

CLUB DES ENTREPRENEURS

CNAM Paris

TRANSMISSION TPE/PME
Approche humaine et managériale

Jean-Marie Estève (IDPE)

Montpellier Recherche Management
Labex Entreprendre

Lundi 23 novembre 2020

Transmission TPE/PME

Le thème de la transmission des PME est relativement récent. Il est apparu à la fin des années 1990 ...

Rappelons que les PME stricto sensu sont dirigées par leur propriétaire et qu'elles sont responsables de leur stratégie...

De quoi s'agit-il dans les grandes lignes ?

Il s'agit de montrer qu'au-delà de la technique successorale une approche par le management, la psychologie, la psychosociologie, et la RSE permet d'asseoir de façon plus complète et donc plus solide le passage de relais entre un cédant et un repreneur...

Un constat s'impose :

- le Système d'Information et de Décision stricto sensu en PME (S.I.D.) est insuffisant sur son aspect formel...

Intégrer des dimensions nouvelles

- 1 -le NOYAU DUR
- 2 -le CAPITAL RETICULAIRE et les RESEAUX,
- 3 -TEAM
- 4 -la GRI
- 5 -le MENTORAT

Nous compléterons par le rôle modérateur du TEMPS...

Le Noyau Dur

- Ce « noyau dur » se caractérise par les cinq points suivants:
- 1- une proximité avec le dirigeant (confiance, loyauté...),
- 2- une participation aux réunions stratégiques,
- 3- une participation au capital
- 4- une adhésion aux objectifs.
- 5- une forte implication dans le travail et dans les réseaux...

Que faut-il entendre par réseaux ?

- **Définition:** Les réseaux sont formés d'un ensemble de liens entre des acteurs individuels ou collectifs (de même nature ou différents) dans le but de coopérer, de coproduire, de se réguler, d'échanger des informations, de se former, d'acquérir de l'expertise, de générer des synergies, d'obtenir des soutiens, de se coaliser ou d'opérer des transactions... **Ils constituent l'essence même de la vie d'un individu, d'une entreprise ou d'une organisation.**

(Henri. Mahé de Boislandelle, 2015).

Les réseaux relationnels immédiats du dirigeant

- 1. Cercle professionnel**
- 2. Cercle d'influence**
- 3. Cercle philosophique**
- 4. Cercle familial/amical**
- 5. Cercle social**
- 6. Cercle sportif**
- 7. Mandat externe**
- 8. Autre activité personnelle...**
- 9. Réseau Internet...**
- 10. Réseau occasionnel...**

Le concept de capital réticulaire (KR)

- **Le Capital Réticulaire** est composé de l'ensemble des relations personnelles qu'un membre du ND peut entretenir et qui sont susceptibles d'être mobilisées pour obtenir un avantage, une information ou un conseil...
- Cinq indicateurs pour l'identifier:
 - 1 -le degré de réseautage
 - 2 -le nombre de réseaux actifs
 - 3 -le nombre de contacts personnels
 - 4 -Le nombre de contacts proches
 - 5 -le nombre de contacts téléphoniques

Apports de la démarche réticulaire en PME?

- C'est une intelligence collective au service de la PME. C'est une économie de temps pour la recherche de ressources. c'est un large filet qui permet de saisir les signaux faibles...
- C'est la prise de conscience d'un **CAPITAL IMMATERIEL** à transmettre aux repreneurs

Les difficultés de la démarche réticulaire en PME ?

- La discrétion de chaque collaborateur sur ce sujet.
- C'est chronophage, mais déléguer le réseautage est considéré comme une perte de pouvoir par le dirigeant
- **On saisit aisément l'intérêt de préserver le capital immatériel du cédant pour éviter un trou d'air post-transmission.**

Le modèle de RES/TEAM

Les principes

- Avoir la **volonté de transmettre aux salariés** connaissant l'entreprise afin de pérenniser la PME...
- Avoir un souci de **transparence** en annonçant les échéances
- Conduire une **GRI** pour les membres du ND (L. Saoudi) accompagnée d'un mentorat avant, pendant et après transmission.

Mutation de l'intrapreneur vers l'entrepreneur

- **Gestion des Ressources Intrapreneuriales** : formations et délégations accordées aux intrapreneurs capables de reprendre l'entreprise ou de s'y associer de près. Cette gestion du ND s'inscrit dans le temps avec un règne conjoint entre un cédant mentor et un repreneur, mentoré.
- **La socialisation des repreneurs** (S. Boussaguet)
- Cette mutation (**ontologique**) de l'intrapreneur vers l'entrepreneur implique des aptitudes managériales chez le salarié concerné, c'est-à-dire **l'aptitude à diriger une PME.**

Le rôle du temps

- Le **temps** permet l'observation des acteurs en situation...
- La prise de conscience du facteur temps conduit à annoncer la date de transmission au moins trois ans en avance, et ce, pour plusieurs raisons.
- -La **première** est de permettre aux parties prenantes de **légitimer les repreneurs**...
- -La **deuxième** raison est de permettre au chef d'entreprise de faire progressivement **le deuil (T. Bah)**...
- -La **troisième** raison est de permettre aux repreneurs potentiels de faire leur **mutation**...

Les apports du mentorat en PME

- Le **Mentor** a un rôle de conseil et de formateur..
- Le mentorat permet **d'éviter l'isolement** du repreneur en lui apportant un éclairage quand il a le nez sur le guidon...
- Le **transfert du KR** du cédant mentor aux repreneurs mentorés facilitera l'implication organisationnelle des parties-prenantes internes et externes.

Les difficultés du mentorat en PME ?

- Avant tout les difficultés sont d'ordre psychologique du fait de l'affrontement de plusieurs personnalités...
- C'est surtout pour le mentor la difficulté de s'effacer et au mentoré de s'affirmer face au mentor.
- Le partage de la vision de l'entreprise est complexe.

Que retenir

- La transmission d'entreprise en contexte PME interpelle le plus souvent les cédants d'âge mûr...
- La préparation, la réflexion, l'anticipation, l'accompagnement seront-ils toujours les bienvenus pour un bon déroulement...
- Si, tant du côté du cédant que du côté du repreneur, ces principes généraux sont respectés, il en résultera une forte probabilité de succès de la transmission.

.../...

- Pour autant chaque cas de cession/reprise/transmission est un cas singulier et le talent, le flair et le leadership de chaque dirigeant resteront irremplaçables.

-
- *Plateforme numérique: **meetpro.fr***
rencontre digitale... Trouver son repreneur ou son cédant

- *Ouvrage : **Conduire une transmission en PME***
- *H. Mahé de Boislandelle; JM Estève éd. EMS; 2015*

Conclusion

**« Il n'est de richesse
que d'hommes »**

- Jean Bodin 16^{ème} siècle