Document généré le 5 juin 2025 01:24

Revue internationale P.M.E.
Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise

La transmission des PME familiales
Un constat régional

Jean-Guy Merigot et Gérard Hirigoyen

Volume 1, numéro 1, 1988

URI : https://id.erudit.org/iderudit/1007874ar
DOI : https://doi.org/10.7202/1007874ar

Aller au sommaire du numéro

Éditeur(s)

Presses de l'Université du Québec

ISSN

0776-5436 (imprimé)
1918-9699 (numérique)

Découvrir la revue

Citer cet article

Merigot, J.-G. & Hirigoyen, G. (1988). La transmission des PME familiales : un constat régional. *Revue internationale P.M.E.*, *1*(1), 57–76. https://doi.org/10.7202/1007874ar

Résumé de l'article

Dans cet article les auteurs rendent compte des tous premiers résultats d'une vaste enquête qu'ils mènent à l'heure actuelle sur la transmission des P.M.E. familiales dans chacun des cinq départements qui constituent l'Aquitaine :

- Si la transmission semble bien être considérée par l'immense majorité des dirigeants- propriétaires de P.M.E. familiales comme un acte de gestion, celui-ci ne revêt pas pour l'instant la dimension prévisionnelle qu'il suppose. En effet, l'existence d'un plantransmission reste encore l'exception et non la règle même s'il peut paraître abusif de faire une généralité des résultats obtenus.

- Dans la plupart des situations rencontrées, on constate une incompatibilité entre le système de valeurs des dirigeants propriétaires et les potentialités de l'entreprise : dans 67% des cas, en effet, la transmission ne pourra être assurée dans le cadre familial.

Tous droits réservés © Presses de l'Université du Québec, 1988

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

https://www.erudit.org/fr/

La transmission des PME familiales
Un constat régional

Jean-Guy MERIGOT
Professeur à l'Université de Bordeaux I
Directeur de l'I.R.G. de l'Université de Bordeaux

Gérard HIRIGOYEN
Professeur aux Universités de Pau et de Bordeaux I
Directeur du D.E.S.S. C.A.A.E. à la faculté de Droit
et des Sciences économiques de Pau

RESUME

Dans cet article les auteurs rendent compte des tous premiers résultats d'une vaste enquête qu'ils mènent à l'heure actuelle sur la transmission des P.M.E. familiales dans chacun des cinq départements qui constituent l'Aquitaine :

- Si la transmission semble bien être considérée par l'immense majorité des dirigeants-propriétaires de P.M.E. familiales comme un acte de gestion, celui–ci ne revêt pas pour l'instant la dimension prévisionnelle qu'il suppose. En effet, l'existence d'un plan-transmission reste encore l'exception et non la règle même s'il peut paraître abusif de faire une généralité des résultats obtenus.
- Dans la plupart des situations rencontrées, on constate une incompatibilité entre le système de valeurs des dirigeants propriétaires et les potentialités de l'entreprise : dans 67% des cas, en effet, la transmission ne pourra être assurée dans le cadre familial.

ABSTRACT

In this paper the authors present the very first results of a vast «on going» survey concerning the transfer of small and medium size family–owned busineses located in each of the five districts of Aquitaine region :

- If transfer appears to the majority of owner–managers of small and medium size firms as an art of management, it does not, for the time being, include the forecast dimension. In fact the existence of a transfer plan is still an exception to the rule even if it is too early to generalize the results.
- In most cases, there exists an incongruity between the value system of owner–managers and the potential of the firm : 67% of the cases of transfer of a member of the family will not be possible.

RESUMEN

En este articulo, los autores exponen los recientes resultados de una vasta encuesta que lievan a cabo actualmente sobre la transmision de las P.M.E. familiares, en cada uno de los cinco departamentos que constituyen la Aquitaine :

- Si bien la transmision parece ser considerada por la inmensa mayoria de los dirigentes-propietarios de las P.M.E. familiares como un acto de gestion, este no reviste por el momento la dimension preventiva que supone. En efecto, la existencia de un plan de transmision es todavia une excepcion a la regla, aunque sea aun muy temprano para hecer une generalizacion de los resultatos obtenidos.
- En la mayoria de los casos se constata une incompatibilidad entre el sistema de valores de los dirigentes-propietarios y el potentcial de la empresa : en 67% de los casos, en efecto, la transmision no podra ser asegurada dentro del marco familiar.

Il faut bien que quelque chose change pour
que l'essentiel demeure
G. di Lampeduse, «Le Guépard»

Quand on cherche à établir une hiérarchie des problèmes auxquels sont confrontées les P.M.E. françaises, sans nul doute arrivent en tête de liste ceux de l'insuffisance des fonds propres et de la transmission.

Ces deux problèmes disjoints en apparence sont en réalité indissociablement liés l'un à l'autre et s'ils concernent l'immense majorité des P.M.E., ils revêtent une acuité toute particulière dans les P.M.E. familiales pour lesquelles[1] :

- 65% des dirigeants déclarent ne pas avoir d'héritier pour reprendre leur affaire;
- 50% des dirigeants propriétaires, soit 22 000 personnes, devraient partir à la retraite dans les dix ans à venir;
- 10% de dépôts de bilan (soit 2 000 entreprises par an et 40 000 emplois disparus) sont dus à une transmission effectuée dans de mauvaises conditions.

Les pouvoirs publics conscients de ces problèmes ont pris depuis 1977 toute une série de mesures fiscales destinées tout à la fois à conforter les fonds propres et à faciliter la transmission[2]. En ce qui concerne cette dernière notamment, la loi du 9 juillet 1984 a introduit le mécanisme de la reprise d'entreprise par les salariés (R.E.S.), en s'inspirant de la pratique anglo-saxonne du «Leverage Management Buy-Out (L.M.B.O.)». En deux ans, cependant, une centaine d'entreprises seulement ont bénéficié du levier fiscal offert par le R.E.S. La suppression de l'agrément et l'accroissement des avantages fiscaux en faveur des salariés repreneurs prévue par la loi sur l'épargne du 17 juin 1987 devraient favoriser davantage ce type d'opération.

Cet article a pour objet de rendre compte des tout premiers résultats d'une vaste enquête que nous menons à l'heure actuelle sur la transmission des P.M.E. familiales dans chacun des cinq départements qui constituent l'Aquitaine.

L'enquête a été réalisée par envoi d'un questionnaire postal à 600 PME familiales[3]. Tous les secteurs d'activité ont été concernés. 88 réponses nous sont parvenues, soit un pourcentage de 14,66%. Ce pourcentage, faible en apparence, s'avère malgré tout satisfaisant dans la mesure où il est statistiquement significatif, puisqu'il correspond au moins à 30 entreprises. Il convient de souligner qu'on pouvait craindre un nombre moindre de réponses étant entendu que pour la population étudiée, le sujet reste encore dans de nombreux cas un «sujet–tabou».

---

1 Voir *Actualité du C.E.P.ME.* «La reprise d'Entreprises industrielles», n° 9 février 1987.

2 Voir aussi la loi du 5 janvier 1988 relative à la transmission des entreprises.

3 Sur la définition des PME familiales voir : G. Hirigoyen : «Les caractéristiques des M.E.I. en France», *Banque*, juillet-août 1981, pp. 855-862.

Le recour à l'analyse statistique multidimensionnelle nous a permis d'identifier les variables comportementales les plus discriminantes en matière de transmission de P.M.E. familiales.

La méthode de l'analyse factorielle des correspondances (ANAFACOR) utilisée qui «s'applique à des données de contingence, peut être présentée comme l'analyse en composantes principales d'un nuage de points dans un espace muni d'une distance particulière». Ce programme ANAFACOR effectue à la fois une analyse factorielle sur l'ensemble des lignes et sur l'ensemble des colonnes du tableau de contingence. Comme les données traitées sont les mêmes, lues dans un sens ou dans l'autre, elles peuvent se situer dans un même espace défini par un même jeu de coordonnées, coordonnées constituées par les axes factoriels (ou facteurs). La méthode permet de rechercher les axes le long desquels le nuage des variables est le plus allongé, c'est-à-dire sur lesquels les variables diffèrent le plus entre elles ou se dispersent le plus. Ces axes sont explicités grâce aux combinaisons de variables qui ont participé le plus à son positionnement. Dans ce cas précis, l'ANAFACOR nous a permis de déterminer parmi l'ensemble des variables contenues dans le questionnaire, celles qui dispersent le plus les entreprises et celles qui contribuent le plus à leur caractérisation et à la définition de leur proximité ou de leur éloignement.

L'originalité de l'approche tient au fait que par rapport à d'autres études réalisées sur le même thème, celle-ci cherche à appréhender le problème de la transmission de la P.M.E. familiale essentiellement dans l'optique de la gestion et non pas exclusivement sous l'angle juridique. Elle ne traite pas du problème de l'évaluation du patrimoine de l'entreprise à transmettre[4].

Deux interrogations résument alors assez bien l'ensemble du questionnaire :

- la transmission est-elle perçue comme un acte de gestion ?
- à qui transmettre l'entreprise et sa direction ?

D'où les deux volets de cette étude, respectivement intitulés :

- La gestion de la transmission.
- La transmission de la direction.

4 On verra avec intérêt : Association pour la Recherche Economique dans les PME : «La succession, un problème de survie pour les PME». Cahier de Recherche n° 9-1987.

1 La gestion de la transmission

Comme l'indique A. Ch. Martinet (1983) : «La vie d'une entreprise est faite d'une multitude d'actions et de décisions qui n'ont pas la même portée, ne mettent pas en jeu les mêmes ressources; cependant toutes sont nécessaires à la survie et au développement de l'entreprise». Sous l'angle décisionnel la transmission revêt donc un caractère stratégique et cela pour plusieurs raisons :

- la première, parce qu'elle est multidimensionnelle : financière, technique, commerciale et sociale;
- la deuxième, parce qu'elle engage la pérennité de l'entreprise;
- la troisième enfin, parce qu'elle découle du dirigeant lui–même.

Cette dimension stratégique de la transmission nous incite à la percevoir comme un acte de gestion, c'est-à-dire un processus composé d'étapes et d'événements qui s'échelonnent dans le temps et nécessitent donc une préparation, une démarche volontariste qui aboutissent à l'élaboration de ce que nous nommons «un plan transmission». Une telle perception de la transmission se rencontre-t-elle dans les faits ? Les premiers résultats de l'enquête permettent d'apporter des éléments de réponse aux deux questions suivantes :

- quelle est l'attitude des dirigeants–propriéaires face à la transmission de leur entreprise ?
- les dirigeants–propriétaires élaborent-ils un plan–transmission ?

1.1 Attitude des dirigeants-propriétaires face à la transmission de leur entreprise

Elle se manifeste doublement :

- par la recherche ou non d'informations sur les procédures de transmission;
- par la perception de la transmission par les dirigeants.

1.1.1 La recherche d'informations sur les procédures de transmission

Les résultats de l'enquête font apparaître que 47 dirigeants ne se sont pas informés sur les procédures de transmission des entreprises, soit 53,4% des réponses. 41 dirigeants déclarent avoir recherché une telle information (46,6% des réponses). La recherche de celle-ci s'est faite suivant les modalités mentionnées dans le tableau 1.

Tab. 1

47	dirigeants ne se sont pas informés sur les procédures de transmission des entreprises, soit			53,4%
41	dirigeants ont recherché une telle information, soit			46,6%
	dont 7	d'entre eux auprès de syndicats professionnels	7,9%	
	16	auprès de leurs banquiers	18,2%	
	28	auprès de leur expert-comptable	31,8%	
	13	dans des revues	14,8%	
	9	dans des ouvrages	10,2%	
	5	auprès de leur C.C.I.	5,7%	
	21	auprès de cabinet(s) conseil(s)	23,9%	
	4	auprès de leur notaire	4,6%	
	1	auprès de la C.O.B.	1,1%	
				100%

En moyenne, les dirigeants ont donc recherché des informations auprès de 25 sources. Parmi celles-ci, deux chiffres sont à retenir :

- 32% des dirigeants déclarent s'informer auprès de leur expert-comptable. Ce qui n'est d'ailleurs pas surprenant. L'expert comptable confirme sa place d'interlocuteur privilégié des dirigeants de P.M.E. familiales;
- 25% de réponses citent les revues et ouvrages comme source d'information utilisée. Ce qui semble traduire de la part des dirigeants tout à la fois leur réel souci d'information et le côté discrétionnaire qu'ils entendent conserver au problème de la transmission de leur entreprise. Cette interprétation n'exclut pas bien sûr que la consultation d'ouvrages et de revues soit faite de manière complémentaire à d'autres sources d'informations et a contrario, que l'expert comptable ou d'autres soient consultés pour conforter - comme c'est déjà le cas pour d'autres décisions (Hirigoyen, 1984) - les choix déjà faits.

Les résultats peuvent être représentés sous forme de deux graphiques (voir graphiques 1 et 2).

Dans ces graphiques, le premier axe explique 14,79% de la variance totale, le second en explique 10,72%. C'est donc 25,50% de la variance qui se trouvent expliqués dans les deux premiers axes factoriels.

Comme l'axe 3 contribue pour 9,6% dans cette explication, les trois premiers facteurs fournissent 35,10% de l'information totale.

L'AXE 1 discrimine deux catégories d'entreprises :

- d'une part, (coordonnées positives), celles dans lesquelles le dirigeant est âgé de plus de 55 ans (B 55), a envisagé un plan de transmission (PPS) et dispose d'un successeur (repreneur potentiel EPP ou héritier déclaré PHI);
- d'autre part, (coordonnées négatives), celles dans lesquelles le dirigeant a moins de 55 ans (A 55), n'a pas recherché d'informations (ARIS) et n'a pas élaboré de plan de transmission (APS).

L'axe 1 traduit donc l'opposition âge-préparation de la transmission.

L'AXE 2 oppose :

- les entreprises de plus de 50 salariés (SAL 3) dans lesquelles les dirigeants ont estimé la durée de la transmission (PDT), considèrent la succession comme un risque majeur (PSRM) et donc en font un acte de gestion (PSAG);
- aux entreprises de moins de 20 salariés (SAL 1) dans lesquelles les dirigeants n'ont pas estimé la durée de la transmission (ADT) et qui considèrent que celle-ci ne présente pas un risque majeur pour l'entreprise.

L'axe 2 traduit donc l'opposition taille-perception de la transmission.

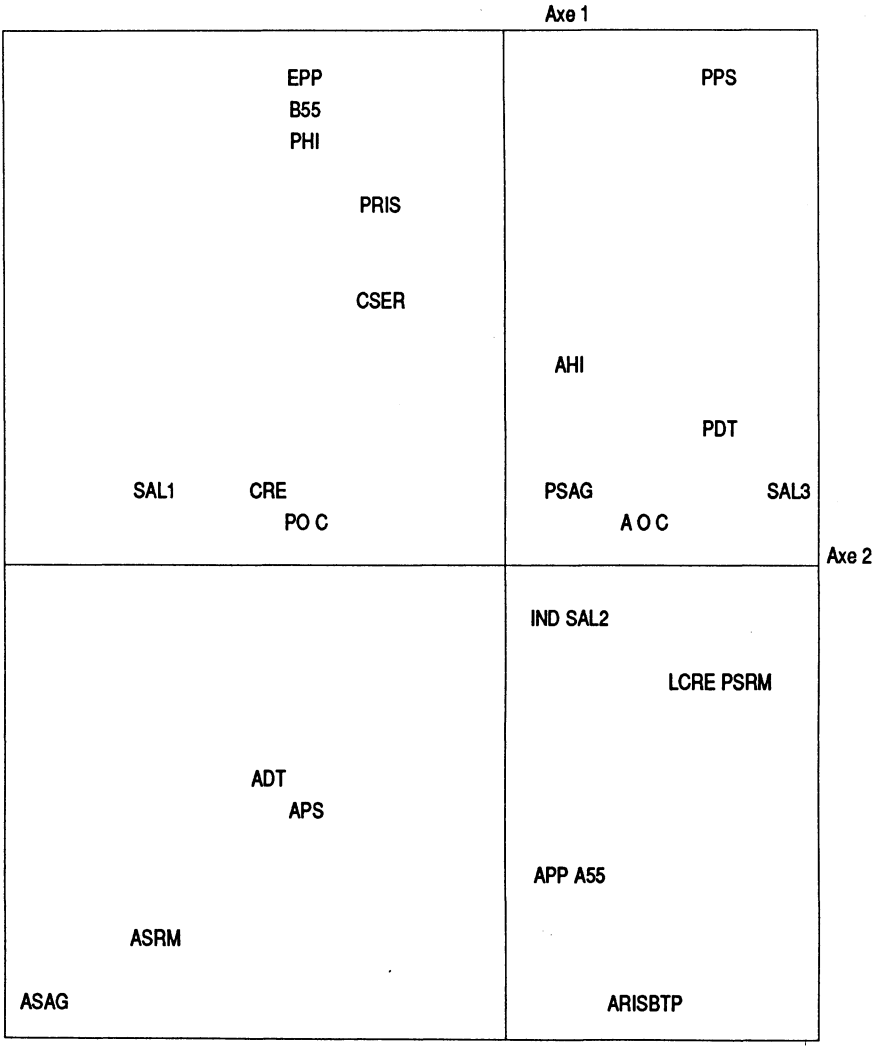
L'AXE 3, quant à lui, tout en opposant les entreprises selon leur taille, intègre deux autres variables significativement discriminatoires : le lien du dirigeant avec le créateur d'une part (pas de lien : ACRE), créateur (CRE), lien avec le créateur (LCRE) et l'ouverture (POC) ou non (AOC) du capital social d'autre part.

En définitive, l'utilisation de l'ANAFACOR, complétée par celle du test du X^2, pour mesurer le degré d'homogénéité ou d'indépendance entre deux variables, permet de conclure que six variables expliquent l'attitude des dirigeants des P.M.E. familiales face à la transmission de leur entreprise :

- le lien avec le créateur,
- l'âge du digigeant,
- le secteur d'activité (BTP, Industrie, Services),
- l'ouverture ou non du capital social,
- la taille de l'entreprise,
- la présence ou non d'héritier intéressé.

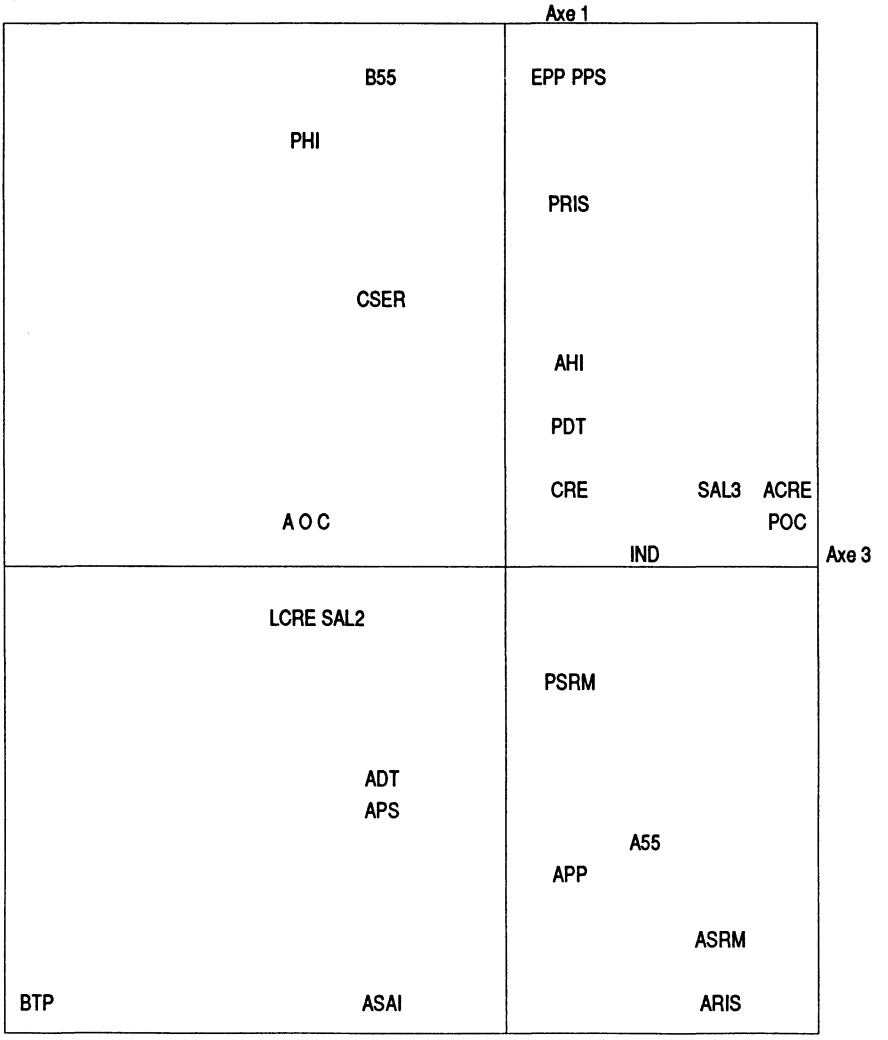
Graphique 1

AXE HORIZONTAL : 2 AXE VERTICAL : 1
28 POINTS, DONT, 0 OBSERVATION ET 29 VARIABLES



Graphique 2

AXE HORIZONTAL : 3 AXE VERTICAL : 1
28 POINTS, DONT,0 OBSERVATION ET 28 VARIABLES



1.2 Caractéristiques des entreprises ayant élaboré un plan-transmission

Nous avons cherché à savoir dans un premier temps, si la présence d'un plan–transmission était corrélée avec un certain nombre de variables significatives. Dans un second temps, nous nous sommes préoccupés de rechercher les freins auxquels se heurtait l'élaboration du plan–transmission.

1.2.1 La mise en évidence de «variables d'entraînement»

En segmentant la population des 29 entreprises selon l'âge du dirigeant (plus ou moins de 55 ans) nous avons cherché à savoir s'il existait une corrélation entre un certain nombre de variables tant organisationnelles que financières et l'existence du plan transmission.

La liaison plan–transmission–variables de nature organisationnelle

Les variables organisationnelles retenues sont les suivantes : présence de cadres, existence d'un système de planification et ouverture du capital social.

Tab. 2. **Recherche d'éléments entraînants**

29 dirigeants ont affirmé avoir construit un plan de transmission de leur entreprise.

Présence d'éléments entraînants	16 ont plus de 55 ans		13 ont mois de 55 ans		Totaux	
	oui	non	oui	non	oui	non
Présence de cadres	7	9	10	3	17	12
Mise en oeuvre d'une planification	4	12	4	9	8	21
Ouverture du capital	4	12	3	10	7	22

Le faible nombre de réponses oblige naturellement à une extrême prudence. La lecture de la matrice (tableau 2) incline cependant à écrire que l'existence d'un plan de transmission ne semble pas être lié à l'existence d'un système de planification et à l'ouverture du capital social. Par contre, la présence de cadres paraît davantage être une variable significative dans l'élaboration du plan–transmission. Bien que le poids accordé à cette variable diffère avec l'âge du dirigeant : 7 contre 9 quand le dirigeant a plus de 55 ans et 10 contre 3 quand le dirigeant a moins de 55 ans. Ce résultat n'est pas de nature à nous étonner. Il traduit des différences de comportements tenant aux différences de générations et confirme ce que nous avons déjà pu écrire sur les dirigeants de P.M.E. (Hirigoyen, 1981) : «ce P.D.G. outre les qualités de technicien ou de manager qui tiennent à l'origine de sa formation, est avant tout un animateur, ce qui fait que généralement il n'existe pas de différenciation systématique des responsabilités au niveau de la répartition des fonctions principales de l'entreprise, la quasi–totalité étant réunie entre les mains d'une ou deux personnes qui constituent l'encadrement de l'entreprise. Toutefois, une évolution semble devoir se manifester. Il nous semble en effet que depuis peu, la moyenne entreprise industrielle sait accueillir les cadres et leur confier des responsabilités. C'est aussi la constatation rappelée par J.P. Devourse dans sa conclusion au colloque F.N.E.G.E. consacrée à la gestion P.M.I. lorsqu'il déclare que «les perspectives d'emploi pour les futurs cadres de l'industrie se focaliseront désormais sur ce type d'entreprises».

La liaison plan de transmission–variables financières

Parmi ces variables ne sera retenue ici que la rentabilité commerciale définie comme le rapport entre le résultat net et le chiffre d'affaires.

Tab. 3. **Répartition des entreprises selon leur rentabilité commerciale**

résultat moyen chiffre d'affaires	nombre d'entreprises	pourcentage	entreprises ayant établi un plan-transmission
< 0	6	6,8	0
de 0 à 0,5%	16	18,2	5
de 1 à 2%	10	11,36	4
de 2 à 3%	12	13,63	5
plus de 3%	10	11,36	9
	66 entreprises ont répondu	74,98	27 *

*2 entreprises n'ont pas indiqué les taux de rentabilité commerciale

Les résultats du tableau 3 semblent établir l'existence d'une liaison entre rentabilité et plan de transmission. L'intensité de la liaison allant croissant avec l'augmentation de la rentabilité. En effet, 90% des entreprises ayant une rentabilité supérieure à 3%, soit 9 entreprises sur 10, élaborent un plan de transmision.

Ce résultat s'avère extrêmement intéressant. Il exprime que le souci de bien réussir sa transmission et donc d'assurer sa pérennité est d'autant plus élevé que l'entreprise est performante. La performance étant la sanction de la bonne gestion, on est en droit de penser que ce sont dans les P.M.E. les mieux gérées que l'on a su mettre en oeuvre un plan–transmission. Ce dernier s'intègre alors complètement à la gestion du futur de l'entreprise.

Il n'en demeure pas moins que la construction du plan–transmission se heurte encore dans les P.M.E. familiales à de nombreux freins.

1.2.2 Les freins à la mise en place d'un plan–transmission

Il convient de dissocier les freins explicitement révélés par l'enquête des freins implicites de nature psychologique. De propos délibéré les uns et les autres ne seront qu'évoqués dans cette communication.

Les freins révélés par l'enquête

Les obstacles à la transmission et à l'élaboration d'un plan–transmission ont été classés dans l'ordre suivant par les dirigeants–propriétaires :

1 droit de succession trop élevés;

2 division du patrimoine familial;

3 complexité du montage juridique.

Si ces freins de nature juridique et patrimoniale jouent un rôle important, les freins de nature psychologique ont eux un rôle tout aussi essentiel bien qu'implicites dans l'ensemble des réponses au questionnaire.

Les freins de nature psychologique

Comme le remarque très justement A. Gaultier (1980) le problème successoral dans les entreprises familiales a «une coloration psychologique» qui prend bien souvent le pas sur les problèmes juridiques et fiscaux.

Pour bon nombre de dirigeants, en effet, l'idée de la retraite est assimilée à un véritable abandon. Ce qui se traduit par un refus d'envisager le départ et donc par une absence de préparation. Pour reprendre l'expression de Luc Gomart[5] : «le chef d'entreprise se sent éternel».

---

5 Extrait des recommandations du groupe de travail sur «les obstacles à la transmission des entreprises» créé à l'initiative de F. Prouteau. Groupe présidé par Luc Gomart.

Ces freins qui jouent déjà fortement dans la phase préparatoire de la transmission interviendront encore plus intensément dans la période qui précède juste la transmission de la direction.

2 La transmission de la direction

«Pour un chef d'entreprise le désir de transmettre son affaire dans les meilleures conditions juridiques et fiscales n'est pas seulement un problème d'ordre économique, c'est aussi une question d'ordre personnel et familial puisqu'il s'agit d'assurer la pérennité de l'entreprise qu'il a créée et pour laquelle il a sacrifié bien souvent une partie de son existence au détriment de sa famille». Cette opinion fort bien exprimée par P. Berger et J.A. Latxague (1987) résume toute l'épineuse question de savoir à qui transmettre la direction de l'entrerpise pour en assurer sa pérennité.

Le classement des préférences quant aux procédés de transmission tel qu'il est établi par les dirigeants propriétaires se révèle souvent incompatible avec la situation réelle des entreprises.

2.1 Le classement des procédés de transmission

L'ordre de préférences des dirigeants–propriétaires s'établit ainsi :

1 transmission dans le cadre familial;

2 cession à des tiers;

3 transmission aux salariés.

A l'intérieur de chacune de ces possibilités le classement apparaît au tableau 4.

Les réponses synthétisées dans ce tableau fournissent un reflet *du système de valeurs des dirigeants–propriétaires* et appellent les remarques suivantes :

- Comme on pouvait s'y attendre c'est la transmission dans le cadre familial qui a d'une manière générale la préférence des dirigeants–propriétaires et qui a été tout particulièrement retenue par ceux qui ont élaboré un plan–transmission, soit 14 entreprises sur 29 (tableau 5).

Tab. 4. **Classement par ordre de préférence**

CLASSEMENT PAR ORDRE DE PREFERENCE DES SOLUTIONS DANS LE CADRE FAMILIAL :

1° Donation partage avec restructuration du capital
2° Mutation à titre gratuit
3° Donation partage sans restrusturation du capital
4° Recours à la structure consortium («holding»)

CLASSEMENT PAR ORDRE DE PREFERENCE DES SOLUTIONS DE TRANSMISSION A DESTINATION DES TIERS :

1° Fusion ou rachat par une autre entreprise
2° Recrutement de salarié(s) aux fins de reprise
3° Appel à des sociétés de «développement–capital»
4° Introduction en bourse

CLASSEMENT PAR ORDRE DE PREFERENCE DES SOLUTIONS DE TRANSMISSION AUX SALARIES :

1° Intéressement et participation
2° Plan d'épargne–entreprise
3° Fonds commun de placement
4° Reprise de l'entreprise par les salariés (R.E.S.)
5° «Stock–opinion»
6° S.C.O.P.

Tab. 5

29 dirigeants affirment avoir construit un «plan–transmission» soit 33%.

La transmission de l'entreprise est destinée :	+ de 55 ans	- de 55 ans
• à la famille	14 15,9%	7 7,95%
• à des tiers	2 2,27%	4 4,54%
• aux salariés (1)	1 1,14%	1 1,14%

(1) 2 R.E.S.

Le tableau 4 permet de préciser que dans ce contexte familial de la transmission ce sont les procédures de donation-partage avec et sans restructuration du capital qui recueillent les préférences des dirigeants–propriétaires. La constitution d'un consortium («holding») occupant la dernière place du classement;

– En cas de cession totale ou partielle de l'entreprise à des tiers c'est la procédure de la fusion ou du rachat qui l'emporte. L'introduction en bourse étant une solution jugée souvent très éloignée de la réalité de la P.M.E. familiale par les dirigeants–propriétaires. Pourtant, une fois le plan–transmission élaboré et les problèmes de management réglés, l'introduction sur le second marché, tout en résolvant les problèmes d'évaluation, contribuera à assurer la pérennité de l'entreprise et cela pour deux raisons au moins :

  - d'abord, parce que l'introduction en bourse, consacre en quelque sorte le succès de l'entreprise;
  - ensuite, parce qu'elle évite aux actionnaires minoritaires d'être piégés dans un placement qu'ils ne maîtrisent pas et qu'ils ne peuvent vendre. Il faut rappeler en effet, que, dans le cas d'une P.M.E. familiale non cotée, une différence importante apparaît entre la valeur unitaire d'un paquet d'actions assurant la majorité et celle d'un paquet minoritaire.

  L'introduction au second marché offre aux minoritaires une possibilité de sortie sans remettre en cause le pouvoir de l'actionnaire majoritaire.

– En cas de transmission aux salariés, c'est la formule de la participation et de l'intéressement qui a la faveur des dirigeants–propriétaires. La procédure du R.E.S. arrive en deuxième position. Quant à la procédure de la S.C.O.P. elle arrive en dernière position et a souvent cristallisé sur elle des commentaires hostiles de la part des dirigeants–propriétaires.

Il est utile de compléter ces observations par les réponses faites à la proposition concernant *le style de direction* du repreneur :

- 47% ont considéré comme importante l'acceptation par les salariés de la personne du repreneur;
- 39% pensent que cette acceptation est sans importance;
- 12,5% ne se sont pas prononcés.

Le système de préférence des dirigeants–propriétaires, tel qu'il se reflète à travers les réponses précédentes s'avère-t-il compatible avec les réalités des P.M.E.? C'est ce qu'il convient d'examiner maintenant.

2.2 L'existence d'incompatibilités

Les réponses à la question de savoir si la transmission se fera effectivement dans le cadre familial sont regroupées dans le tableau 6 :

Tab. 6

47	dirigeants déclarent avoir un héritier peu ou pas intéressé par la reprise de l'affaire, soit	53,4%
29	dirigeants voient dans leurs héritiers des repreneurs potentiels ou déclarés, soit	33,0%
12	dirigeants n'ont pas d'héritier, soit	13,6%
88		100 %

Il ressort que dans 67% des entreprises (soit 59 entreprises) le repreneur ne sera pas issu des rangs familiaux. Ce pourcentage s'avère d'ailleurs tout à fait comparable aux 65% constatés au plan national[6]. Les faits traduisent très clairement les incompatibilités entre le système de valeur des dirigeants et les possibilités réelles.

Si le dirigeant–propriétaire souhaite malgré tout éviter la cession de son affaire, - qui présente souvent le risque majeur de conduire à un rachat par des groupes étrangers (voir par exemple la situation en Alsace et en Lorraine) - il devra envisager une procédure de transmission aux salairés; mais ceci ne suppose-t-il pas que le principe même de l'actionnariat des salariés soit déjà accepté ? Le tableau 7 fournit des éléments de réponse.

Tab. 7 **Le principe de l'actionnariat des salariés**

20	dirigeants y sont opposés, soit	22,7%
24	dirigeants y sont favorables, soit	27,3%
14	dirigeants mettent des conditions ou des limites, soit	15,9%
9	dirigeants sont ignorants des procédures et des possibilités, soit	10,2%
21	dirigeants ont préféré s'abstenir, soit	23,9%
88		100 %

6 *Actualité du C.E.P.M.E.*, op. cit.

Nous constatons que 43% des dirigeants (soit 38 entreprises) ne sont pas défavorables au principe d'un actionnariat des salariés dans leur entreprise (27% y sont même très favorables). Le pourcentage de favorables varie cependant avec l'âge du dirigeant : 7% dans la tranche des plus de 55 ans contre 17% dans celle des moins de 55 ans (voir annexe 1).

La plus jeune des générations de dirigeants-propriétaires accepte davantage les règles générales de ce que l'on nomme aujourd'hui «le management stratégique».

2.3 Les variales discriminantes dans les comportements

Là encore, nous avons recherché, grâce à l'application de la technique d'ANAFACOR, les variables qui contribuaient le plus à discriminer les dirigeants des P.M.E. familiales face au problème de la transmission de la direction dans leur entreprise (voir graphiques 3 et 4).

Le premier axe explique 18,87% de la variance totale, le second 13,45%. Au total, c'est donc 32,32% de la variance qui se trouve expliqués par les deux premiers axes factoriels.

Comme l'axe 3 contribue pour 9,8% à cette explication, les trois premiers facteurs fournissent 42,13% de l'information totale.

L'AXE 1 oppose :

- les entreprises dans lesquelles les dirigeants âgés de moins de 55 ans (A55), pensent que leurs successeurs peuvent être trouvés à l'extérieur du cadre familial (SAFA) et ne sont pas gênés si ces successeurs ont un style de direction et de gestion différent du leur (SASD);
- aux entreprises dans lesquelles les dirigeants âgés de plus de 55 ans (B55) ont cherché un successeur dans le cadre familial (SFA) en souhaitant vivement que le style actuel de direction et de gestion soit maintenu (SMSD).

L'axe 1 traduit donc l'autonomie âge, style de direction et ouverture au changement.

L'AXE 2 discrimine les entreprises en fonction de l'âge du dirigeant et de la présence (PHI) ou non (AHI) d'un héritier prêt à reprendre l'affaire.

L'axe 2 oppose donc les entreprises selon le mode familial ou non de la transmission.

L'AXE 3 réintroduit l'opposition en fonction du lien avec le créateur.

Les résultats et les commentaires précédents incitent plus que jamais les dirigeants-propriétaires de PME familiales à méditer l'affirmation d'A. DETOEUF (1986) qui déclarait : «L'avenir pour un président, c'est le jour lumineux où il se retirera des affaires et donnera sa succession à l'un de ses fils. A la vérité, il succombera à la tâche parce que ses fils sont insuffisants, et parce que, au fond, il ne croira jamais qu'un autre, quel qu'il soit, puisse faire aussi bien que lui».

En ce qui nous concerne nous avons élaboré un modèle de transmission de la PME familiale basé sur la participation des salariés[7]. C'est d'ailleurs, comme nous l'avons vu, cette dernière qui a les préférences des dirigeants propriétaires dans l'hypothèse d'une transmission aux salariés.

Deux remarques semblent s'imposer en guise de conclusion :

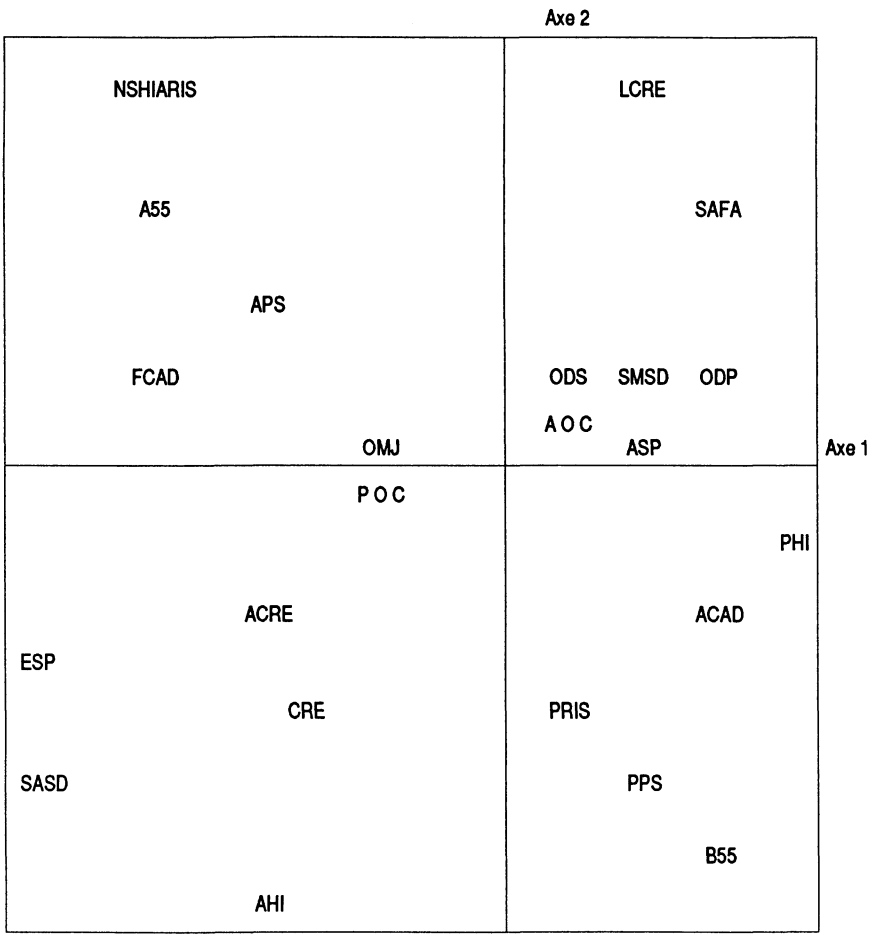
- Si la transmission semble bien être considérée par l'immense majorité des dirigeants–propriétaires de P.M.E. familiales comme un acte de gestion, celui-ci ne revêt pas pour l'instant la dimension prévisionnelle qu'il suppose. En effet, l'existence d'un plan–transmission reste encore l'exception et non la règle même s'il peut paraître abusif de faire une généralité des résultats obtenus.
- Dans la plupart des situations rencontrées, on constate une incompatibilité entre le système de valeurs des dirigeants propriétaires et les potentialités de l'entreprise : dans 67% des cas, en effet, la transmission ne pourra être assurée dans le cadre familial.

Ces deux observations convergent pour souligner que la transmission ne sera réussie que si elle s'accompagne de la réunion des conditions requises pour assurer l'efficacité de la direction. Certes, c'est là une constatation très banale mais qu'on ne saurait oublier pour autant.

7 Hirigoyen, G. et J.Y. Guilloux (1985) : «La participation des salariés : un élément original de transmission des PME», Cahiers de Recherche de l'IAE de Toulouse, n° 39, novembre, p. 17-20. Hirigoyen, G. (1987), «Transmission des PME et participation des salariés», Banque, mai.

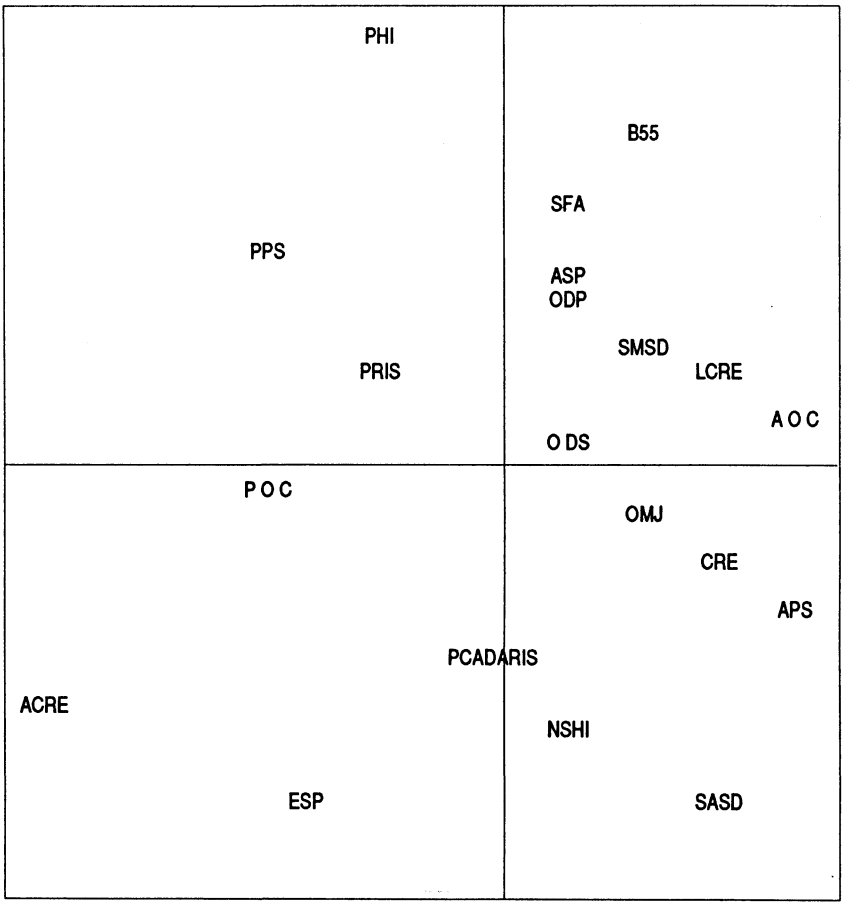
Graphique 3

AXE HORIZONTAL : 1 AXE VERTICAL : 2
25 POINTS, DONT,0 OBSERVATION ET 25 VARIABLES



Graphique 4

AXE HORIZONTAL : 3AXE VERTICAL : 1
28 POINTS, DONT,0 OBSERVATION ET 28 VARIABLES



Annexe 1

DIFFERENCES DE COMPORTEMENT DES DIRIGEANTS SELON LEUR AGE

	Plus de 55 ans		Moins de 55 ans	
	oui	non	oui	non
Recherche d'informations	24 27.3%	7 7.95%	23 26.1%	34 38.6%
Elaboration d'un plan-transmission	21 23.9%	10 11.4%	13 14.8%	44 50%
Présence de cadres	14 15.9%	17 19.3%	44 50%	13 14.8%
Présence d'héritiers repreneurs	19 21.6%	12 13.6%	17 19.3%	40 45.4%
Ouverture du capital à des tiers	8 9.1%	23 26.1%	6 6.8%	51 57.9%
Ouverture du capital aux salariés	6 6.8%	25 28.4%	15 17%	42 47.7%

BIBLIOGRAPHIE

BERGER, G. et LATXAGUE, P., *La transmission des entreprises*, 3e édition, Paris, Nouvelle Edition Fiduciaire, 1987.

DETOEUF, A., *Propos de O.L. Barenton, confiseur*, Paris, Edition d'Organisation, 1986.

GAULTIER, A., *Pérennité et succession dans les entreprises moyennes et familiales*, Paris, Editions Hommes et Techniques, 1980.

HIRIGOYEN, G. et GUILLOUX, Y., la participation des salariés : un élément original de transmission des PME, *Cahiers de Recherche de l'IAE de Toulouse*, n° 39, 1985, novembre, p. 17-20.

HIRIGOYEN, G., Les caractéristiques des M.E.I. en France, *Banque*, juillet-août 1981, pp. 855-862.

HIRIGOYEN, G., Contribution à la connaissance des comportements financiers des M.E.I. familiales, Thèse de doctorat d'Etat en Sciences de Gestion, Bordeaux, 1984, p. 102.

HIRIGOYEN, G., Transmission des PME et participation des salariés, *Banque*, 1987, mai.

MARTINET, A.CH., *Stratégie*, Paris, Vuibert, 1983, p. 11.