

Partie 4

Entrepreneuriat : Création - Association - Transmission

Chapitre 1 La prise de fonction d'un repreneur de PME :
un paradoxe managérial ?

Chapitre 2 TPE-PME Cluster : à la Conquête d'un Nouvel Espace

Chapitre 3 La firme entrepreneuriale et l'orientation
entrepreneuriale : un regard vers la construction
d'une opportunité par les entreprises familiales

Chapitre 4 Vers une compréhension des freins à la transmission
des PME aux salariés

Chapitre 5 Les réseaux des incubateurs publics :
une envergure critique ?

Chapitre 6 Le désir d'entreprise au risque de la psychanalyse -
Devenir entrepreneur peut-il s'apprendre ?

Chapitre 7 L'aide à la personne : service ou économie ?
ou comment rendre pérennes les activités
d'une association d'aide à domicile défaillante ?

Le mystère de la naissance d'une PME reste largement inexpliqué. Qu'est-ce qui déclenche, chez le créateur d'activité, l'acte d'engendrer un enfant de la start-up ? La psychanalyse peut-elle nous donner des clés de ce désir fou d'entreprendre. Ou bien faut-il se ranger à l'idée que tout ceci n'est qu'affaire de hasard, de rencontres et de nécessité ?

Peu importe à vrai dire, tant que ce mouvement s'amplifie et communique son enthousiasme.

En revanche il faut se pencher sur la façon dont ce processus initial peut être durablement et efficacement accompagné, en outre par les politiques publiques et d'agrégation, et ce jusqu'à la phase ultime de transmission du pouvoir et du savoir.

CHAPITRE 1

La prise de fonction d'un repreneur de PME : un paradoxe managérial ?

Sonia BOUSSAGUET¹

*Enseignant-chercheur, Reims Management School
et*

Éric FROMENTY²

*Doctorant Université Montpellier 1
Dirigeant d'entreprise*

Résumé

Ce chapitre s'appuie sur une réalité importante, dont on sait qu'elle pose problème dans les reprises de PME : il s'agit du moment de la prise de fonction, avec une attention toute particulière dès lors que l'on s'intéresse à une personne physique venant de l'extérieur. À ce stade transitoire, il y a là un vrai paradoxe managérial pour l'individu : comment avoir l'humilité de s'assujettir à l'entreprise d'accueil, d'en reconnaître

1. Docteur en Sciences de Gestion, Sonia Boussaguet est professeur en entrepreneuriat à RMS. Elle a publié de nombreux articles et chapitres d'ouvrages portant sur les problématiques psychologiques, humaines et managériales de la transmission/reprise de PME. Elle est également co-directrice de l'IMART (Institut du Management en Reprise et Transmission d'entreprise) et anime le club des repreneurs de Champagne-Ardenne (en collaboration avec le CRA). Elle réalise en parallèle des missions de conseil.

2. Éric Fromenty est doctorant à l'Université Montpellier 1, Chef d'entreprise et « serial repreneur ». Son travail doctoral porte sur l'impact de la transmission sur la santé des dirigeants de PME.

les valeurs, les potentiels et les qualités opérationnelles, tout en prenant les rênes ? Comment s'attirer la confiance et l'aide des salariés, comment s'appuyer sur leurs ressources, tout en s'affirmant comme le leader et en se préparant, si besoin, à infléchir certaines habitudes ou certaines orientations ? La confrontation de la littérature à nos observations sur le terrain (huit études de cas) amène à une triple préconisation afin de concilier ces exigences de continuité et de changement. Une grille d'actions est proposée à destination des repreneurs, « apprentis-dirigeants ».

Introduction

Cette communication s'appuie sur une réalité importante, dont on sait qu'elle pose problème dans les reprises de PME : il s'agit du moment de la prise de fonction, avec une attention toute particulière dès lors que l'on s'intéresse à un individu personne physique venant de l'extérieur. En effet, « la prise de fonction est le moment capital qui peut tout faire capoter (Lochard & Gilbert, 1997) ». Ce phénomène est d'autant plus frappant pour celui qui a quitté une grande structure afin d'affronter la réalité des PME³. Or, le repreneur sous-estime encore trop souvent l'effort qui lui reste à faire.

Insuffisamment explorée au niveau académique, c'est pourtant la période où l'objet même de la reprise entre finalement en jeu : le repreneur devient officiellement le propriétaire-dirigeant de l'entreprise (Deschamps, 2000). Celui-ci « se trouve soudainement le dirigeant d'un personnel qu'il n'a pas recruté, dans une entreprise qu'il n'a pas fondée, qui a fonctionné avant lui, sans lui à sa tête » (Deschamps et Paturel, 2005). Or, « il existe un décalage plus ou moins long entre son entrée physique dans l'entreprise et le moment où il sera en mesure d'exercer la plénitude de sa fonction patronale, de manière efficace et reconnue » (Rollin, 2006). Ce qui signifie dans les faits qu'il ne fait pas encore partie de l'organisation, même si son statut lui en donne tous les attributs formels. Il n'est pas encore le « Patron » de l'entreprise, ou du moins reconnu comme tel par ses salariés (Boussaguet, 2005).

3. Cette remarque est essentielle puisque ce type de repreneur représente environ plus de la moitié des transactions (OSEO, 2005).

À ce stade transitoire, il y a là un vrai paradoxe managérial pour l'individu : comment avoir l'humilité de s'assujettir à l'entreprise d'accueil, d'en reconnaître les valeurs, les potentiels et les qualités opérationnelles, tout en prenant les rênes ? Comment s'attirer la confiance et l'aide des salariés, comment s'appuyer sur leurs ressources, tout en s'affirmant comme le leader et en se préparant, si besoin, à infléchir certaines habitudes ou certaines orientations ? Ce paradoxe nous amène à défendre la thèse selon laquelle le repreneur entre dans un véritable processus de socialisation organisationnelle, au moment de son entrée dans l'entreprise. La socialisation organisationnelle est utilisée dans les travaux consacrés au recrutement et concerne essentiellement les employés. Il est reconnu que la socialisation a lieu à chaque fois qu'un individu franchit une « frontière » de l'organisation ou change de rôle (Van Maanen & Schein, 1979). C'est toutefois au moment de l'entrée dans l'entreprise que la socialisation est la plus intense (Feldman, 1976). La socialisation organisationnelle correspond au processus d'apprentissage des attitudes, comportements et connaissances que les arrivants doivent acquérir pour assumer leur nouveau rôle et participer en tant que membre à part entière d'une organisation (Fisher, 1986).

Appliquée à un contexte de reprise (et donc rebaptisée « socialisation reprenneuriale » (Boussagnet, 2005)), nous postulons que chaque étape de socialisation permet un certain niveau de prise de conscience par rapport aux personnes, à l'organisation, aux compétences et aux implications. Mais parallèlement, elle doit servir à des effets d'emprise :

- **progressifs** : il faut préserver ce qui fonctionne bien, en développant les ressources actuelles ou potentielles plutôt qu'en critiquant les faiblesses ;
- **réflexifs** : il faut procéder par un minimum d'interaction avec les personnes, en tenant compte des vécus, des craintes, de l'ambiance globale, des perceptions exprimées ou obtenues par des échanges volontaires ;
- **accumulatifs** : tout cela doit être pensé selon un dessein organisationnel d'amélioration d'ensemble.

Les choses peuvent bien sûr être différentes (et parfois plus brutales) si la reprise est liée à des choix de rupture (donc de restructurations fortes) et non de pérennisation de l'entreprise cible.

Ce chapitre vise donc à montrer, la superposition de modalités d'écoute et d'intégration avec des modalités d'exigences et d'emprise. Plus précisément, il a pour objet de confronter un dispositif de soumission au contexte (la socialisation organisationnelle) à une nécessité de leadership (la prise effective de pouvoir au-delà de la prise de fonction formelle). La confrontation de la littérature à nos observations sur le terrain (huit études de cas) amène à une triple préconisation afin de concilier ces exigences de continuité et de changement. Une grille d'actions est proposée à destination des repreneurs, apprentis-dirigeants.

1. Méthodologie : huit cas d'entrée en fonction de nouveaux propriétaires dirigeants de PME

L'entrée dans l'entreprise, qui fait l'objet de notre réflexion, est la dernière étape du « processus repreneurial » (Deschamps, 2002). C'est la période immédiatement consécutive à l'acquisition de l'entreprise par le repreneur. Elle est marquée par l'entrée en fonction de celui-ci dans sa nouvelle propriété (Rollin, 2006). En pratique, on appelle indifféremment cette période « entrée opérationnelle », « prise en mains de l'entreprise » ; de manière générale, on parle de « reprise effective ». La prise de fonction par un tiers suite à une reprise d'entreprise étant un phénomène peu étudié dans le domaine académique⁴, notre démarche est issue d'une étude qualitative, à caractère exploratoire. Dans cette perspective, la plupart des données proviennent d'une analyse de cas. Plus précisément, c'est la méthode d'étude de cas multiples qui a été retenue en suivant les principes énoncés par Yin (1984). Chaque cas correspond à la période d'entrée d'un nouveau dirigeant dans une organisation, suite à une reprise de PME, qui

4. Excepté Barach et *al.*, qui ont étudié en 1988 « l'entrée en scène » dans le cadre de succession familiale. En ce qui concernent les repreneurs externes, Rollin (2006) a développé dans un ouvrage dédié les « 100 premiers jours » suite à l'acquisition de la cible. D'Andria et Chalus-Sauvannet ont également montré dans un article, en 2007, la réalité et les difficultés de l'entrée et de la socialisation du repreneur, à partir d'un cas de reprise d'un établissement hôtelier. Boussaguet (2007), dans le prolongement de sa recherche doctorale, montre le processus individuel de socialisation que doit suivre un repreneur pour réussir son entrée dans l'organisation. Par ailleurs, des ouvrages tels CRA (2007), Meier & Schier (2008), Guidichi & Coulaud (2008), Lamarque et Story (2008) traitent de cette question (jusqu'ici rarement mis en avant au détriment des seuls aspects techniques de l'opération). En général, chercheurs et praticiens s'accordent pour dire que les premiers pas dans l'organisation constituent un moment clé du processus de reprise.

nécessite un processus de socialisation. Huit cas de prises de fonction dans huit PME différentes ont été étudiés (annexe 1). La mise en œuvre de l'étude de cas s'est faite principalement par entretiens semi-directifs, dispositif central de la recherche. La population d'enquête est représentée, à titre principal, par des repreneurs individuels, externes à l'entreprise⁵ ; et à titre secondaire, par des salariés (subordonnés à ceux qui reprennent l'entreprise), décomposée en sous populations : cadre et non cadre. La méthode de triangulation fondée sur le croisement des discours a été ainsi déployée. Au total, trente-neuf entretiens ont été menés. Ces entretiens ont été complétés par des données secondaires telles les dossiers de reprise, les documents comptables, les documents marketing... La visite des locaux a été autorisée pour chacune des entreprises concernées. Les matériaux ont fait l'objet d'une analyse de contenu et traités à l'aide d'outils préconisés par Huberman & Miles (1991).

2. La prise de fonction suite à une reprise de PME : un vrai « dilemme »

Il faut ici bien comprendre que la prise de fonction dans un contexte de reprise d'entreprise représente une situation tout à fait particulière, quelque peu différente de celle d'un recrutement « habituel » (Boussaguët, Louart, Mantione, 2004). En effet, un candidat à la reprise ne postule pas une fonction de direction ; mais rachète une entreprise dans sa totalité dont il endosse personnellement la responsabilité et le risque qui en découle. L'individu en question n'est pas une « nouvelle recrue » comme les autres. Dans ce cadre-là, nous sommes en présence deux types d'éléments : d'un côté, une organisation avec un héritage, des façons de travailler, une culture et des salariés déjà en place ; de l'autre, un nouveau dirigeant avec sa personnalité, son expérience antérieure, ses valeurs, qui

5. Soulignons qu'il s'agit de repreneurs accomplis ; c'est-à-dire d'individus ayant déjà initié le processus de reprise, et donc ayant effectivement pris leurs nouvelles fonctions de chef d'entreprise. Rappelons aussi que les repreneurs de notre étude devaient absolument s'impliquer dans la structure qu'ils avaient achetée, donc en devenir les propriétaires et les dirigeants (la cible ne devant pas dépendre de donneurs d'ordres). En d'autres termes, il s'agit pour eux d'être seuls « maîtres à bord » ; c'est-à-dire d'un point de vue juridique, être des repreneurs uniques ou majoritaires dans le capital social des entreprises convoitées. Pour plus de précisions concernant notamment le profil des repreneurs interrogés, se référer à l'annexe 2.

doit très vite définir son rôle de leader en prenant le contrôle de cette même organisation.

Il existe donc, si l'on reprend l'expression d'Amado et Elsner, (2004), un véritable « dilemme » de la prise de fonction qui se caractérise par deux exigences contradictoires pour l'individu : d'un côté, faire l'apprentissage de l'organisation dont il vient de prendre possession à travers ses découvertes, ses interactions, ses actions (adaptation à son territoire d'accueil) ; et de l'autre, arriver à « s'imposer » dans cette même organisation dont on attend de lui le contrôle absolu (transformation de son territoire d'accueil). C'est ce que nous allons montrer dans les points qui suivent.

2.1 Adaptation au territoire d'accueil : une contrainte de socialisation

Lors de son entrée dans sa nouvelle organisation, le repreneur, nouveau propriétaire-dirigeant, devient *de facto* le leader formel (légal) de l'entreprise reprise mais un « leader candide », selon l'expression de Bennis (2002)⁶. Il est perçu à la fois comme un « novice » (Tariant, 2002) et un « intrus » (APCE, 2010). C'est la raison pour laquelle le repreneur doit s'engager dans une démarche d'adaptation durant cette étape, soit entrer dans un processus de socialisation organisationnelle.

En effet, en raison de son « extranéité », le repreneur est inmanquablement à ses débuts face à un handicap sur les plans cognitifs (perception de la situation), relationnels (interactions avec le personnel) et techniques (maîtrise de la situation). Pour pouvoir se construire, il doit faire la démonstration de ses capacités, en réorganisant ses acquis ou ses expériences dans son nouveau contexte d'action. À ce stade charnière de la reprise, il a donc besoin d'acquérir la compréhension, les relations et l'autorité qui lui sont nécessaires pour être opérationnel. Ce qui le contraint à ne pas occulter l'héritage socioculturel qu'il vient d'acquérir ; faute de quoi il ne pourra entrer en relation satisfaisante avec ses acteurs et sa symbolique institutionnelle. En effet, son arrivée ne doit pas conduire à des dysfonctionnements par perte d'informations, de synergie ou de capital immatériel. Elle doit, en revanche, préserver les équilibres internes, du moins avant qu'il soit possible de les transformer ou de les faire évoluer en connaissance de cause.

6. Cité par Amado & Elsner (2004).

Dans les faits, il s'agit bien pour le repreneur de parvenir à prendre sa place sans trop perturber le fonctionnement dont il hérite, ou du moins dans l'attente de le faire évoluer dans le cadre et le respect des valeurs de l'organisation. Or, cela peut être aussi un danger pour le repreneur qui, trop soucieux de ne pas perturber l'ancienne organisation, peut en se conformant trop ne pas pouvoir s'imposer.

2.2 La transformation du territoire d'accueil : un moyen d'emprise

En théorie, il est reconnu qu'une socialisation trop forte peut nuire à la capacité d'innovation du nouvel entrant. Cependant, dans le cadre d'une reprise, le nouvel entrant s'impose *a fortiori* dans l'organisation puisque étant investi à l'avance du pouvoir dès son arrivée. L'entrée en fonction est alors à considérer aussi comme un moyen d'emprise sur son territoire d'accueil. L'emprise doit être vue ici comme la prise effective de pouvoir, au-delà de la simple prise de fonction formelle.

En effet, cette « nomination » à la tête de l'entreprise s'accompagne de trois types de pouvoirs (Useem, 1997) auxquels le repreneur peut automatiquement se référer :

- les pouvoirs de la fonction - acquis dès que l'on entre en fonction :
 - pouvoir de récompenser : embaucher, féliciter, promouvoir, augmenter,
 - pouvoir de punir : critiquer, réaffecter, rétrograder, licencier,
 - pouvoir d'autorité : approuver, avaliser, désapprouver ;
- les pouvoirs de la personne - préexistants ou développés dans l'exercice de la fonction :
 - pouvoir d'expertise : connaissance, information, expérience,
 - pouvoir de caractère : intégrité, charisme, espérances ;
- les pouvoirs de l'organisation transformée - créés dans l'exercice de la fonction :
 - pouvoir de responsabilisation : déléguer, mandater, rendre responsable,
 - pouvoir de réorganisation : reconcevoir, restructurer, réorganiser.

De toute évidence, celui-ci a donc des raisons d'agir. D'ailleurs, n'a-t-il pas été « recruté » pour ses compétences, pour sa valeur ajoutée ? L'organisation doit alors savoir « tirer avantage des habiletés, valeurs et attitudes que la personne recrutée est censée posséder » (Fisher, 1986). Très souvent,

le repreneur arrive dans l'organisation avec une personnalité et une expérience antérieure - acquise dans le cadre d'une autre profession ou d'un autre milieu professionnel - qui le prédispose à voir la réalité qui l'entoure autrement. Aussi, à son arrivée, le nouveau dirigeant se trouve nécessairement face à un « héritage » avec lequel il ne se sentira pas forcément à l'aise ou qui ne lui semble pas le mieux adapté à ce qu'il pense devoir faire pour l'organisation.

Comme l'affirment Amado et Elsner (2004), « ce nouveau monde, il convient de le conquérir en le soumettant rapidement à de nouvelles normes, à un nouvel ordre de nature à lui donner un souffle nouveau par une orientation qui portera la marque du nouvel élu ». Autrement dit, un repreneur d'entreprise, s'il s'ajuste par certains côtés, tend par ailleurs à imposer de nouvelles pratiques, de nouvelles normes, valeurs, idées et de nouveaux objectifs... Il lui est nécessaire de s'affirmer comme le nouveau leader de l'entreprise et être reconnu comme tel.

L'apprenti dirigeant peut ainsi développer des conduites novatrices, utiles au développement de l'entreprise rachetée ; autrement dit, remettre en cause le statu quo organisationnel. D'après les propos recueillis auprès des salariés des entreprises étudiées, ce serait d'ailleurs une erreur de ne rien vouloir changer ou de ne pas oser se démarquer par rapport à l'ancienne direction. Selon eux, il semble préférable que le repreneur laisse aussi transparaître sa propre personnalité. En théorie, il est d'ailleurs reconnu que les leaders possèdent des traits personnels qui les font agir en fonction de leur individualité. Ce qui tend à favoriser une « innovation de rôle » (Fisher, 1986), grâce à laquelle le repreneur peut mettre son empreinte sur ce qui devient, dans les faits, « son » entreprise.

L'entrée en fonction du repreneur exige donc nécessairement de trouver un équilibre entre le besoin de conformité et le désir d'innovation pour se faire reconnaître en tant que leader. L'idéal serait d'aboutir à un « individualisme créatif » comme le suggère Schein (1978). Cet « individualisme créatif » consisterait uniquement à accepter les valeurs essentielles et à conserver son individualité au sein de l'organisation. Pour le repreneur, cela reviendrait à « transformer » l'organisation sans effacer son « passé » ; en d'autres termes, concilier continuité et changement.

3. Concilier continuité et changement : vers une triple préconisation...

On peut désormais admettre que le plus difficile pour un repreneur, lors de sa prise de fonction, est d'arriver à concilier continuité et changement. Or, une telle « conciliation » ne va pas de soi ; ou plus précisément, c'est la dualité entre l'adaptation à un contexte existant et la nécessité de le transformer qui ne va pas de soi. Toutefois, à partir des résultats de notre étude, les préconisations sont triples pour le repreneur (comme c'est lui qui, politiquement, a les cartes en main, on n'a pas à faire ici de préconisations pour les salariés eux-mêmes) : au niveau de la capacité à « valider » le diagnostic (avant et après l'insertion – avec des méthodes évidemment différentes dans chacun des deux cas) ; au niveau de la capacité relationnelle à écouter, comprendre, prendre en compte ; au niveau de la capacité à faire valoir les changements nécessaires, à les assumer, à les mettre en œuvre. Ces préconisations cumulées ont l'avantage de lui assurer une « permission de faire » tout en parvenant à la « mobilisation générale ».

3.1 Au niveau de la capacité à « valider » le diagnostic

Même s'il s'est prémuni au maximum en étudiant au mieux l'entreprise (Duplat, 2003 ; Rouillois, 2006), le nouveau dirigeant méconnaît le contexte d'accueil dont il est désormais le propriétaire. Dans les faits, il entre dans une entreprise qui ne l'attend pas. Le bureau n'est pas prêt, l'information est souvent donnée au dernier moment aux collaborateurs, parfois très surpris d'apprendre la nouvelle si brutalement et tardivement⁷. Cette équipe, avec laquelle il va travailler, il ne l'a d'ailleurs pas choisie et, si tant est qu'il ait pu la rencontrer, il ne connaît pas vraiment... À ce moment charnière de la reprise, il peut être envahi par de nombreuses interrogations.

C'est pourquoi, dès son arrivée, le repreneur doit s'efforcer de surmonter son manque d'informations dont il a été privé jusqu'ici. Il doit renforcer sa connaissance de l'entreprise récemment acquise et valider les éléments

7. Dans les observations réalisées, les salariés ne sont généralement pas informés du changement de direction imminent. Le cédant n'annonce que très rarement à son personnel l'arrivée du repreneur. Il ne souhaite aucunement éveiller les soupçons et inquiéter les employés.

de son diagnostic. Il doit dorénavant chercher à interpréter le « paysage » de l'organisation et à cerner son fonctionnement réel pour se faire sa propre idée de l'entreprise. Au cours de cette période, il doit tenter de comprendre réellement ce qui lui arrive et ce qui se passe autour de lui (Fisher, 1986). Le nouveau dirigeant doit prendre possession de toutes les connaissances inhérentes à l'organisation, qu'elles soient facilement accessibles comme la documentation dont il n'aurait pas eu connaissance jusqu'alors ou non comme la connaissance du métier, ses « astuces », le savoir-faire, les réseaux de relations, mais aussi des rouages de l'organisation, des règles du jeu organisationnel, des éléments de culture interne, de son histoire, des valeurs partagées, du jargon spécifique, des relations informelles de pouvoir... Il doit aussi user de patience pour interpréter les synergies en place (leurs qualités, leurs potentiels, leurs défauts, leurs manques), ainsi que l'existant (ou les besoins) en matière de compétences et d'implication des personnels. Il doit analyser les conflits en présence et les éventuels problèmes d'effectifs (excès, insuffisances, désajustements, dans l'absolu ou par rapport aux configurations actuelles)... Il est évident qu'un repreneur ne connaît vraiment bien l'entreprise que lorsqu'il en est aux commandes.

3.2 Au niveau de la capacité relationnelle à écouter, comprendre, prendre en compte

Le repreneur doit multiplier les contacts à l'intérieur de l'entreprise avec les salariés déjà en place. Dans cette phase de premiers contacts, à travers les questions qu'il va poser, sa position d'écoute, la manière dont il va se comporter, il va asseoir sa fonction dans l'entreprise. Le repreneur doit donc être capable de démontrer toute son habileté à construire une relation dès les premiers instants avec ses futurs collaborateurs de manière à ne pas commettre trop d'impairs de management.

La finesse du repreneur est d'exploiter les asymétries d'informations et de faire appel à toutes les sortes d'interactions possibles. Il doit savoir utiliser de manière judicieuse les personnes qu'il considère comme influentes pour apprendre autant de ses « alliés d'opportunité » que de ses « ennemis de circonstance » à l'occasion de la reprise. Ces salariés jouent le rôle de médiateurs pour aider à comprendre la manière dont s'est structurée jusque-là l'activité de l'entreprise, au-delà de ce qu'en a compris

le repreneur à travers ses visites, les discours du cédant, son interprétation des indicateurs divers dont il dispose et sa propre représentation des tâches (ou des missions) dont il hérite et qu'il doit à son tour coordonner. L'écoute totale tout au long de l'entrée organisationnelle constitue un principe essentiel à son déroulement et à son efficacité (Boussagnet, 2005 ; Rollin, 2006 ; Bah, 2006 ; De Freyman, 2009). Celle-ci permet à la fois d'inspirer une certaine confiance en la personne et d'entendre les attentes et besoins des membres de l'organisation et de les prendre en compte si recevables.

Toutefois, les deux préconisations précédemment évoquées ne peuvent laisser croire qu'il n'y aura pas de changement.

3.3 Au niveau de la capacité à faire valoir les changements nécessaires, à les assumer, à les mettre en œuvre

Dès son entrée, l'apprenti dirigeant peut sentir le besoin d'imposer certains éléments clés de l'organisation (but, valeurs, mission...). Fort de son expérience antérieure et de ses préférences, il se révèle riche de perspectives nouvelles qu'il peut (et veut) apporter à l'organisation. Il doit être en mesure de communiquer sur le sens de toutes les évolutions envisagées et de le rendre signifiant pour parvenir à attirer l'attention dans sa direction et rendre plus aisée l'adoption à ses opinions, à ses propositions et aux objectifs qu'il s'est fixé (Bennis et Namus, 1985). Les repreneurs interrogés sont conscients qu'il ne s'agit pas d'enjoliver la situation, de laisser croire à un futur « meilleur » ou de projeter des idéaux personnels, avec le risque de rendre les salariés vraiment déçus, frustrés ou désabusés. Il a tout intérêt, comme le remarquent les salariés de notre étude, à être fiable dans ce qu'il fait savoir, respectueux de ce qu'il promet.

Le repreneur ne peut dans le même temps échapper à sa responsabilité de prendre des décisions immédiates. Il doit très vite déterminer son champ d'action afin de s'assurer d'une prise de pouvoir et de contrôle, en apparaissant immédiatement comme celui qui décide. Les décisions qui seront prises dans les jours ou semaines qui suivent la reprise auront valeur de symbole, notamment dans la représentation (voire imaginaire) des salariés. D'après leurs discours, ils sont d'ailleurs en attente de voir le nouveau dirigeant prouver sa capacité à faire valoir les changements

nécessaires, à les assumer. Les décisions audacieuses prises par le nouveau dirigeant peuvent considérablement dynamiser l'organisation pour la repositionner d'une manière plus concurrentielle sur son secteur : un déménagement dans des locaux plus fonctionnels, une informatisation de l'entreprise, un investissement dans du matériel plus performant...

Désireux de mettre sa « marque », le nouveau dirigeant doit toutefois trouver le bon équilibre entre des méthodes qui ont fait leur preuve et l'esprit novateur qui l'anime. Il ne doit pas donner l'impression d'arriver en « terrain conquis », chercher à donner à ses futurs subordonnés des « leçons » sur la façon dont le travail devrait être effectué avant de comprendre le fonctionnement de l'organisation. Sinon les salariés à qui l'on suggère qu'on peut mieux faire le prendront comme une critique sous-jacente de leur travail passé. Si le repreneur les incite à réagir autrement, à penser autrement, il doit avoir l'« habilité » (ou l'intelligence) de respecter ce dont il a hérité. En effet, les nouvelles idées et méthodes impulsées pour porter le changement ne seront fiables que si elles tiennent compte du « passé » de l'entreprise.

4. ... À des propositions d'actions en direction des repreneurs pour gagner en crédibilité et légitimité

À partir des éléments tels qu'ils sont ressortis du terrain, des propositions d'actions peuvent être fournies en direction des repreneurs pour gagner en crédibilité et légitimité patronales. Ce sont autant de conditions propices à une reprise de direction. Ces conditions en termes avant tout de comportements et d'attitudes sont présentées ci-dessous dans un tableau synthétique. Durant cette période transitoire, les comportements et attitudes de la part du futur « Patron » doivent être vus, avec suffisamment de continuité pour que les salariés gardent leurs marques et se rassurent sur leur expérience ou leurs compétences, mais suffisamment de changements pour qu'ils comprennent qu'on est dans une prise de pouvoir, avec ses objectifs, ses méthodes et ses choix organisationnels. La mise en œuvre d'un nouveau dessein organisationnel a ainsi tout avantage à se construire sur un mode participatif et concerté.

Conditions d'une reprise de direction

<p>Avant l'entrée en fonction</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comportement proactif du repreneur à condition que le repreneur affiche des intentions positives à l'égard de l'entreprise • Attitude du repreneur 	<p>▶ Recherche d'informations claires et réalistes</p> <ul style="list-style-type: none"> - audits préalables, - échanges fréquents, rencontre des hommes-clés, - observation, visite de l'entreprise, - rencontre des délégués du personnel /membres du CE (si existence) <p>▶ Demande de « stages d'immersion préliminaires » : « expérimentation », si repreneur hors-métier (à condition que le repreneur reste à « sa place », en retrait avec un statut uniquement d'observateur lors de cette phase de découverte de l'entreprise) signature d'une lettre de confidentialité <i>sinon « choc de la réalité » +/- brutal, attentes insatisfaites, « ambiguïté de rôle » ressenti par le repreneur</i></p> <p>▶ Faire preuve de psychologie, voire d'empathie à l'égard du cédant</p> <ul style="list-style-type: none"> - ne pas dénigrer le cédant, l'entreprise, le passé aux yeux des salariés <i>sinon tensions, pire conflits entre les deux acteurs (préjudiciables à la transaction)</i>
<p>Après l'entrée en fonction</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comportement proactif du repreneur • Attitude du repreneur 	<p>▶ Présentation officielle, avec ou sans la présence du cédant (« rite de passage »)</p> <ul style="list-style-type: none"> - diffuser des informations pour consolider sa position (expliquer qui il est) <p>▶ Présentation du projet de reprise</p> <ul style="list-style-type: none"> - afficher une « vision » claire sans trop s'engager - expliquer ce qu'il va apporter <p>▶ Visite « guidée » de l'entreprise (si besoin est) <i>sinon situation confuse pour l'ensemble des acteurs... au pire fuite des « acteurs d'appui » (et de leurs compétences), manque de soutien moral...</i></p> <p>▶ Mise en place de mesures psychologiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - réaliser des « entretiens de progrès » avec l'ensemble des salariés de manière individuelle. - pratiquer la politique de la « porte ouverte » (disponibilité à condition que les « règles du jeu » soient partagées et respectées) - organiser des réunions régulières (points sur l'atteinte des objectifs)

(Suite)

<p>Après l'entrée en fonction</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comportement proactif du repreneur • Attitude du repreneur 	<p>▶ Mise en place de mesures symboliques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - gommer les injustices inacceptables/rétablir l'équité salariale (si besoin est) - améliorer les conditions de travail et d'une manière générale le bien-être des salariés - valoriser la prise d'initiative et l'autonomie (grâce par ex à la formation, promotion...) - prendre des décisions audacieuses (si besoin est) <p>▶ Mise en place de mesures coercitives (si besoin est sanction de recadrage : exigences fermes, pressions claires, reclassement, mise à pied, licenciement) <i>sinon inquiétude, insécurité d'où remobilisation et réassurance difficiles des salariés...</i></p> <p>▶ Accompagnement</p> <ul style="list-style-type: none"> - bénéficier de l'expertise et expérience du cédant (transfert du savoir-faire et pouvoir) <p>formalisation de la période de transition (clarification des modalités de fonctionnement (rôle, responsabilité, durée)) 6 mois maximum conseillés (3 mois si le repreneur est du métier) <i>sinon rivalité d'autorité, de leadership (« conflit de rôle ») et situation ambiguë pour les salariés...</i></p> <p>▶ Être respectueux de l'« existant » / humilité, avoir une écoute totale, respect du travail accompli, implication dans l'entreprise, tenir ses engagements et promesses, donner l'exemple.</p> <ul style="list-style-type: none"> - ne pas arriver en « terrain conquis » et être impatient <i>sinon mécontentement, contestation de l'autorité, illégitimité...</i>
--	---	---

Conclusion

Bien que des limites doivent être prises en compte, nous sommes néanmoins convaincus que cette étude est salutaire à une sensibilisation des candidats à la reprise sur ce phénomène spécifique qu'est la prise de fonction. Dans les situations observées, on l'aura compris, il peut être dangereux de céder à la tentation d'entrer en fonction, en étant persuadé que le plus dur est passé. Au contraire, le défi n'est pas simple, compte tenu en même temps, des obstacles possibles dans un tel processus (ceux venant de la personnalité du repreneur, de celle des salariés, du climat trouvé (inertie, conflits, etc.), d'une conjoncture soudain dégradée ou en décalage avec les potentiels de travail, d'un modèle d'attentes trop éloigné des caractéristiques professionnels disponibles au moment de

l'arrivée effective du repreneur, d'une réalité de travail trop distante des besoins de reprise et sur laquelle le repreneur a peut-être été trompé dans sa transaction initiale avec le cédant, etc.

Cette étude ouvre aussi le champ pour des travaux futurs. Nous sommes entrain d'améliorer notre compréhension du phénomène en explorant la situation émotionnelle du repreneur lors de sa prise de fonction. En effet, d'après De Freyman (2009), celle-ci se compose de deux sentiments parfaitement contraires et simultanés : d'un côté, un état d'anxiété provoqué par le contrecoup psychologique du rachat que l'on peut imputer aux différentes pressions subies et à son usure psychologique. De l'autre, un état d'excitation euphorique, obsédé par la prise de pouvoir si espérée, récompense de sa détermination. Pris dans cette dualité émotionnelle, il peut être envahi, à ce moment charnière de la reprise, par de nombreuses incertitudes. En effet, sa mutation de salarié à « Patron » exige de changer de cadre de référence : ce qui était des certitudes deviennent des incertitudes. Devant les problèmes qui ne tarderont pas à se poser, un repreneur n'a plus de réponses en automatique. Ce qui peut générer chez lui de l'inquiétude et lorsque ces inquiétudes sont multiples au quotidien et aiguës, il peut être envahi par le doute éprouvé devant la nouveauté de la situation. Le doute surgit en effet dès lors que l'entrepreneur expérimente des réalités qui ne sont pas conformes à ses attentes, ses idéaux de départ ou lorsqu'il est inquiet quant à ses capacités à réussir dans ses affaires (Valeau, 2006, 2007). Ce qui peut parfois expliquer la soudaine « médiocrité » des repreneurs dans l'exercice de leurs nouvelles responsabilités directoriales. Nous émettons donc l'hypothèse qu'un repreneur doit avant tout être capable de traiter ses propres incertitudes et ses propres doutes. Il s'agira d'explorer l'introspection du nouveau dirigeant (effet miroir) : sa capacité à se remettre en cause ses habitudes passées (selon l'adage « autre lieux, autres mœurs »), sa capacité à gérer son ego, sa capacité à assumer son choix. À défaut, s'il n'y parvient pas, la tentation peut être grande, pour lui, de trouver refuge dans la « solitude du leader », enfermée dans sa « tour d'ivoire » (Boussaguet, 2005). C'est d'ailleurs une contrepartie dont les patrons de PME sont rarement conscients lors d'un rachat (Gumpert et Boyd, 1984). Or, l'isolement du repreneur, dans cette période d'exposition, est un facteur de haut risque (Rollin, 2006) et *in fine* peut devenir un facteur de « souffrance patronale » selon les termes de Torrès (2010).

Annexes

Annexe 1 – Présentation de notre échantillon d'entreprises

Entreprise	Activité de l'entreprise	Effectifs de l'entreprise	Date de création	Date de cession	Raison de la cession
1	Fabrication / commercialisation de produits agroalimentaires	2 (avant) - 44 (après + 4 intérim) Personnel repris sauf 1 (licenciement)	1943	février 2002	Départ « forcé » sinon dépôt bilan (climat social détérioré)
2	Électricité Bâtiment	38 (avant) -72 (après dont 10 apprentis) Personnel repris sauf 3 (départs volontaires)	1965	Août 1997	Retraite du fondateur
3	Électricité Bâtiments	12 (avant) -30 (après) Personnel repris	1960	octobre 1998	Retraite du fondateur
4	Fabrication / commercialisation de produits d'entretien pour piscines	14 (avant) - 18 (après) Seulement 3 anciens salariés « restants »	1992	novembre 2000	Retraite officiellement du fondateur
5	Spécialisée dans le matériel viticole	12 (avant) - 12 (après) Personnel repris sauf 2 (départs volontaires (les deux fils))	1960	juin 2002	Retraite du fondateur
6	Menuiserie et construction métallique	19 (avant) - 23 (après + 5 intérim) Personnel repris sauf 2 (départs volontaires dont la femme)	1945	octobre 2002	Retraite du fondateur
7	Fourniture et pose de menuiserie	13 (avant) - 21 (après) Personnel repris sauf 3 (2 licenciements et 1 départ volontaire (épouse))	1984	octobre 2001	Retraite du fondateur
8	Remanufacturage de cartouches pour imprimantes	36 (avant) - 48 (après) Personnel repris sauf 4 (2 licenciements et 2 départs volontaires)	1993	mai 2001	Départ pour raison de santé du fondateur

Annexe 2 – Présentation des repreneurs, personnes physiques externes

Entreprise	Identité	Formation	Dernier poste occupé	Motivation de la reprise
1	49 ans / homme	Sciences Po Paris (finance/marketing)	Directeur d'une filiale étrangère d'un grand groupe agroalimentaire	Créer son emploi
2	45 ans / homme	Troisième cycle HEC	Directeur régional d'un groupe financier	Être son propre patron
3	40 ans / homme	BTS électricité	Chef de chantier dans une GE nationale d'électricité	Créer son emploi
4	40 ans / homme	Ingénieur en Électronique (ISIM)	Directeur de production/logistique dans une GE	Réaliser un rêve
5	52 ans / homme	Dess Finance	Directeur financier dans une ME	Créer son emploi
6	40 ans / homme	Formation d'ingénieur	Directeur général d'une filiale du secteur informatique	Être son propre patron
7	60 ans / homme	Dess Sciences Économiques + École de commerce	Gérant / fondateur d'une société d'horticulture	Peur de la retraite, de l'inactivité
8	49 ans / homme	IPC Lyon (bac + 2 commerce)	Directeur commercial dans une société de presse gratuite	Être son propre patron

Bibliographie

AMADO (G.) & ELSNER (R.) (2004), *Leaders et transitions. Les dilemmes de la prise de fonction*, Pearson Education France, Paris.

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

BARACH (J.A.), GANTISKY (J.), CARSON (J.C.) & DOOCHIN (B.A.). « Entry of the next generation : strategic challenge for family business », *Journal of Small Business Management*, vol.26, n.2, 1988, p. 49-56.

BENNIS (W.) & NAMUS (B.) (1985), *Leaders: the strategies for taking charge*, New York, Harper and Row.

BOUCHIKHI (H.) (1991), « Apprendre à diriger en dirigeant », *Revue Internationale de Gestion*, novembre, vol.16, n.4, p. 56-63.

BOUSSAGUET (S.) (2005), *L'entrée dans l'entreprise du repreneur : un processus de socialisation repreneuriale*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier 1.

BOUSSAGUET (S.) (2007), « Réussir son entrée dans l'entreprise : le processus de socialisation du nouveau dirigeant », *Revue Économie et Sociétés*, K. N.16, p. 145-164.

BOUSSAGUET (S.), LOUART (P.) & MANTIONE (G.) (2004), « Mesure de la socialisation organisationnelle d'un repreneur de poste ou d'entreprise », *XV^e Congrès de l'AGRH*, Montréal, tome 2, p. 699-718.

CHABERT (P.) (2005), *Transmission d'entreprise : optimiser la prise de relais*, Paris, Pearson Education France.

CRA (2007), *Transmettre ou reprendre une entreprise*, collection les guides pratiques pour tous.

D'ANDRIA et CHALUS-SAUVANNET (2007), « De l'entrée à la socialisation organisationnelle du repreneur : réalités et difficultés. Le cas d'un établissement hôtelier », *Revue Économie et Sociétés*, K. N.16, p. 121-144.

DE FREYMAN (J.) (2009), *La transition : phase essentielle de la reprise*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bretagne Occidentale.

DESCHAMPS (B.) & PATUREL (R.) (2009), *Reprendre une entreprise. De l'intention à l'intégration du repreneur*, Dunod.

DESCHAMPS (B.) & PATUREL (R.) (2005), *Reprendre une entreprise... saine ou en difficulté*, Paris, Dunod.

DESCHAMPS (B.) (2002), « Les spécificités du processus repreneurial », *Revue Française de Gestion*, n.138, p. 175-188.

DONCKELS (R.) (1995), « Taking over a compagny : an exciting carrier alternative... but not for adventurers », *Gestion 2000*, vol.6, p. 143-160.

DUPLAT (C.A.) (2003), *Reprendre ou céder une entreprise*, Collection Guid'Utile, Librairie Vuibert.

FISHER (C.D.) (1986), « Organizational socialization : an integrative review », *Research in Personnel and Human Resources Management*, 4, p. 101-145.

GABARRO (J.) (1985), « When a new Manager takes charge », *Harvard Business Review*, vol.63, n.3, p. 110-123.

GUIDICHI (S.) & COULAUD (A.) (2008), *Transmission et reprise d'entreprise*, Ellipses, juin.

GUMPERT (D.) & BOYD (D.) (1984), « The loneliness of the small-business owner », *Harvard Business Review*, novembre-décembre, p. 18-23.

HUBERMAN (A.-M.) & MILES (M.-B.) (1991), *Analyse des données qualitatives ; recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck Université.

LAMARQUE (T.) et STORY (M.) (2008), *Reprendre une entreprise*, Maxima, Paris.

MEIER (O.) & SCHIER (G.) (2008), *Transmettre ou reprendre une entreprise – évaluation, négociation, interactions*, Dunod.

ROLLIN (M.) (2006), *Reprise/rachat d'entreprise : les 100 premiers jours. Comment les réussir ?*, Maxima, Paris.

ROULLOIS (T.) (2005), *Achetez, vendez ou transmettez une entreprise*, Éditions ESM Management & Société.

SCHEIN (E.H.) (1978), *Career dynamics : Matching individuals and organizational needs*, Reading MA : Addison-Wesley.

TORRES (O.) (2010), « Quelques pistes provisoires de réflexion sur la santé des commerçants et artisans en France », *10^e CIFEPME*, 26-29 octobre, Bordeaux.

USEEM (M.) (1997), « Des dirigeants d'influence », in *L'art du management*, Pearson Professional Limited et Éditions Village Mondial, Paris.

VALEAU (P.) (2006), « L'accompagnement des entrepreneurs durant les périodes de doute », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 5, n° 1, pp. 31-57.

VALEAU (P.) (2007), « L'engagement des entrepreneurs : des doutes au second souffle », *Revue Internationale PME*, vol. 20, n° 1, pp. 121-154.

WATKINS (M.) (2003), *The first 90 days : critical success strategies for new leader at all levels*, Boston, Harvard Business School Press.

YIN (R.) (1984), *Case study research, design and methods*, Sage Publication, Newbury Park, London.

