

Impact de la transmission d'entreprise

sur le personnel et sa productivité

Olivier COLOT, Assistant, Service Comptabilité et gestion,
Claire DUPONT, Assistante, Service Analyse économique
Centre de Recherche Warocqué,
Université de Mons-Hainaut, Belgique

Résumé : L'objectif est d'étudier l'évolution du personnel suite à la transmission de PME belges. Quatre indicateurs relatifs au personnel ont été analysés selon des contextes spécifiques de transmission (repreneur interne, externe, entreprise familiale, type de transmission, etc.). Une enquête, réalisée auprès de 2.000 PME, a permis d'identifier 81 transmissions. Cet article utilise la méthodologie de l'appariage statistique de manière à comparer l'évolution du personnel des PME transmises à celle d'homologues non transmises. Les résultats significatifs obtenus montrent une évolution positive de la valeur ajoutée brute par personne occupée et une variation négative des rémunérations sur la marge brute d'exploitation, sauf en cas de transmission par succession. La résistance du personnel à la transmission ne semble donc pas aussi forte que ce qui est affirmé dans la littérature.

Mots clés : PME, transmission d'entreprise, évolution du personnel

Summary : The aim of our research is to analyze staff evolution following the CEO succession in Belgian SMEs. Four staff indicators are analysed according to specific contexts of transmission like internal or external successor, family firm or transmission's process. We identify 81 transmissions from a survey of 2000 SMEs. This article uses the methodology of the paired sample t-test in order to compare staff evolution following the CEO succession with pilot businesses where no transmission takes place. Significant results show a positive trend of the added value per employee and a negative trend of personnel costs to gross operating margin ratio, except in case of transmission by succession. Staff resistance to the transmission doesn't seem as strong as it would appear by reading the literature.

Keywords : SME, CEO turnover, Staff evolution

A l'heure actuelle, les entreprises évoluent dans un environnement particulièrement instable (mondialisation, développements technologiques, évolution des mentalités par rapport au travail, etc.), qui amène celles-ci à s'interroger sur leurs modes de gestion et de fonctionnement et sur leur nécessaire adaptation face à ce contexte de plus en plus incertain. VAS (2005) indique ainsi que la compréhension des implications de ces perturbations tend à devenir l'une des conditions-clés de survie des entreprises.

Face à ces turbulences et instabilités, l'entreprise tend à devenir de plus en plus complexe et à perdre les repères dont elle disposait auparavant : on peut alors craindre pour sa pérennité et sa performance si elle n'est pas capable de réagir rapidement aux perturbations de son environnement. Ainsi, une remise en question perpétuelle sur la manière de s'organiser constitue désormais le mot d'ordre : le changement devient donc la règle et une condition essentielle pour la survie de l'entreprise.

Dans le cadre de cet article, nous nous pencherons sur la transmission d'entreprise qui peut être considérée comme une étape cruciale dans la survie de l'entreprise : *« les actions que porte la transmission ne sont pas neutres dans le développement futur de l'entreprise. Celles qui seront menées parmi l'ensemble des choix possibles sont les éléments moteurs qui doivent concourir à terme à assurer la pérennité de l'entreprise. En fonction de la nature de la transmission qui aura été mise en place dans l'entreprise, des changements stratégiques et des nouvelles orientations stratégiques spécifiques à cette transmission prendront place »* (HADDADJ et D'ANDRIA 2001, p.11).

Si ce changement est capital pour la survie de l'entreprise, réfléchir à la meilleure façon de le conduire est d'autant plus important que la réussite de la transmission n'est pas toujours garantie : ainsi, selon une étude réalisée en France entre 1993 et 1997 auprès de 1.472 entreprises, il ressort que 20% des transmissions échouent dans les cinq premières années et près de 30% dans les sept années suivant l'opération (HADDADJ et D'ANDRIA 2001, p.11). Près de 80.000 emplois (10.000 entreprises) disparaissent ainsi chaque année à cause de transmissions « ratées » (MOULINE 2000, p.198).

Bien que plusieurs facteurs peuvent expliquer les difficultés inhérentes au processus de transmission (droits de succession élevés, division du patrimoine familial, complexité des montages juridiques, etc.), nous nous pencherons au cours de cet article sur les réactions du

personnel à la suite d'une opération de transmission. En effet, si le changement s'avère indispensable à la survie de l'entreprise, celui-ci ne peut réellement être mis en œuvre sans la prise en compte d'un facteur déterminant : la dimension humaine. Les réactions du personnel face à tout changement peuvent en effet être multiples et venir éventuellement entraver la conduite ; la pérennité de l'entreprise peut donc s'en trouver menacée.

Sachant que « *de tous les événements auxquels est confrontée l'entreprise, le changement de dirigeant est certainement celui qui revêt une importance stratégique* » (HADDADJ et D'ANDRIA 2001, p.12), nous souhaiterions pouvoir analyser la manière dont le personnel est susceptible de réagir au processus de transmission, et donc de changement de dirigeant, et les circonstances spécifiques amenant ce personnel à adopter telle ou telle réaction. Nous pensons donc que si la transmission est une opération extrêmement importante pour l'avenir d'une entreprise, elle ne peut se concevoir sans une réelle prise en compte de la dimension humaine.

1. La dimension humaine, point de croisement entre les notions de performance et changement

Nous observons à travers la littérature que la dimension humaine est d'une importance cruciale pour le fonctionnement de l'entreprise dans le sens où elle influe à la fois sur son niveau de performance mais aussi sur sa capacité à implémenter le changement envisagé. La dimension humaine peut ainsi constituer un point commun aux notions de performance et de changement :

- d'une part, la performance étant de plus en plus considérée comme multidimensionnelle (reposant à la fois sur des critères économiques, organisationnels, sociaux, etc.), nous pouvons affirmer que la dimension humaine constitue l'un des facteurs influençant cette performance. En effet, l'entreprise dépend de son personnel pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. On comprend dès lors l'intérêt de certaines pratiques RH qui peuvent venir renforcer la motivation et l'implication du personnel au sein de l'entreprise. Plusieurs auteurs (KNIGHT-TURVEY et al. 2004, STOREY 2002, HUSELID 1995, etc.) ont ainsi démontré que certaines pratiques de gestion des ressources humaines (GRH), utilisées conjointement ou isolément, contribuaient positivement à la performance de la firme. Le facteur humain joue donc un rôle indiscutable dans la

performance de l'entreprise ; dans ce cadre, la réussite de l'opération de transmission et donc la garantie de la continuité des activités de l'entreprise, repose sur le personnel de celle-ci.

- d'autre part, la dimension humaine apparaît comme un élément central dans la conduite du changement et sa prise en compte est d'autant plus nécessaire que le facteur humain est généralement identifié comme le premier frein au changement (DELAVALLEE 1997), avec pour conséquence que l'entreprise ne sache pas s'adapter comme elle le souhaitait initialement. On comprend dès lors l'importance du service des ressources humaines (RH) qui peut jouer un rôle dans la communication autour du changement mis en place et dans le fait de remporter l'adhésion du personnel face à ce changement.

HENRIET (1999, p.85) illustre bien les risques d'un raisonnement limitant la considération du facteur humain lors de l'introduction d'un changement : *« on a l'impression qu'il suffit de « reconfigurer » pour qu'immédiatement en découle une série d'incidences positives : la performance sera meilleure, le salarié plus motivé, l'ambiance plus conviviale, ... On rentre automatiquement dans une sorte de cercle vertueux, où les avantages se déclinent les uns après les autres. Au cours de cette systématisation, certaines incidences majeures sont « oubliées » et des liens de causalité ne sont pas validés. Les incidences oubliées concernent paradoxalement les ressources humaines. Les plus grandes réactivité et flexibilité exigées par l'instabilité du marché ont des conséquences sur la situation d'emploi du salarié : celui-ci se retrouve sous pression et dans une plus grande insécurité, il peut se retrouver aussi « hors jeu ». Ces situations peuvent provoquer un effet négatif sur la performance de l'entreprise, tant de manière interne, motivation et qualité du travail, qu'externe, le salarié devenant un acteur social mécontent ».*

Dès lors, étant donné que le facteur humain a une importance cruciale, aussi bien pour sa contribution à la performance de l'entreprise que pour son adhésion en contexte de changement, nous pouvons affirmer que la problématique successorale constitue aussi, au-delà d'un problème juridique, technique, ..., un problème humain.

2. Le contexte spécifique des PME : l'importance du dirigeant

Cependant, s'il est courant qu'une grande organisation¹ dispose d'un service RH qui va pouvoir réfléchir et accompagner la conduite du changement, la situation s'avère différente au sein des petites et moyennes entreprises (PME) qui n'ont généralement pas de service RH. Ainsi, selon MAHE DE BOISLANDELLE (1998), les entreprises ayant moins de 49 salariés n'ont pas de service RH et seules 18% des entreprises employant entre 50 et 99 salariés disposent d'un tel service.

La GRH revêt en fait un aspect particulier au sein des PME en raison de la prééminence du dirigeant (MAHE DE BOISLANDELLE 1998, FABER 2000, etc.) : « *la PME est avant tout une entreprise humaine dont l'existence et la vie sont essentiellement liées à une personne : le dirigeant. Il est la base, le fondement de l'entreprise et la condition de son existence, de sa survie et de sa croissance* » (FABER 2000, p.18). Ainsi, le dirigeant peut être amené à jouer une multiplicité de rôles (commercial, administratif, gestion financière, etc.), dont le rôle de responsable RH si son entreprise ne dispose pas de service spécifique pour la gestion du personnel. Dès lors, « *la GRH, tant dans sa pratique que dans sa perception, en PME ne peut généralement se comprendre que par rapport à la ligne de vision et à la logique d'action de son dirigeant* » (BAYAD et NEBENHAUS 1993, p.524).

Les aspirations du dirigeant quant au développement de son entreprise vont donc amener celui-ci à privilégier au sein de son personnel des valeurs spécifiques et à développer certaines pratiques RH. Ainsi, les dirigeants de PME (et quelle que soit leur taille) ont pour préoccupation centrale la motivation de leur personnel et considèrent le domaine des rémunérations, des formations, et de l'amélioration des conditions de travail comme des matières RH importantes (BAYAD et NEBENHAUS 1993).

Les entreprises familiales seraient d'ailleurs plus actives que les entreprises non familiales en termes de formations de par leur focalisation sur la conservation et la stabilisation de leurs salariés. ALLOUCHE et AMANN (2000) évoquent également, comme éléments caractéristiques des entreprises familiales, des procédures formelles et régulières de contacts avec les employés, des descriptifs écrits de postes et procédures, etc.

¹ MAHE DE BOISLANDELLE affirme à ce sujet que, pour un grand nombre d'entreprises, c'est la tranche d'effectif entre 150 et 200 salariés qui représente un tournant dans la prise en charge formelle de la fonction RH

Il faut d'ailleurs souligner que la vision développée par le dirigeant peut entraîner un sentiment d'appartenance élevé à l'entreprise et être synonyme de GRH mobilisante (BAYAD et al. 1995). En effet, la petite taille de la PME a un impact sur la création d'un climat de travail particulier : « *la forte centralisation des modes de gestion et la courte ligne hiérarchique confèrent à la PME un caractère de proximité hiérarchique* » (TORRES (1999), in FABER 2000, p.53). GASSE et CARRIER (1992) ont même comparé ce climat de travail au climat pouvant exister entre les membres d'une famille. On peut supposer que de telles relations de proximité entre le dirigeant et ses salariés seront d'autant plus fortes qu'elles se développent au sein d'une PME familiale. MEIER (2002, p.116) explique à ce sujet que « *la direction de l'entreprise familiale donne au dirigeant une autorité naturelle au sein de sa famille (intéressée aux résultats de l'entreprise) mais également auprès de salariés reconnaissants et très souvent « compagnons de route » de l'entrepreneur* ».

Le dirigeant occupe donc une place centrale dans le fonctionnement de la PME et plus particulièrement dans les relations qu'il peut entretenir avec son personnel et dans les valeurs qu'il peut y diffuser. Son influence est particulièrement importante pour remporter l'adhésion du personnel face à tout changement introduit au sein de l'entreprise et pour permettre à celle-ci d'évoluer.

3. L'impact du départ du dirigeant sur le personnel

Considérant l'importance du dirigeant au sein de la PME et sa capacité à mobiliser son personnel autour des changements nécessaires à la survie de son entreprise, nous nous interrogeons sur les réactions du personnel face au départ de son dirigeant. En effet, que peut-on dire de cette mobilisation des membres de l'entreprise alors que son acteur central est amené à partir ? Ce départ du dirigeant lié à l'opération de transmission ne pourrait-il pas être considéré comme un frein, un facteur de résistance à la bonne conduite du processus de transmission et engendrer des comportements mettant en péril la survie de l'entreprise ?

Ainsi, si la transmission peut être considérée par le chef d'entreprise comme une remise en cause de la mission de sa société, il peut en être de même pour le personnel qui s'est attaché à son leader initial et aux valeurs qu'il a privilégiées dans l'entreprise. Cette remise en cause peut d'ailleurs se trouver renforcée au sein d'une PME familiale qui est beaucoup plus

sensible à la fidélisation de son personnel (selon ALLOUCHE et AMANN 2000, la PME familiale serait composée de salariés souvent plus âgés que ceux d'une PME non familiale et emploierait des ingénieurs et cadres présents dans l'entreprise sur une plus longue durée).

« La succession a donc des répercussions aussi bien dans le système famille à la recherche de nouveaux objectifs communs que dans le système-entreprise face à des salariés désormais orphelins et considérant la transmission comme une (sorte de) rupture du contrat psychologique qui les unissait à l'entreprise » (MEIER 2002, p.116).

MOULINE (2000) explique ainsi que les cadres de la PME vont généralement avoir des difficultés à aborder la question de la succession avec leur dirigeant car cela leur fait prendre conscience que des changements au niveau de la gestion vont survenir dans leur entreprise. Dès lors, si certains dirigeants peuvent « saboter » la succession afin de pouvoir prouver leur utilité dans l'entreprise, le personnel, tout comme les fournisseurs, les clients, peut lui aussi développer des résistances au départ du dirigeant et créer, inconsciemment, une certaine « conspiration » pour la succession.

Quelques témoignages (MEIER 2002, pp.117-123) de dirigeants cédant leur entreprise sont ainsi révélateurs de l'attachement des employés à leur leader mais aussi de l'inquiétude que ceux-ci peuvent éprouver face à la venue d'un nouveau repreneur : *« j'ai reçu des mots de certains de mes employés qui m'ont touché », « je crains que l'entreprise se transforme, de ne plus la reconnaître »* (ce témoignage peut également traduire une préoccupation du personnel), *« je sais que certains employés ont peur pour la suite »*, etc.

Ainsi, le changement de leadership peut impliquer la renégociation des pratiques de travail avec le repreneur, qui peut avoir une vision tout autre que celle développée par le leader initial. Cette renégociation engendrera des changements éventuels dans les statuts, dans les perspectives à venir pour l'entreprise, dans l'attachement émotionnel, etc., ce qui peut avoir un impact sur les réactions du personnel.

On peut également s'interroger sur le comportement de certains employés fidèles qui verraient d'un mauvais œil le fait que le dirigeant engage ses enfants dans l'entreprise familiale dans le but spécifique de les préparer à prendre la relève. Ces employés pourraient alors y voir la fin de leurs ambitions de carrière ou de leurs possibilités d'avancement et

adopter des comportements nuisibles au bon déroulement du processus de transmission. Dès lors, tout comme pour le dirigeant, la succession peut se comparer à une sorte de « traumatisme » pour le personnel qui peut développer divers comportements pouvant entraver la réussite de cette opération et à terme, la pérennité de l'entreprise. Or la survie de la PME dépend fortement de l'implication de ses salariés.

4. Problématique

L'objectif majeur de notre démarche est de déterminer comment évolue le personnel suite à la transmission de l'entreprise. Pour ce faire, nous utiliserons quatre indicateurs mesurant l'effectif moyen de l'entreprise, la productivité, le niveau des rémunérations globales moyennes par personne et la proportion des rémunérations sur la marge brute d'exploitation. Nous analyserons ces quatre indicateurs selon des contextes spécifiques durant lesquels la transmission peut se dérouler :

- la transmission concerne-t-elle une PME familiale ou pas ? Vu la proximité affective plus forte pouvant régner au sein des PME familiales, nous pouvons penser que le personnel d'une PME familiale éprouvera plus de difficultés à s'adapter à un nouveau leader par peur d'éventuels changements dans la culture ou le fonctionnement de l'entreprise ; un climat de démotivation pourrait alors apparaître.

Cependant, comme l'une des caractéristiques des PME à contrôle familial est la volonté de se maintenir de génération en génération, on peut aussi envisager que la transmission d'une PME familiale affecte moins, par rapport à une PME non familiale, le personnel qui est conscient de cette volonté de maintenir l'entreprise au sein de la famille. Ces interrogations quant aux réactions du personnel suite à la transmission d'une PME (non) familiale en appellent d'autres : s'il s'agit de la transmission d'une PME familiale, le fait de savoir qui succède au leader initial nous semble important. S'agit-il d'un membre de la famille, d'un membre de l'entreprise ou d'une personne extérieure à la PME ?

On pourrait ainsi supposer que les réactions du personnel soient moins fortes en cas de reprise par un membre de la famille ou de l'entreprise de par la connaissance que ces personnes peuvent avoir de la PME (l'esprit qui y est développé, le personnel, le mode de fonctionnement, etc.).

- la transmission est-elle effectuée par un repreneur externe ou interne à l'entreprise ? Selon CABY (1998), la venue d'un dirigeant externe est un événement traumatisant pour une entreprise, celui-ci ayant besoin de temps pour développer les compétences managériales requises et pour améliorer sa connaissance globale de l'entreprise (non seulement son personnel mais également ses fournisseurs, clients, concurrents, etc.). Ainsi, le fait d'être connu, d'avoir travaillé dans l'entreprise, peut faciliter le processus de transmission.
- la transmission est-elle préparée ? L'absence de planification a souvent été soulignée (DONCKELS 1989 ; BROWN et COVERLEY 1999 ; COLOT 2005). En effet, la plupart des entreprises familiales de la « première génération » ne survivent pas à leur fondateur par manque de préparation et parce qu'aucun plan n'a été établi (DONCKELS 1989, p. 23). Les successions préparées et progressives seraient ainsi mieux acceptées par les différents partenaires de l'entreprise, dont les salariés. Malgré cela, près de 60% des dirigeants n'ont jamais abordé la question de la succession avec leurs salariés (BARABEL 2003, p.90).
- le type de transmission peut également jouer sur nos indicateurs : comme la succession est sous-tendue par le décès du dirigeant, les réactions du personnel pourraient être plus fortes face à cet événement. A l'opposé, la donation laisse entendre que la PME reste sous contrôle familial ; ce qui peut engendrer moins d'inquiétude quant à l'avenir de l'entreprise. Enfin, la revente de l'entreprise pourrait davantage être reliée à l'arrivée d'un leader externe et provoquer certaines inquiétudes au sein du personnel.

5. Méthodologie

5.1. Population visée

Nous avons choisi d'axer notre recherche sur l'ensemble des PME belges (de 2 à 50 travailleurs) ayant déjà subi une transmission depuis leur création. Comme il n'est pas possible d'identifier les PME ayant fait l'objet d'une transmission avec pour seule source de données les comptes annuels, nous avons réalisé une enquête par questionnaire². Celle-ci a été

² Dans un souci de concordance et de cohérence maximales avec le contexte de référence des entreprises belges, la forme, l'ordonnement, le contenu ainsi que la terminologie du questionnaire ont été déterminés à l'issue d'un pré-test auprès d'acteurs du terrain (issus de secteurs d'activité différents).

administrée à l'ensemble des PME belges et créées avant le 31 décembre 1990, de manière à ce que le caractère familial ou non soit bien imprégné dans l'entreprise et à toucher un maximum de PME ayant déjà fait l'objet d'une transmission. A l'intérieur de ce groupe de PME belges, il a été procédé à un échantillonnage aléatoire simple sans remise de 2.000 entreprises. Une relance de l'enquête a été réalisée trois mois après le premier envoi.

5.2. Echantillon obtenu

L'enquête a finalement donné lieu à 391 réponses exploitables³, soit un taux de réponse de 23,86%. Par ailleurs, la représentativité statistique de cet échantillon a été testée sur trois critères : la localisation géographique, le secteur d'activité et l'effectif (nombre de travailleurs). Au seuil de probabilité α de 5 %, l'hypothèse nulle de distributions identiques est rejetée pour chacune des variables prises en considération. L'enquête nous a permis d'identifier 159 transmissions de PME, dont 130 transmissions familiales.

5.3. Appairage statistique

Pour analyser l'évolution du personnel d'une PME pendant et après l'opération de transmission, nous avons choisi de la comparer à une entreprise témoin qui n'a pas fait l'objet d'une transmission dans le même intervalle de temps. Nous avons donc travaillé sur des échantillons appariés. Cette technique permet entre autres d'éliminer les données démographiques (taille, secteur d'activités). En effet, selon JORISSEN et al. (2002, p.1), les études comparatives sur les entreprises familiales et non familiales ignorent souvent les données démographiques (localisation, taille, âge, secteur) qui peuvent biaiser les résultats. Pour WESTHEAD et COWLING (1998), les études qui ne contrôlent pas ces variables n'identifient pas de réelles différences mais bien des différences dues aux données démographiques de l'échantillon. Nous avons donc construit un échantillon de contrôle qui servira de référence pour les comparaisons.

5.3.1. Constitution de l'échantillon de contrôle

Pour procéder à l'appairage, il convient de choisir des « *critères jugés pertinents, de manière à s'assurer que l'effet mesuré provient de la (ou des) variables(s) étudiée(s) et non de la différence de composition d'échantillons* » (THIETART 1999, p.198). Si on se réfère à d'autres études empiriques utilisant cette méthode (CABY 1994, SAPUSEK 1998,

³ Il convient de noter que parmi les 391 répondants, six d'entre eux n'ont pu être identifiés au sein de la base de données Belfirst, ce qui ramène l'échantillon exploitable à une taille de 385 entreprises.

HELDENBERGH 1999), on constate que l'activité économique et la taille (estimée par l'effectif et/ou l'actif total) font l'unanimité. On sait en effet que certains indicateurs comptables sont sensibles à l'appartenance sectorielle et à la taille de l'entreprise considérée (OOGHE et VAN WYMEERSCH 1990, p.395). En ce qui concerne le choix du critère de taille, le total bilantaire a été privilégié (il s'agit de l'une des trois références à la taille des entreprises selon la loi comptable belge, avec le chiffre d'affaires et l'effectif). Ainsi, les entreprises de l'échantillon de contrôle ont été sélectionnées sur la base du secteur d'activité (code NACEBEL à 4 chiffres⁴) et de la taille (actif total à plus ou moins 20 %⁵).

Ces deux critères sont appliqués sur les données de l'année qui précède l'opération de transmission ; l'année où celle-ci a lieu est éliminée à cause des effets qu'elle pourrait induire. Pour le pairage des entreprises, nous avons également tenu compte du caractère familial de l'entreprise. Ainsi, nous avons pairé les PME familiales ayant fait l'objet d'une transmission avec des PME familiales n'ayant pas encore fait l'objet de transmission et procédé de la même façon pour les PME non familiales transmises et les PME non transmises.

5.3.2. Constitution de la base de données

Les données de l'enquête ont été combinées aux données comptables ; ces dernières ayant été recueillies à partir du DVD-ROM Belfirst pour les comptes annuels publiés après 1994⁶. Pour ceux parus entre 1994 et 1990, nous avons récupéré les données comptables à partir des CDRom regroupant les comptes annuels des entreprises et édités par la Banque Nationale de Belgique. Enfin, pour les exercices antérieurs à 1990, nous avons extrait les données comptables directement des comptes annuels des entreprises. Ces comptes annuels étant publiés en BEF, nous les avons convertis en Euro (1 euro = 40,3399 BEF). Cependant, certaines PME n'avaient pas rempli l'enquête entièrement ou avaient omis certaines données cruciales, notamment l'année de la transmission ou le fait que le repreneur était interne ou externe à l'entreprise. En outre, nous n'avons conservé que les transmissions d'entreprises ayant eu lieu à partir de 1989, ce qui ramène l'échantillon exploitable à une taille de 81 entreprises transmises (et 81 entreprises non transmises).

⁴ Il a parfois été nécessaire d'assouplir ce critère de sélection. Le code NACEBEL à trois chiffres a été utilisé pour 17 couples d'entreprises, et à deux chiffres pour 27 paires.

⁵ Lorsque plusieurs entreprises non transmises correspondaient au profil recherché, celle présentant le total bilantaire le plus proche de celui de sa jumelle transmise a été retenue.

⁶ En effet, le logiciel BELFIRST (mis au point par le Bureau Van Dijk) comporte les comptes annuels de toutes les entreprises belges et luxembourgeoises (sur dix ans, soit de 2004 à 1994) soumises au dépôt.

5.3.3. Variables et indicateurs comptables retenus

Pour déterminer si les PME de l'échantillon sont familiales ou non, il a été considéré que l'entreprise est familiale lorsqu'elle satisfait à au moins deux des trois critères suivants :

- une famille détient au moins 50 % des actions de l'entreprise ;
- une famille a une influence décisive sur la stratégie de l'entreprise (celle-ci est considérée comme acquise dès lors que la majorité des membres de la direction appartiennent à la famille) ;
- la majorité du conseil d'administration est composée de membres d'une famille.

Nous avons choisi cette définition de la PME familiale essentiellement pour deux raisons. D'une part, elle présente l'avantage de reposer sur des critères clairs et mesurables, par opposition aux définitions qualitatives qui sont plus subjectives et arbitraires. D'autre part, elle est très proche de récentes définitions de l'entreprise familiale (FLOREN 2002, ANDERSON et REEB 2003, LAVEREN et BISSCHOPS 2004, SONFIELD et LUSSIER 2004). Ainsi, parmi les 81 PME transmises de notre échantillon, 62 peuvent être considérées comme familiales.

Pour obtenir la variable binaire « Transmission préparée », nous avons combiné les réponses à trois questions posées lors de l'enquête : démarches effectuées, stratégie et calendrier établi. Sur la base de ces trois critères, nous pouvons dire que 27 PME sur les 81 avaient préparé leur transmission. Les autres variables binaires concernant la transmission ont été directement recueillies dans le questionnaire (repreneur interne ou externe à la famille, à la PME ; technique de transmission utilisée).

Au vu du caractère non boursier de l'échantillon (le marché belge ne comporte que très peu de PME cotées et aucune dans notre échantillon), la dimension comptable a été privilégiée. Plus précisément, les indicateurs retenus dans le cadre de cette étude sont les suivants :

- VABp (valeur ajoutée brute par personne occupée), qui mesure la productivité des travailleurs ;
- EFF, qui correspond à l'effectif moyen ;
- Reff, qui correspond au montant des rémunérations globales moyennes par personne ;
- RMBE, calculé selon le rapport des rémunérations sur la marge brute d'exploitation, qui nous permet de voir la part des rémunérations par rapport à la marge brute d'exploitation.

Enfin, il semble préférable d'examiner l'évolution du personnel post transmission sur plusieurs années afin de pouvoir juger de la stabilité des résultats. Le principal problème ici se situe au niveau des dates de transmission des PME, presque toujours différentes. Nous avons donc ramené, pour chaque PME, l'année de la transmission au temps n , et les trois années qui suivent la transmission et sur lesquelles porte notre étude aux temps $n+1$, $n+2$, $n+3$.

5.3.4. Test utilisé

Les deux échantillons ont été comparés au moyen d'un test statistique permettant d'estimer les évolutions des observations appariées. Il s'agit de calculer, pour chaque variable étudiée, les différences d'évolutions relatives entre les paires en soustrayant systématiquement, de la valeur de l'évolution du ratio de l'entreprise transmise, la valeur correspondante pour l'entreprise-témoin. Le test de comparaison est en fait pratiqué sur la moyenne des différences entre valeurs appariées : l'hypothèse à tester est que ces différences sont nulles tandis que l'hypothèse alternative affirme l'existence de différences. Par ailleurs, il est conseillé d'éliminer les différences aberrantes qui pourraient être dues à un élément isolé, indépendant des caractéristiques des transmissions. Le test de Cochran permet précisément d'éliminer ces valeurs extrêmes. Pour chaque indicateur retenu, il s'agit de déterminer, à partir des différences entre paires d'entreprises (appelées D_i), les valeurs G_i qui correspondent au rapport des D_i^2 de chaque paire sur la somme des D_i^2 de l'ensemble des paires pour un indicateur donné. Le test recommande ensuite d'éliminer les différences D_i auxquelles correspond un $G_i > 0,12$.

6. Résultats

Le tableau suivant présente les observations sur l'échantillon ainsi que les résultats du test de comparaison pour l'évolution du personnel en général :

Tableau 1 : Observations sur l'échantillon et résultats du test de comparaison⁷

| | Différences calculées sur les paires | | | | | t | Sig. (bilatérale) |
|----------------------|--------------------------------------|------------|-------------------------|--|------------|--------|----------------------|
| | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard moyenne | Intervalle de confiance 95% de la différence | | | |
| | | | | Inférieure | Supérieure | | |
| VABpn3 - pVABp n3 | ,90402 | 3,46529 | ,51093 | -,12505 | 1,93308 | 1,769 | ,084 |
| VABpn2 - pVABp n2 | ,63671 | 2,38149 | ,33679 | -,04010 | 1,31353 | 1,891 | ,065 |
| VABpn1 - pVABp n1 | ,39689 | 2,46577 | ,30124 | -,20456 | ,99833 | 1,317 | ,192 |
| VABpn - pVABp n | ,33675 | 2,18440 | ,26297 | -,18799 | ,86150 | 1,281 | ,205 |
| VABpna1 - pVABpna1 | ,13277 | ,93137 | ,11132 | -,08931 | ,35485 | 1,193 | ,237 |
| EFF n3 - pEFF n3 | ,232 | 2,048 | ,279 | -,327 | ,791 | ,834 | ,408 |
| EFF n2 - pEFF n2 | ,066 | 1,444 | ,186 | -,307 | ,439 | ,354 | ,724 |
| EFF n1 - pEFF n1 | ,183 | 1,854 | ,215 | -,246 | ,613 | ,850 | ,398 |
| EFF n - pEFF n | ,216 | 1,680 | ,194 | -,170 | ,603 | 1,115 | ,269 |
| EFF na1 - pEFF na1 | ,099 | ,814 | ,095 | -,090 | ,288 | 1,046 | ,299 |
| Reff n3 - pReff n3 | -1,32044 | 8,29505 | 1,25053 | -3,84237 | 1,20148 | -1,056 | ,297 |
| Reff n2 - pReff n2 | -1,85894 | 12,24021 | 1,80472 | -5,49383 | 1,77596 | -1,030 | ,308 |
| Reff n1 - pReff n1 | -1,29257 | 9,27870 | 1,16901 | -3,62938 | 1,04424 | -1,106 | ,273 |
| Reff n - pReff n | -1,02797 | 6,78682 | ,86193 | -2,75150 | ,69556 | -1,193 | ,238 |
| Reff n-1 - pReff na1 | -1,01183 | 8,03483 | 1,00435 | -3,01887 | ,99522 | -1,007 | ,318 |
| RMBEn3 - pRMBEn3 | -,5074533 | 1,2807189 | ,1909183 | -,8922239 | -,1226828 | -2,658 | ,011 |
| RMBEn2 - pRMBEn2 | -,5248693 | 1,3129363 | ,1895060 | -,9061063 | -,1436323 | -2,770 | ,008 |
| RMBEn1 - pRMBEn1 | -,3019011 | 1,2685822 | ,1611101 | -,6240606 | ,0202585 | -1,874 | ,066 |
| RMBEn - pRMBEn | -,2989267 | 1,1407839 | ,1460624 | -,5910950 | -,0067583 | -2,047 | ,045 |
| RMBEna1 - pRMBEna1 | -,4366897 | 1,9345145 | ,2476892 | -,9321419 | ,0587624 | -1,763 | ,083 |

Nous constatons que l'évolution de la valeur ajoutée brute par personne occupée est positive au sein des entreprises transmises, ce qui laisserait entendre que la variation de la productivité est plus forte au sein de ces entreprises (ce résultat est d'ailleurs statistiquement significatif au seuil de 10% aux temps n+2 et n+3). Cela pourrait être dû à une augmentation de la valeur ajoutée ou à une réduction de l'effectif. Nous constatons également que la variation de l'effectif est positive au sein des PME transmises (mais les résultats ne sont pas statistiquement significatifs, ce qui nous limite à une observation sur notre échantillon uniquement), ce qui laisserait penser que la PME transmise tend à engager plus que la PME non transmise. Bref, comme l'effectif tend à légèrement augmenter, nous pouvons en conclure

⁷ Dans ce tableau, la *moyenne* correspond à la moyenne des écarts des évolutions pour chaque indicateur entre les entreprises transmises et non transmises paires ; *t* correspond au t de Student ; *Sig* correspond à la significativité du test ; *n* correspond à l'année de la transmission.

que la valeur ajoutée brute a augmenté plus que proportionnellement par rapport à l'effectif. On peut éventuellement attribuer ce résultat au fait que 75 % de notre échantillon soit composé de PME familiales. Dès lors, la transmission n'aurait pas engendré de démotivation des salariés travaillant dans ces PME qui sont marquées par la volonté de se maintenir de génération en génération. De plus, le fait que la variation de l'effectif soit positive (c'est-à-dire que la PME transmise engage plus ou garde plus de travailleurs que la PME non transmise) peut être un signe renforçant la confiance des salariés pour le futur de l'entreprise. Nous constatons que la variation de la variable Reff (rémunération moyenne par travailleur) évolue de manière négative aussi bien avant qu'après la transmission (mais les résultats ne sont pas statistiquement significatifs) : la variation des rémunérations moyennes par personne est donc moins forte au sein des PME transmises de notre échantillon. Cela laisse supposer une certaine tendance à la stabilisation des salaires, pouvant ainsi expliquer le signe négatif d'évolution de cette variable. Cette variable financière ne serait donc pas utilisée pour mobiliser le personnel qui peut pourtant se montrer réticent à la venue d'un nouveau leader (par peur de changements dans l'organisation de la PME, d'une modification de l'esprit développé par l'ancien leader). La littérature mentionne en effet l'impact des pratiques financières sur l'implication des salariés : la distribution d'avantages sociaux peut par exemple renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise et créer un climat motivant à produire (SEKIOU et al. 1993).

L'évolution négative du ratio RMBE (rapport des rémunérations sur la marge brute d'exploitation) se confirme d'année en année au sein des PME transmises et pourrait s'expliquer par l'accroissement de la marge brute d'exploitation et par la stabilisation des rémunérations. Notons que les résultats pour l'évolution de cette variable sont statistiquement significatifs à un seuil de 10% au cours de toutes les années étudiées.

Nous avons ensuite réalisé les mêmes tests de comparaison selon différents contextes. Notre étude sur les différences de moyenne a ainsi fait ressortir de manière significative les six variables suivantes : l'évolution en cas de repreneur interne à la PME, à la famille ; l'évolution dans les PME familiales ; l'évolution lorsque la transmission n'a pas été préparée ; l'évolution en cas de revente ou de succession. Les autres variables ne nous permettent pas d'établir des conclusions car il n'existe pas de différences statistiquement significatives au seuil de 10 % entre les entreprises transmises et leurs paires. Nous allons donc nous focaliser sur les variables significatives (d'une part sur les trois variables relatives au repreneur et à la

famille, d'autre part sur la préparation et le type de transmission) pour essayer d'expliquer les différences existant entre les deux sous échantillons.

Tableau 2 : Observations et résultats des tests de comparaison en fonction du repreneur

| | Evolution repreneur interne PME | | | Evolution repreneur interne à la famille | | | Evolution PME familiales | | |
|----------------------|---------------------------------|--------|-------------|--|--------|-------------|--------------------------|--------|-------------|
| | Moyenne | t | Sig. (bil.) | Moyenne | t | Sig. (bil.) | Moyenne | t | Sig. (bil.) |
| VABpn3 - pVABp n3 | ,63238 | 2,737 | ,011 | ,56824 | 2,581 | ,015 | 1,07798 | 1,630 | ,112 |
| VABpn2 - pVABp n2 | ,53836 | 1,858 | ,073 | ,55635 | 2,124 | ,041 | ,85868 | 1,981 | ,055 |
| VABpn1 - pVABp n1 | ,16512 | 1,466 | ,150 | ,11267 | ,913 | ,366 | ,49884 | 1,280 | ,206 |
| VABpn - pVABp n | ,28583 | 1,653 | ,105 | ,06854 | ,409 | ,685 | ,36024 | 1,065 | ,292 |
| VABpna1 - pVABpna1 | ,24499 | 1,587 | ,120 | ,19061 | 1,254 | ,216 | ,10062 | ,997 | ,323 |
| EFF n3 - pEFF n3 | ,038 | ,143 | ,888 | ,068 | ,187 | ,853 | -,173 | -1,264 | ,213 |
| EFF n2 - pEFF n2 | -,129 | -,757 | ,454 | -,080 | -,317 | ,753 | -,247 | -2,682 | ,010 |
| EFF n1 - pEFF n1 | ,005 | ,032 | ,974 | ,199 | ,645 | ,522 | -,098 | -,930 | ,357 |
| EFF n - pEFF n | ,097 | ,744 | ,461 | ,266 | ,942 | ,351 | ,003 | ,028 | ,978 |
| EFF na1 - pEFF na1 | ,040 | ,637 | ,527 | ,102 | ,888 | ,379 | -,006 | -,107 | ,916 |
| Reff n3 - pReff n3 | -2,62831 | -1,106 | ,281 | -3,94306 | -1,242 | ,223 | -1,84012 | -1,073 | ,292 |
| Reff n2 - pReff n2 | -3,44898 | -1,041 | ,308 | -3,11870 | -1,309 | ,199 | -2,56927 | -1,054 | ,300 |
| Reff n1 - pReff n1 | -2,08124 | -1,104 | ,277 | -2,09498 | -1,297 | ,201 | -1,63748 | -1,090 | ,281 |
| Reff n - pReff n | -1,71188 | -1,224 | ,229 | -1,61606 | -1,305 | ,199 | -1,25351 | -1,150 | ,256 |
| Reff n-1 - pReff n-1 | -1,68178 | -1,050 | ,300 | -1,49952 | -1,069 | ,291 | -1,28642 | -1,001 | ,322 |
| RMBEn3 - pRMBEn3 | -,6222616 | -2,724 | ,011 | -,5172675 | -2,223 | ,033 | -,6222389 | -2,714 | ,010 |
| RMBEn2 - pRMBEn2 | -,6324934 | -2,475 | ,019 | -,5509505 | -2,372 | ,023 | -,5981431 | -2,693 | ,011 |
| RMBEn1 - pRMBEn1 | -,3506650 | -1,841 | ,073 | -,4309275 | -1,968 | ,056 | -,4299374 | -2,169 | ,035 |
| RMBEn - pRMBEn | -,3335531 | -2,008 | ,051 | -,3852142 | -1,909 | ,063 | -,3523092 | -1,894 | ,064 |
| RMBEna1 - pRMBEna1 | -,3748601 | -1,830 | ,075 | -,6286405 | -1,815 | ,077 | -,5386758 | -1,688 | ,098 |

Nous constatons que les résultats obtenus pour la transmission à un repreneur interne à l'entreprise et à un repreneur membre de la famille sont très proches. Ceci est dû au fait que notre échantillon est majoritairement représenté par des entreprises familiales et que dès lors, le repreneur est très souvent membre de la famille et actif dans l'entreprise. Nous remarquons ainsi que les variations positives de la VABp tendent à être de plus en plus fortes après la transmission (résultats statistiquement significatifs au seuil de 10% aux temps n+2, n+3). Vu que les variations de l'effectif sont très faibles au sein des PME transmises (et non statistiquement significatives), nous pensons que la variation positive de la VABp peut s'expliquer par le fait qu'un repreneur interne à l'entreprise et/ou à la famille a déjà une bonne connaissance de celle-ci, qu'il y a déjà fait ses preuves et acquis la confiance du personnel. La valeur ajoutée aurait donc tendance à ne pas se dégrader suite à l'arrivée d'un repreneur interne. MEIER (2002) indique en effet que le personnel d'une PME transmise peut se sentir rassuré du fait de l'arrivée d'une personne interne à l'entreprise ou à la famille.

Les variations du RMBE sont de plus en plus négatives à la suite de la transmission, signifiant par là que l'évolution de cette variable est moins forte au sein de la PME transmise (résultats statistiquement significatifs au seuil de 10% aux temps n-1, n, n+1, n+2, n+3). Cela est lié à l'amélioration de la marge brute d'exploitation et à une évolution moins prononcée des rémunérations des travailleurs par rapport à celles des travailleurs des PME non transmises.

En ce qui concerne les différences entre les PME familiales et les PME non familiales, nous observons que la variation de la VABp est positive et augmente à la suite de la transmission de la PME familiale (résultats statistiquement significatifs au seuil de 10% aux temps n+2 et n+3). Le personnel se sentirait donc rassuré par le fait que la PME reste sous contrôle familial et développerait donc moins de réticences à la succession.

La variation de la variable EFF est négative (résultat statistiquement significatif au seuil de 10% en n+2) : la variation de l'effectif est donc moins forte au sein de la PME familiale transmise. L'idée de pérennité, de volonté de se maintenir de génération en génération pourrait donc s'appliquer au niveau de l'effectif, le nouveau leader ne souhaitant pas de grands changements à la suite de la transmission mais voulant plutôt continuer sur les mêmes bases que son prédécesseur.

De même qu'en cas de transmission à un repreneur membre de la famille, les variations du RMBE sont négatives aussi bien avant qu'après la transmission (résultats statistiquement significatifs au seuil de 10% aux temps n-1, n, n+1, n+2, n+3). En effet, si l'entreprise a gardé son caractère familial, il y a eu transmission à un membre de la famille.

Tableau 3 : Observations et résultats des tests de comparaison en fonction de la transmission

| | Evolution si pas de préparation | | | Evolution en cas de revente | | | Evolution en cas de succession | | |
|----------------------|---------------------------------|--------|-------------|-----------------------------|--------|-------------|--------------------------------|--------|-------------|
| | Moyenne | t | Sig. (bil.) | Moyenne | t | Sig. (bil.) | Moyenne | t | Sig. (bil.) |
| VABpn3 - pVABp n3 | 1,07159 | 1,629 | ,112 | 1,37277 | 1,276 | ,216 | ,37769 | ,898 | ,390 |
| VABpn2 - pVABp n2 | ,84000 | 1,861 | ,071 | ,83296 | 1,360 | ,188 | ,05978 | ,223 | ,828 |
| VABpn1 - pVABp n1 | ,53868 | 1,252 | ,217 | ,81429 | 1,338 | ,191 | -,00433 | -,018 | ,986 |
| VABpn - pVABp n | ,63826 | 1,790 | ,080 | ,76711 | 1,536 | ,134 | -,34495 | -,940 | ,363 |
| VABpna1 - pVABpna1 | ,07467 | ,704 | ,485 | ,12352 | 1,140 | ,263 | -,03751 | -,262 | ,797 |
| EFF n3 - pEFF n3 | ,023 | ,105 | ,917 | ,269 | ,942 | ,355 | -,500 | -1,986 | ,072 |
| EFF n2 - pEFF n2 | -,070 | -,493 | ,625 | ,145 | ,778 | ,443 | -,482 | -3,573 | ,003 |
| EFF n1 - pEFF n1 | ,020 | ,146 | ,885 | ,013 | ,085 | ,932 | -,365 | -2,216 | ,042 |
| EFF n - pEFF n | ,057 | ,500 | ,619 | -,002 | -,021 | ,983 | -,249 | -1,573 | ,135 |
| EFF na1 - pEFF na1 | ,007 | ,104 | ,918 | ,055 | ,465 | ,645 | -,125 | -1,558 | ,139 |
| Reff n3 - pReff n3 | -1,89083 | -1,068 | ,294 | -2,05770 | -1,090 | ,285 | 1,42182 | 1,404 | ,296 |
| Reff n2 - pReff n2 | -2,57355 | -1,024 | ,314 | -3,03248 | -1,024 | ,315 | ,48353 | ,650 | ,562 |
| Reff n1 - pReff n1 | -1,87999 | -1,099 | ,278 | -2,42352 | -1,122 | ,270 | ,04122 | ,230 | ,822 |
| Reff n - pReff n | -1,48469 | -1,198 | ,238 | -1,98250 | -1,194 | ,241 | -,00316 | -,013 | ,990 |
| Reff n-1 - pReff n-1 | -1,44602 | -,990 | ,328 | -1,97517 | -1,048 | ,302 | ,14843 | ,536 | ,601 |
| RMBE n3 - pRMBE n3 | -,6312410 | -2,505 | ,018 | -,8282851 | -2,137 | ,045 | -,3006607 | -1,954 | ,079 |
| RMBE n2 - pRMBE n2 | -,5844332 | -2,497 | ,018 | -,8373959 | -2,224 | ,037 | -,2069268 | -1,809 | ,098 |
| RMBE n1 - pRMBE n1 | -,4698140 | -2,019 | ,050 | -,4484845 | -1,407 | ,170 | -,3220465 | -2,275 | ,042 |
| RMBE n - pRMBE n | -,4468970 | -2,113 | ,041 | -,4662681 | -1,633 | ,113 | -,1636372 | -1,304 | ,219 |
| RMBE na1 - pRMBE na1 | -,6002336 | -1,653 | ,106 | -,7118498 | -1,433 | ,163 | -,1179123 | -,959 | ,357 |

Lorsque la transmission n'a pas été préparée, nous constatons que l'évolution de la VABp reste néanmoins positive, ce qui laisse entendre que la variation de la valeur ajoutée est plus forte que dans une PME qui n'aurait pas été transmise (résultats statistiquement significatifs au seuil de 10% en n, n+2) et ce, malgré la non préparation de la transmission. Les PME de notre échantillon étant essentiellement de nature familiale, nous pouvons supposer que même s'il n'y a pas eu de réelle préparation à la transmission (calendrier, stratégie), le repreneur était déjà présent au sein de l'entreprise et y a acquis de l'expérience. De plus, les variations de la RMBE sont négatives sur toutes les années étudiées et statistiquement significatives au seuil de 10%. Cela s'explique par une augmentation de la valeur ajoutée (marge brute d'exploitation) et une diminution des rémunérations par rapport aux PME non transmises.

Lorsque la transmission s'effectue par revente, nous constatons les mêmes effets mais seules les variations négatives du RMBE sont statistiquement significatives au seuil de 10% à deux et trois ans après la transmission.

Enfin, en cas de transmission par succession, la valeur ajoutée brute par travailleur augmente moins fortement (résultats statistiquement non significatifs), le nombre de travailleurs évolue de manière négative (résultats statistiquement significatifs au seuil de 10% en n+1, n+2 et n+3) et les rémunérations par rapport à la marge brute d'exploitation évoluent négativement

(résultats statistiquement significatifs au seuil de 10% en n+1, n+2 et n+3). Par contre, les rémunérations moyennes par travailleur augmentent, ce qui pourrait constituer un incitant pour remotiver le personnel et franchir cette étape difficile.

7. Conclusion

Cette étude nous a permis de mettre en évidence une évolution positive de la valeur ajoutée brute par personne occupée au sein des entreprises transmises, et ce, quels que soient les contextes de transmission (à l'exception de la succession) et le type de repreneur. Ces résultats sont d'ailleurs statistiquement significatifs au seuil de 10% aux temps n+2 et n+3. Les travailleurs ne se montrent donc pas démotivés suite à la transmission ; au contraire, ils sembleraient plus productifs. Cela laisserait entendre que malgré l'attachement du personnel vis-à-vis de son dirigeant, le « traumatisme » pouvant être ressenti à la suite de l'opération de transmission et de l'arrivée du nouveau dirigeant, ne s'observe pas réellement en pratique. La résistance du personnel au changement ne semble donc pas aussi forte que ce qui est affirmé dans la littérature, du moins dans le cas de l'opération de transmission. Notons que cette observation peut être due au fait que notre échantillon est composé à 75% d'entreprises familiales qui présentent des caractéristiques peut-être plus rassurantes pour le personnel (volonté de se maintenir de génération en génération, de préserver l'esprit familial). Cette première constatation sur la VABp pourrait expliquer la variation négative du RMBE dans tous les contextes de transmission étudiés, sous-tendue par une certaine stabilité des salaires et une augmentation de la marge brute d'exploitation.

Cependant, en cas de transmission par succession, nous avons constaté des effets inverses ou moins prononcés par rapport aux autres contextes de transmission (repreneur interne ou externe à la PME, à la famille ; PME à caractère familial ; transmission non préparée ; revente), qui dans l'ensemble, présentent les mêmes caractéristiques que le test de comparaison « transmis-pas transmis » présenté au tableau 1. Ainsi, dans le cas d'une transmission par succession (c'est-à-dire au décès du dirigeant), la valeur ajoutée brute par travailleur augmente moins fortement que dans les autres contextes et le nombre de travailleurs, ainsi que les rémunérations par rapport à la marge brute d'exploitation, évoluent de manière négative. Par contre, les rémunérations moyennes par travailleur augmentent, à l'inverse de ce qui se produit dans les autres contextes de transmission. La PME se trouvant

sans doute en difficulté suite au choc de la succession (pas nécessairement au niveau financier mais plutôt au niveau humain), le nouveau dirigeant pourrait alors jouer sur les rémunérations pour remotiver le personnel et tenter de renforcer l'implication dans l'entreprise.

Cette étude exploratoire nous a permis d'observer certains aspects de l'évolution du personnel en cas de transmission de l'entreprise. Cependant, les informations présentes dans les comptes annuels et relatives au personnel ne sont pas toujours très élaborées, notamment pour les PME qui ne sont pas obligées de compléter certaines rubriques. En outre, ce sont des données figées dans le temps. Il serait par exemple intéressant d'analyser l'évolution du personnel selon le statut (ouvrier, employé, cadre) ou selon l'âge des travailleurs, ou encore d'avoir des informations sur le type de départ ou sur les pratiques RH spécifiques à l'entreprise. Il serait également opportun de poursuivre la démarche de façon plus qualitative par la réalisation d'entretiens de manière à mettre en évidence certains aspects indétectables dans les comptes annuels des entreprises mais pourtant importants pour une meilleure compréhension des conséquences de la transmission au niveau humain.

Bibliographie

ALLOUCHE J., AMANN B. (2000), « L'entreprise familiale : un état de l'art », *Finance Contrôle Stratégie*, vol 3, n°1, pp.33-79

ALLOUCHE J. & AMANN B. (1995), « Le retour triomphant du capitalisme familial », in « de Jacques Cœur à Renault : Gestionnaires et Organisations », Presses de l'Université des sciences sociales de Toulouse, 23 p.

ANDERSON R. & REEB D. (2003), « Founding Family Ownership and Firm Performance : Evidence from the S&P 500 », *The Journal of Finance*, vol. 58, n°3, pp.1301-1327

BARABEL M. (2003), « Portrait des patrons de PME sans stéréotypes », *L'Expansion Management Review*, mars, pp.85-91

BAYAD M., MAHE DE BOISLANDELLE H., NEBENHAUS D., SARNIN P. (1995), « Paradoxe et spécificités des problématiques de gestion des ressources humaines en petites et moyennes entreprises », *Gestion 2000*, n°1, pp.95-108

BAYAD M., NEBENHAUS D. (1993), « Les préoccupations de GRH des dirigeants de PME et leur profil », Actes du 4^e congrès de l'AGRH, Jouy-en-Josas, pp.524-533

BROWN R.B. & COVERLEY R. (1999), « Succession planning in family businesses : a study from East Anglia », *Journal of Small Business Management*, 37, (1), pp. 93-97.

- CABY J. (1994), « Motivations et efficacité des offres publiques d'achat et d'échange en France de 1970 à 1990 », Thèse de doctorat, Université de Nancy II, 676 p.
- CABY J. (1998), « Le départ des dirigeants et la performance de l'entreprise : une analyse empirique de la situation française », Actes du 9^e congrès de l'AGRH, pp.260-272
- COLOT O. (2005), « La transmission des PME : Résultats de l'enquête », *Equal Qualicrea, Qualicréons l'avenir*, avril 2005, 68 pages.
- DELAVALLEE E. (1997), « Changement organisationnel », *Personnel ANDCP*, n°376, janvier, pp.30-34
- DONCKELS R. (1989), « A remettre entreprises familiales : La problématique de la succession », Fondation Roi Baudouin, Roularta Books SA, Bruxelles, 152 pages.
- FABER P. (2000), « La motivation du dirigeant de PME : un processus à gérer pour soi-même et l'organisation », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, IAE Lille, GRAPHE
- FLOREN R. H. (2002), « Cijfers en feiten van het familiebedrijf, 10 jaar onderzoek onder familiebedrijven », *BDO Accountants & Adviseurs*, 59 p.
- GASSE Y., CARRIER C. (1992), « Gérer la croissance de sa PME », Les Editions de l'entrepreneur, Montréal, in FABER P. (2000), « La motivation du dirigeant de PME : un processus à gérer pour soi-même et l'organisation », Thèse de doctorat, IAE Lille, GRAPHE
- HADDADJ S., D'ANDRIA A. (2001), « Mesurer les phénomènes agissant sur la transmission des PME familiales », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, pp.11-22
- HELDENBERGH A. (1999), « Les motivations et l'efficacité des opérations stratégiques d'OPA sur le marché belge », Thèse de doctorat, Université de Mons-Hainaut, 475 p.
- HENRIET B. (1999), « La gestion des ressources humaines face aux transformations organisationnelles », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, pp.82-93
- HUSELID M. A. (1995), « The impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance », *Academy of Management Journal*, vol 38, n°3, pp.635-672
- JORISSEN A., LAVEREN E., MARTENS R., REHEUL A-M. (2002), « Differences between Family and Nonfamily Firms: The Impact of Different Research Samples with Increasing Elimination of Demographic Sample Differences », Conference Proceedings, RENT XVI, 16th workshop, Nov. 21-22, Universitat Autònoma de Barcelona, 20 p.
- KNIGHT-TURVEY N., NEAL A., WEST M.A., DAWSON J. (2004), « The Impact of an Innovative Human Resource Function on Firm Performance : The Moderating Role of Financing Strategy », CEP (Centre for Economic Performance), *Discussion Paper n°630*, avril, 22 p.

- LAVEREN E., BISSCHOPS M. (2004), « De opvolgingsproblematiek in Vlaamse bedrijven : resultaten van een empirisch onderzoek », Onderzoeksrapport UAMS, juli, 30 p.
- MAHE DE BOISLANDELLE H. (1998), « Gestion des Ressources Humaines dans les PME », Paris, Economica, 486 p.
- MEIER O. (2002), « Problèmes de succession dans les PME familiales : freins et résistance culturelle », *Gestion 2000*, n°4, juillet-août, pp.109-126
- MOULINE J.-P. (2000), « Dynamique de la succession managériale dans la PME familiale non cotée », *Finance Contrôle Stratégie*, vol 3, n°1, mars, pp.197-222
- OOGHE H. & VAN WYMEERSCH C. (1990), « Traité d'analyse financière », PUN, 4^{ème} édition, tome 1 : 423 p. et tome 2 : 110 p.
- SAPUSEK A.M. (1998), « Fundamental Performance of Initial Public Offerings : Empirical Evidence from Germany », Congrès international de l'AFFI, Lille, 42 p.
- SEKIOU L., BLONDIN L., FABI B., BESSEYRE DES HORTS C.-H., CHEVALIER F. (1993), « Gestion des ressources humaines », Bruxelles, De Boeck Université, 896 p.
- SONFIELD & LUSSIER (2004), « First-, Second-, and Third-Generation Family Firms : a Comparison », *Family Business Review*, Vol. XVII, n°3, pp.189-202
- STOREY D. J. (2002), « Education, Training and Development Policies and Practices in Medium-Sized Companies in the UK : do they really influence firm performance ? », *Omega (The International Journal of Management Science)*, 30, pp.249-264
- THIETART R.-A. (1999), « Méthodes de recherche en management », Dunod, Paris, 535 p.
- TORRES O. (1999), « Les PME », Flammarion, Evreux, in FABER P. (2000), « La motivation du dirigeant de PME : un processus à gérer pour soi-même et l'organisation », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, IAE Lille, GRAPHE
- VAS A. (2005), « Le changement stratégique dans tous ses états », *Gestion 2000*, n°5, septembre-octobre, pp.18-26
- WESTHEAD P. & COWLING M. (1998), « Family Firm Research : the Need for a Methodological Rethink », *Entrepreneurship, Theory & Practice*, pp.31-56.