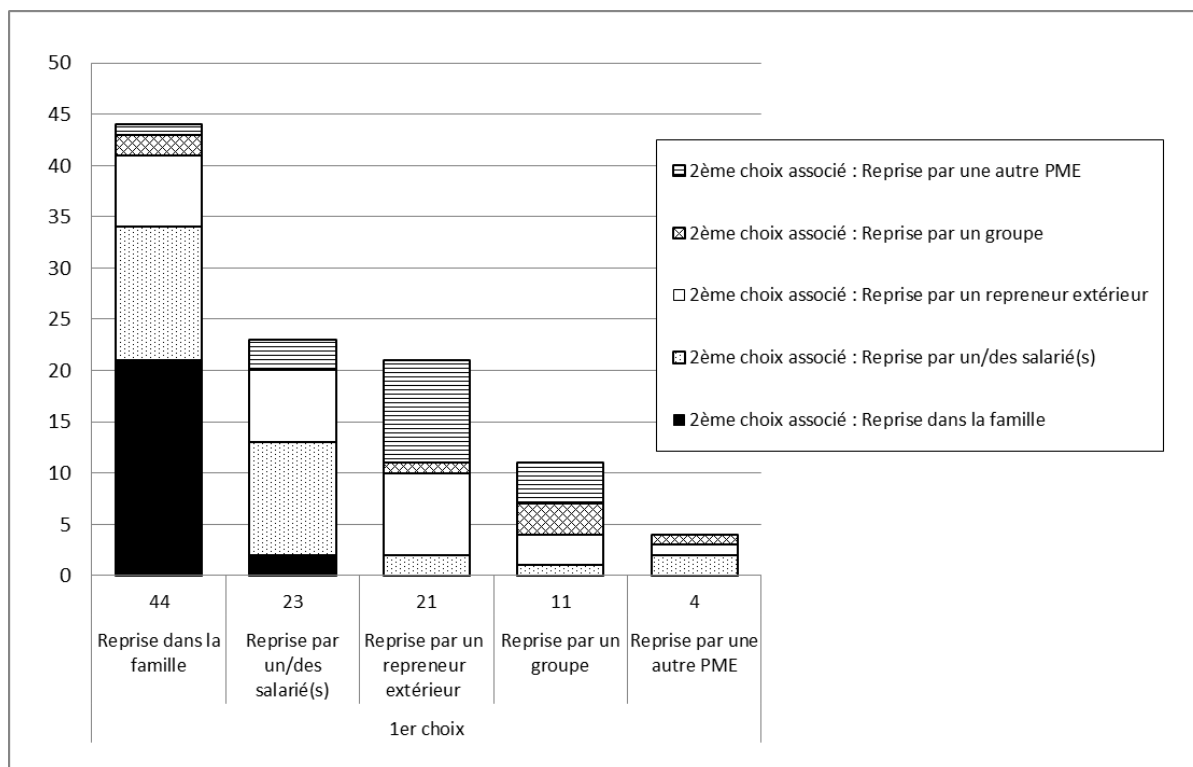


Figure 2. Modalités de reprise souhaitées par les propriétaires-dirigeants (1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> préférences)

Environ la moitié des répondants préférant la succession familiale ou la reprise par les salariés n'ont pas signalé d'alternative<sup>5</sup>, même s'ils s'estiment assez loin de la concrétisation de la transmission. En effet, pour ces deux types de reprise les cédants potentiels connaissent en amont les éventuels successeurs, et peuvent ainsi avoir une idée plus précise sur la suite des événements. La cession à une personne physique est un choix unique pour 38% des dirigeants, mais surtout parce qu'il s'agit d'entreprises déjà en cours de transmission.

### 2.1.1. Transmission familiale ou non familiale ?

La majorité des propriétaires-dirigeants (57%) préfèrent la transmission non familiale, et parmi eux, 39% envisagent la reprise par les salariés, 36% souhaitent la reprise par un repreneur personne physique extérieur et 25% songent à la cession à une personne morale.

La succession familiale est le 1<sup>er</sup> choix pour 43% des dirigeants. Cette proportion, largement au-dessus de la moyenne en France, peut être expliquée par la nature de l'échantillon car nous ne ciblons que les transmissions pour cause de départ en retraite, qui ne représentent que 60%

<sup>5</sup> Cf. Figure 2 : Dans les cas où le 1<sup>er</sup> choix est identique au 2<sup>ème</sup> choix, cela signifie que c'est la seule voie qui intéresse le dirigeant.

des cas (OSEO, 2005) et les cédants ayant des enfants adultes. De plus, selon le groupe BPCE (2011) le secteur de la construction est celui où le taux de succession familiale est le plus élevé, atteignant 23%, et les entreprises de 20 à 49 salariés (39% de notre échantillon) sont également les plus concernées.

Cela dit, l'évolution des résultats des études mène à croire que la part des successions familiales est en progression. En 2006, Transregio indiquait que seulement 18,5% des cédants potentiels en France aimeraient transmettre dans la famille. Mais selon le rapport du groupe BPCE publiée en 2011, 25% des propriétaires envisageant une cession de leur entreprise dans les deux ans à venir et 34% de ceux souhaitant le faire dans les 10 ans, souhaitent la transmission familiale. On note également une légère progression au niveau des transmissions familiales concrétisées. Selon OSEO (2005) cette modalité représentait moins de 10% des cas. Mais plus récemment, le CRA (2011) estime que 13,5% des transmissions d'entreprises de 5 à 100 salariés sont effectuées au sein de la famille, et le groupe BPCE (2011) a dénombré 14% de successions familiales en 2010 parmi les entreprises de 10 à 250 salariés.

### 2.1.2. Fondateurs, successeurs et repreneurs : différents choix de transmission

Le souhait de transmettre au sein de la famille varie en fonction du type d'accès à la direction de l'entreprise. La majorité des fondateurs (56%) préfèrent la succession familiale et environ 70% des repreneurs, qu'ils soient familiaux ou non familiaux, envisagent d'autres modes de transmission : 41% des successeurs familiaux aimeraient plutôt transmettre à une personne physique extérieure et 33% des repreneurs non familiaux songent à la transmission aux salariés.

Nous avons d'ailleurs trouvé une corrélation significative entre la variable « Accès à la direction »<sup>6</sup> et les variables « Reprise par les salariés » et « Reprise dans la famille » (types de reprise souhaités). Les dirigeants sans lien de parenté avec les propriétaires précédents envisagent moins la transmission familiale et davantage la cession aux salariés. Certains seraient-ils eux-mêmes des anciens salariés repreneurs souhaitant reproduire le schéma ?

Par ailleurs, 10% des fondateurs, 12% des successeurs familiaux et 22% des repreneurs extérieurs préfèrent céder à un groupe ou à une PME.

---

<sup>6</sup> Variable codée : 1 = Je suis son créateur/fondateur ; 2 = Héritage / donation / reprise familiale ; 3 = Rachat / reprise d'activité.

		<i>Accès à la direction</i>
<b>Types de reprise souhaités</b>		
<i>Reprise Groupe</i>	Corrélation de Pearson <sup>7</sup>	,152
	Sig. (bilatérale)	,283
	N	52
<i>Reprise PME</i>	Corrélation de Pearson	-,069
	Sig. (bilatérale)	,619
	N	54
<i>Reprise Repreneur Extérieur</i>	Corrélation de Pearson	-,041
	Sig. (bilatérale)	,747
	N	64
<i>Reprise Salariés</i>	Corrélation de Pearson	,337**
	Sig. (bilatérale)	,008
	N	60
<i>Reprise Famille</i>	Corrélation de Pearson	-,285*
	Sig. (bilatérale)	,020
	N	66
** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).		
* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).		

Tableau 2. Corrélations entre la variable « Accès à la direction » et celles relatives aux différents choix de transmission

## 2.2. Les acteurs décisionnels de la transmission

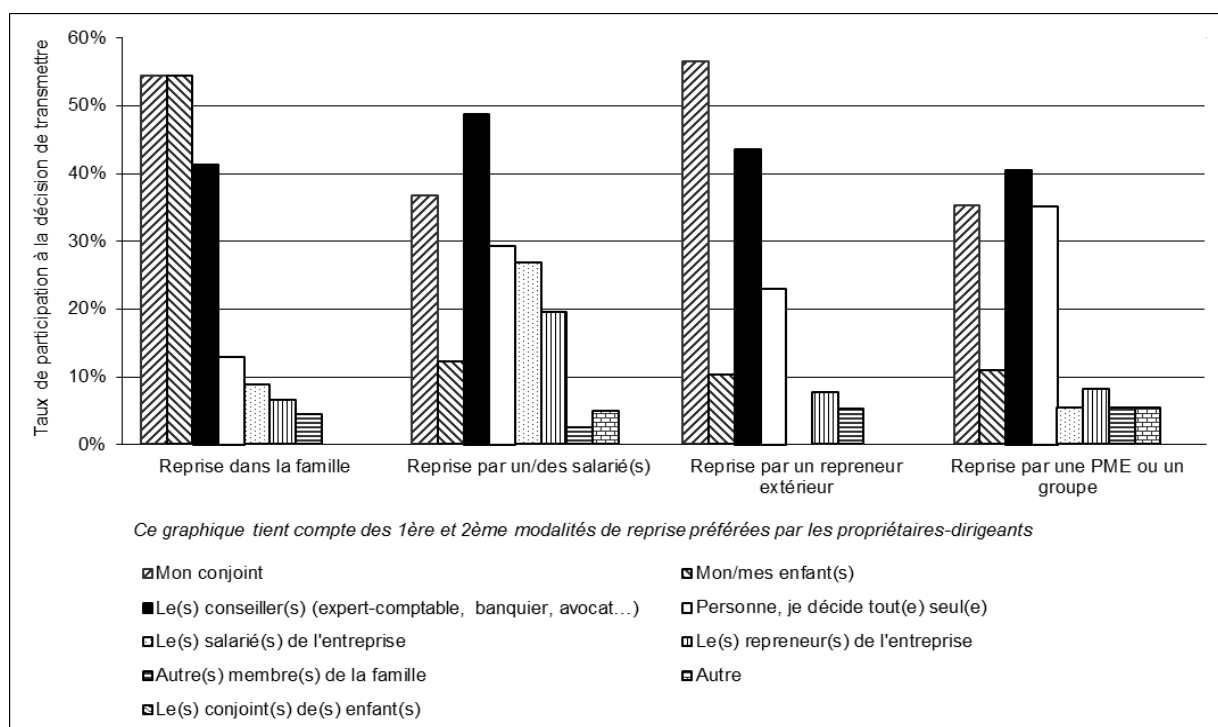


Figure 3. Participation à la décision de transmettre avec les dirigeants selon le type de reprise envisagée (total des réponses 1 et 2<sup>8</sup>)

<sup>7</sup> Coefficient de corrélation linéaire.

<sup>8</sup> Nous rappelons que les répondants pouvaient classer leurs choix de 1 à 5 par ordre de préférence, soit 1 pour le choix préféré.

Les participants à la décision de transmettre l'entreprise varient en fonction des modalités de reprise souhaitées. Nous n'avons trouvé aucune relation entre les acteurs décisionnels évoqués et l'horizon prévu pour la transmission<sup>9</sup>.

#### 2.2.1. Les conseillers (expert-comptable, banquier, avocat...)

D'une manière générale, dans la littérature, l'utilisation de conseillers est reconnu comme une pratique fréquente aussi bien dans le cadre de la succession au sein de la famille (Gersick et al., 1997; Chrisman et al., 2009) que dans celui de la reprise non familiale (Deschamps et Paturel, 2005). Selon Mellerio (2009) afin de bien préparer la transmission « il semble nécessaire qu'une intervention externe vienne jouer le rôle d'intermédiaire, de médiateur au sein de la famille et accompagne l'élaboration du projet familial. » (p.97). Cadieux et Brouard (2009) évoquent l'importance des conseillers pour les cédants et les successeurs/repreneurs quelle que soit la modalité de transmission.

Nos résultats montrent qu'aux yeux des cédants, les conseillers jouent un rôle déterminant, leur poids décisionnel étant globalement presque aussi important que celui de la famille proche. Le degré de leur participation aux décisions des dirigeants oscille entre 41 et 49%, les taux les plus faibles concernant les répondants qui envisagent la cession à une personne morale ou la transmission familiale. Ceci peut être expliqué par leur nature bien distincte. La première renvoie à une opération de fusion/acquisition dont les enjeux sont différents de la reprise par une personne physique, et la deuxième est profondément ancrée dans la sphère familiale, ce qui peut limiter les conseillers étrangers à la famille à un rôle purement consultatif. Dans le premier cas, de nombreux dirigeants déclarent décider seuls (35%) et dans le deuxième cas, beaucoup décident uniquement en famille (41%). Cela dit, nous n'avons trouvé aucune corrélation significative entre la participation des conseillers et les différents types de reprise souhaités.

---

<sup>9</sup> Cf. Tableau 1. Horizon des transmissions envisagées par les répondants.

<b>Types de reprise préférés :</b>		<i>Rep. Groupe</i>	<i>Rep. PME</i>	<i>Rep. Repreneur Extérieur</i>	<i>Rep. Salariés</i>	<i>Rep. Famille</i>
<b>Acteurs décisionnels :</b>						
<i>Salariés</i>	Corrélation de Pearson	-,149	,015	-,306*	,321*	,023
	Sig. (bilatérale)	,293	,911	,014	,012	,856
	N	52	54	64	60	66
<i>Conseillers externes</i>	Corrélation de Pearson	-,129	-,005	,144	-,009	-,206
	Sig. (bilatérale)	,363	,972	,255	,948	,097
	N	52	54	64	60	66
<i>Conjoint</i>	Corrélation de Pearson	-,118	-,178	,159	-,165	,135
	Sig. (bilatérale)	,405	,197	,210	,209	,279
	N	52	54	64	60	66
<i>Enfant(s)</i>	Corrélation de Pearson	-,230	-,314*	-,326**	-,209	,500**
	Sig. (bilatérale)	,101	,021	,009	,109	,000
	N	52	54	64	60	66
<i>Autres membres de la famille</i>	Corrélation de Pearson	-,012	,163	,045	,019	,117
	Sig. (bilatérale)	,930	,239	,723	,883	,349
	N	52	54	64	60	66
<i>Personne, je décide tout(e) seul(e)</i>	Corrélation de Pearson	,147	,090	-,196	,210	-,020
	Sig. (bilatérale)	,298	,516	,120	,107	,874
	N	52	54	64	60	66
<i>Conjoints des enfants</i>	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	Aucun propriétaire-dirigeant ne considère que les conjoints des enfants participent à la décision de transmettre.				
** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).						
* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).						

Tableau 3. Corrélations entre la participation des différents acteurs à la décision de transmettre et les modalités de transmission préférées par les propriétaires-dirigeants

### 2.2.2. Le conjoint

50% des femmes (4 sur 8) et 46% des hommes (44 sur 95) déclarent que leurs conjoints participent avec eux à la décision de transmettre, ce qui les placent au premier rang parmi les acteurs décisionnels après les propriétaires eux-mêmes. Nous remarquons que leur participation est plus élevée dans les cas d'intention de transmission dans la famille (54%) ou à un tiers personne physique (56%) que dans les cas où les dirigeants envisagent la transmission aux salariés (37%) ou la cession à une PME ou à un groupe (35%). Mais là encore nous constatons qu'il n'y a pas de corrélation significative entre la participation des conjoints et les différents types de transmission envisagés.

De nombreux auteurs ont mis en évidence l'importance des femmes dans les entreprises familiales. En effet, en étant mères et épouses, confidentes de leurs maris, contribuant au quotidien des affaires et de l'organisation familiale (Marshack, 1994), elles ont une connaissance particulière de l'entreprise et de la famille (Lyman et al., 1985) et peuvent agir comme agents de liaison, facilitatrices ou médiatrices lors de la succession familiale (Cadieux et Brouard, 2009).

Les résultats de notre étude confirment que les conjoints, époux et épouses, sont associés aux décisions de transmettre de nombreux dirigeants. Or, comme vu précédemment, les conjoints sont souvent vus comme des acteurs secondaires dans les processus de transmission. On peut se demander s'ils jouent toujours un rôle secondaire dans la décision ou s'il s'agit dans certains cas de véritables codécideurs.

### 2.2.3. Les enfants, les conjoints des enfants et les autres membres de la famille

D'après les répondants à notre enquête, quand la succession familiale est envisagée, les enfants participent autant que les conjoints à la décision de transmettre. Mais leur participation chute dans les autres cas de transmission. En effet, en cas de préférence pour la cession à un tiers interne ou externe, seuls les enfants qui travaillent ou qui comptent rester dans l'entreprise après la transmission sont considérés par les propriétaires comme des partenaires décisionnels. Parmi les dirigeants évoquant la participation des enfants, un seul a un enfant peu impliqué dans l'affaire (a fait des stages à l'entreprise, mais n'y a jamais pris des responsabilités) et préfère la reprise par un groupe (choix unique), tous les autres mentionnent la succession familiale comme 1<sup>er</sup> ou 2<sup>ème</sup> choix.

D'une manière générale, quand les enfants ne sont pas directement impliqués dans l'avenir de l'entreprise, les chefs d'entreprises ne les considèrent pas comme partenaires décisionnels. Cela ne veut pas dire, bien entendu, qu'ils n'aient aucune influence sur la décision car les cédants peuvent, sans directement les impliquer, tenir compte de leurs avis ou de l'impact des décisions sur leur avenir, mais notre étude ne permet pas de le déceler.

Pour les dirigeants, les conjoints des enfants ne sont jamais des acteurs décisionnels. On imagine que dans les cas de succession familiale leurs avis soient probablement pris en compte par les successeurs dont la vie privée est impactée par la décision de reprise, mais aucun dirigeant ne considère les conjoints des enfants comme des participants à la décision de transmission.

Les autres membres de la famille participent très peu à la décision de transmettre, seulement 4 dirigeants les considèrent comme acteurs décisionnels (parmi eux, deux préfèrent garder l'entreprise dans la famille, les deux autres souhaitent la vendre à un tiers).

De plus, parmi les 17 répondants eux-mêmes successeurs familiaux, un seul fait allusion à la participation d'autres membres de la famille. Or lors du passage du stade de *PME personnelle* à celui de *PME familiale* (Cadieux et Brouard, 2009) l'imbrication entreprise/famille se densifie, puis l'existence de deux ou plusieurs générations de dirigeants peut provoquer une

dispersion du capital entre héritiers (Gersick et al., 1997) ce qui aurait pour conséquence l'augmentation du nombre de décideurs. Mais nos résultats ne reflètent pas cette complexité et mènent plutôt à croire qu'aussi bien pour les fondateurs que pour les successeurs, les acteurs décisionnels familiaux concerneraient essentiellement la famille restreinte (prédécesseur/conjoint/enfants) en cas de succession familiale, et ne dépasseraient pas souvent le domaine du couple (cédant/conjoint) pour les autres types de transmission.

#### 2.2.4. Les salariés

Dans les cas de reprise dans la famille ou par des anciens salariés, le personnel de l'entreprise connaît souvent déjà les repreneurs, ce qui facilite son adaptation. La résistance au changement est plus importante quand le repreneur est étranger à l'entreprise (Deschamps, 2002). Mais paradoxalement, c'est dans les cas de transmission où ils auraient besoin davantage d'information que la communication manque le plus. « Lorsqu'une PME est rachetée par un repreneur externe, habituellement, la transaction se passe presque entièrement en leur absence et dans la confidentialité, ce qui les exclut et invariablement les déstabilise » (Boussaguet, 2011, p.117). En effet, 91% des repreneurs tiers déclarent que l'information de la vente aux salariés a lieu au cours de la période de transition (Deschamps et Paturel, 2005) soit généralement après la concrétisation du rachat et à moins de six mois de la sortie définitive du cédant. « [...] les salariés s'estiment trop souvent sous-informés. Ils ont l'impression d'être peu ou pas respectés. [...] c'est la sensation d'être « vendus » qui apparaît pour eux inacceptable. » (Boussaguet, 2011, p.119).

Notre étude ne permet pas de savoir si les salariés sont informés ou consultés, mais nous pouvons affirmer qu'ils ne sont que très rarement considérés comme des acteurs décisionnels de la transmission, sauf s'ils sont directement concernés en tant que potentiels repreneurs.

Seulement environ 12% des hommes (11/95) et des femmes (1/8) déclarent que les salariés participent à la décision de transmettre. Parmi ces 12 répondants, 11 croient que la transmission interne est une possibilité (1<sup>er</sup> ou 2<sup>ème</sup> choix) et 1 envisage uniquement la succession familiale. Nous avons d'ailleurs trouvé d'une part, une corrélation négative significative entre la participation des salariés et la préférence pour la reprise par un tiers personne physique et, d'autre part, sans surprise, une corrélation positive significative avec la préférence par la reprise interne.

### 2.2.5. La décision seul(e)

De nombreux cédants potentiels déclarent décider seuls du sort de leurs entreprises. Mais les proportions varient en fonction du type de reprise envisagé : 13% des dirigeants souhaitant garder l'entreprise dans la famille, 23% de ceux préférant céder à un tiers extérieur personne physique, 29% de ceux envisageant la transmission aux salariés, 32% de ceux penchant pour la cession à une autre PME, 40% en cas de préférence pour la cession à un groupe. Environ un quart des hommes (22 sur 95) et des femmes (2 sur 8) décident seuls. Parmi ces dirigeants, 46% sont des fondateurs ou des successeurs familiaux.

### 2.2.6. La décision uniquement en famille

Certains propriétaires-dirigeants préfèrent réserver la décision de transmettre l'entreprise au cercle familial. Cela est particulièrement fréquent quand on envisage la transmission dans la famille (41%) ou la reprise par une personne physique extérieure (33%). Mais attention, ces chiffres méritent une lecture plus fine : dans le premier cas la décision concerne autant les conjoints que les enfants des dirigeants, rarement les autres membres de la famille et jamais les conjoints des enfants ; dans le deuxième cas, la décision est surtout l'affaire du couple cédant/conjoint, très peu des autres membres de la famille, et les enfants participent s'ils travaillent à l'entreprise ou si la possibilité de reprendre eux-mêmes n'est pas exclue.

Quand la reprise par une PME ou un groupe est envisagée la part de décisions limitées à la famille chute à 19% et concerne surtout le conjoint, rarement les autres membres de la famille, et là encore, les enfants participent s'ils comptent rester dans l'entreprise ou si les dirigeants n'ont pas exclu la possibilité de la transmission familiale. Parmi les 41 dirigeants évoquant la transmission aux salariés comme 1<sup>er</sup> ou 2<sup>ème</sup> choix, seulement 4 prennent la décision uniquement en famille : même si beaucoup décident seuls, les conseillers et/ou les salariés/repreneurs participent aux décisions de la majorité d'entre eux.



Type de reprise envisagé par le propriétaire-dirigeant	Principaux acteurs participant à la décision de transmettre	
Reprise familiale	CONJOINTS/ENFANTS CONSEILLERS	Décision focalisée sur la famille proche : dirigeant/conjoint/enfants. Très faible participation des autres membres de la famille. Participation des conseillers.
Reprise par un/des salarié(s)	SALARIES/REPRENEURS CONSEILLERS CONJOINTS	Décision des dirigeants et des salariés avec forte participation des conseillers. Moins forte participation des conjoints.
Reprise par un repreneur extérieur personne physique	CONJOINTS CONSEILLERS	Décision focalisée sur le couple dirigeant/conjoint. Participation des conseillers.
Reprise par une PME ou un groupe	CONSEILLERS/CONJOINTS ou DECISION SEUL	Participation des conseillers. Moins forte participation des conjoints. Plus d'un tiers de décisions seul.

Les enfants participent à ces décisions s'ils travaillent à l'entreprise, comptent rester après la transmission ou si le dirigeant a une préférence pour la succession familiale.

Tableau 4. Acteurs participant à la décision de transmettre l'entreprise d'après les propriétaires-dirigeants.

## Conclusion

Les propriétaires-dirigeants ont des préférences parmi les différentes modalités de reprise et cela bien avant la concrétisation des transmissions (un quart des répondants envisagent le départ à la retraite dans plus de cinq ans). Pour 42% le choix est clair et unique : il s'agit surtout de cas de succession familiale ou de transmission aux salariés (la moitié considérant que l'entreprise est en cours de transmission). Les 58% restants déclarent au moins deux choix préférés.

« Lorsqu'ils envisagent une transmission, les préférences des dirigeants vont en priorité à la famille (à un ou plusieurs enfants ou à un autre membre de la famille), ensuite aux salariés de l'entreprise et enfin à des tiers (personnes morales ou physiques extérieurs à l'entreprise) (Haddadj et d'Andria, 2001). » (Barbot et Richomme-Huet, 2006, p.11). Nos résultats ne confirment pas cette hiérarchie des choix : ce type de raisonnement existe, mais il n'est pas applicable à tous les cédants. Certes, beaucoup préfèrent la transmission familiale, mais parmi ceux qui la refusent est-ce qu'ils l'ont tous souhaité un jour ? De plus, 43% de ceux ayant

déclaré la succession familiale comme premier choix parmi d'autres, ont signalé la reprise par un repreneur extérieur personne physique ou morale comme deuxième voie possible. Trente-six cédants potentiels ont évoqué la reprise externe comme premier choix et, parmi eux, certains ont manifesté une préférence pour la reprise par les salariés en deuxième.

En croisant les réponses à la question « *Qui participe avec vous à la décision de transmettre l'entreprise ?* » avec leurs préférences par rapport aux types de reprise, nous avons trouvé que les dirigeants se réfèrent à différents acteurs décisionnels selon les modalités de transmission souhaitées. Nos résultats corroborent l'existence de groupes d'acteurs distincts en fonction des types de transmission envisagés. Mais étant donné que des différents choix possibles peuvent coexister, il est probable que certains dirigeants ajustent leurs décisions en fonction de l'évolution de différents processus se déroulant en parallèle. Par exemple, un chef d'entreprise envisageant la succession familiale ou la transmission aux salariés peut se préparer aux deux éventualités en attendant la décision définitive d'un successeur hésitant.

L'existence de différents acteurs décisionnels en fonction des modalités de reprise souhaitées est sans doute favorable à la préparation des transmissions, mais peut être un frein à la prise en compte d'autres possibilités. Si certaines modalités de reprise sont exclues d'emblée bien avant la concrétisation des transmissions, et si les dirigeants choisissent les acteurs décisionnels en conséquence, leurs chances de devenir une solution possible dans l'avenir diminuent encore davantage. Ainsi, par exemple, un dirigeant excluant la reprise par les salariés, songerait difficilement à mettre en place un plan de recrutement ou de formation pour que cela devienne possible dans cinq ou dix ans. Pour augmenter les chances de réussite, il est important que les acteurs développent une vision d'ensemble de manière à élargir leurs horizons, à préparer les entreprises et à anticiper d'autres choix possibles au cas où les premiers vœux ne seraient pas exaucés.

Quand les décisions concernent la famille, elles restent essentiellement dans la sphère familiale restreinte (dirigeant, conjoint, enfants) et très peu d'autres membres participent, même dans les cas où les chefs d'entreprise ont accédé à la direction par la voie de la succession familiale. Ceci peut être le reflet du mode de transfert de la propriété. En effet, les successeurs ont probablement gardé le contrôle du capital leur permettant une liberté d'action à la tête de l'entreprise. Il serait utile de mieux connaître les modalités de transfert de propriété lors des successions familiales des PME en France : les *partenariats de fratrie* ou de *cousins*<sup>10</sup> sont-ils fréquents ? Cherche-t-on plutôt à concentrer le contrôle entre les mains

---

<sup>10</sup> *Sibling partnership, Cousin consortium* selon Gersick et al. (1997)

du/des successeur(s) à la direction ? La réponse à ces questions permettrait de mieux comprendre le choix des partenaires décisionnels lors des transmissions des entreprises familiales.

Faire appel à des professionnels accompagnateurs de la transmission est une pratique fréquente (Gersick et al., 1997; Chrisman et al., 2009 ; Cadieux et Brouard, 2009) et notre étude le confirme : 45% des chefs d'entreprise déclarent décider avec leurs conseillers (expert-comptable, banquier, avocat...).

Les époux/épouses participent aux décisions de 47% des dirigeants. Leur rôle, souvent perçu comme secondaire dans la littérature, mériterait d'être mieux analysé. Quel type d'influence exercent-ils/elles sur les décisions ? Sont-ils/elles des véritables codécideurs ? Si c'est le cas, dans quels contextes ? Sous quelles conditions ?

Quant aux enfants des dirigeants, ils participent s'ils travaillent à l'entreprise, comptent rester après la transmission ou quand il y a une préférence pour la succession familiale. Lorsque les héritiers sont directement impliqués dans les décisions concernant la transmission non familiale, quelles répercussions cela peut-il avoir sur le processus de transmission ? Approfondir cette question permettrait de mieux comprendre le comportement des acteurs et contribuerait à améliorer l'accompagnement des transmissions.

Alors que la plupart des cédants potentiels s'entourent pour décider, d'autres décident seuls. Cela est assez rare dans le cadre de la succession familiale, et plus fréquent quand les chefs d'entreprise envisagent la cession aux salariés ou à une personne morale. Pourquoi jugent-ils qu'ils décident seuls ? Y aurait-il des décisions plus faciles à partager que d'autres ? Est-ce que les représentations des différents types de reprise influenceraient la façon de décider ?

Nos résultats indiquent qu'une proportion similaire de repreneurs familiaux et non familiaux (environ 30%) souhaite garder l'entreprise dans la famille. Cela soulève la question de la « renaissance » des entreprises familiales suite à la reprise par un tiers personne physique. Pourquoi et comment recrée-t-on une entreprise familiale ? L'étude les PME ayant changé « durablement » de famille permettrait d'apporter des éclairages complémentaires sur ce phénomène.

Vu les caractéristiques particulières de notre échantillon – cédants potentiels à la tête de 103 PME industrielles bretonnes de 10 à 100 salariés – des enquêtes complémentaires seraient nécessaires pour pouvoir élargir l'étude de ces sujets à d'autres secteurs d'activité, différentes tailles d'entreprises ou zones géographiques.

## Bibliographie

- Bégin L., Chabaud D., Hannachi M. (2011), « La transmission/reprise des PME – Une occasion de régénération stratégique », In L. Cadieux et B. Deschamps, *Le duo cédant/repreneur*, Presses de l'Université du Québec, 13-30
- BPCE (2011), *Quand les PME changent de mains – Microscopie en enjeux de la cession-transmission*, Groupe BPCE
- Barbot M.C., Richomme-Huet K. (2006), « L'accompagnement des acteurs par le pilotage de la reprise et de la succession dans le cas des entreprises artisanales », Les Journées George Doriot, mars, Deauville
- Boussaguet S. (2011), « La prise en compte des salariés en situation de transmission/reprise externe », In L. Cadieux et B. Deschamps, *Le duo cédant/repreneur*, Presses de l'Université du Québec, 117-131
- Cadieux L., Brouard F. (2009), *La transmission des PME. Perspectives et enjeux*, Presses de l'Université du Québec
- Cadieux L., Deschamps B. (2011), *Le duo cédant repreneur*, Presses de l'Université du Québec
- Cadieux L., Lorrain J., Hugron P. (2002), « Succession in Women-Owned Family Businesses : A Case Study », *Family Business Review*, vol.15, 17-30
- CCI Région Bretagne (2012), *Les cédants d'entreprises en Bretagne. Etat du marché et projection à 10 ans*
- Chrisman J. J. , Chua J. H., Sharma P., Yoder T. R. (2009), « Guiding family businesses through the succession process. », *CPA Journal*, vol.79, n°6, 48-51
- Commission Européenne (2002), *Rapport final du groupe d'experts sur la transmission des petites et moyennes entreprises*, mai
- Commission Européenne (2006). *Marchés pour la transmission d'entreprise*, Rapport du groupe d'experts, Bruxelles
- CRA (2011), *Observatoire CRA de la transmission des PME-PMI*
- De Freyman J. et Richomme-Huet K. (2010), « Entreprises familiales et phénomène successoral. Pour une approche intégrée des modes de transmission. », *Revue Française de Gestion*, vol.36, n°200, 161-179
- De Massis A., Chua J. H., Chrisman J.J. (2008), « Factors Preventing Intra-Family Succession» , *Family Business Review*, vol.21, n°2, 183-199

Deschamps B. (1999), « La reprise d'entreprise par une personne physique comme solution aux problèmes de transmission d'entreprise », Conférence de l'AIMS, 26-28 mai, Chatenay-Malabry

Deschamps B. (2002), « Repreneur, cédant, salarié : un trio entre rupture et continuité », Série Recherche

Deschamps B., Patuere R. (2005), *Reprendre une entreprise... saine ou en difficulté*, Dunod

Gersick K. E., Davis J.A., Hampton M. M., Lansberg, I. (1997), *Generation to generation. Life cycles of the family business*, Harvard Business School Press

Deschamps B., Cisneros L., Barès F. (2014), « PME familiales québécoises : impact des parties prenantes externes à la famille dans les co-successions en fratrie », *Management International*, vol.18, n°4, 151-163

Handler W.C. (1990), « Succession in family firms: a mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members », *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol.15, n°1, 37-51

IFOP (2007), *Les reprises et cessions d'entreprises*, CCI Entreprendre en France et Ordre des experts comptables

Lyman A., Salganicoff M., Hollander B. (1985), « Women in family business an untapped resource », *SAM Advanced Management Journal*, vol.50, n°1, 46-49

Marshack K.J. (1994), « Copreneurs and dual-career couples: are they different? », *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol.19, n°1, 49-69

Mellerio O. (2009), *Transmission de l'entreprise familiale - Rapport à Hervé Novelli*, Secrétaire d'Etat chargé du Commerce, de l'Artisanat, des PME, du Tourisme, des Services et de la Consommation

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

Poza E., Messer T. (2001), « Spousal leadership and continuity in the family firm », *Family Business Review*, vol.14, n°1, 25-36

Robic P., Antheaume N. (2014), « La veuve : une partie prenante méconnue dans la transmission des entreprises familiales », *Management International*, vol.18, n°4, 175-189

Strike V. M. (2012), « Advising the family firm: reviewing the past to build the future », *Family Business Review*, vol.25, n°2, 156-177

St-Jean E. (2011), « L'accompagnement par le mentorat - Une forme adaptée de soutien pour le cédant et le repreneur », In L. Cadieux et B. Deschamps, *Le duo cédant/repreneur*, Presses de l'Université du Québec, 187-202

Transregio (2006), *Transmission d'entreprise dans sept régions européennes. Etude comparative et bonnes pratiques*, Les Chambres du Commerce et d'Industrie Rhône-Alpes