

# **La gestion des problèmes humains dans les opérations de reprise de PME par le particulier**

**Par Bérangère DESCHAMPS**

Doctorante au CERAG Grenoble

Chargée permanente d'enseignement au Groupe ESC Chambéry

Adresse personnelle : 5 Bd Gambetta, 38000 Grenoble France

Tél. : 04-76-17-14-72

E-mail : [deschamb@esa.upmf-grenoble.fr](mailto:deschamb@esa.upmf-grenoble.fr)

## **Résumé**

La reprise d'entreprise par une personne physique est une opération dont les enjeux macro-économiques sont indéniables ; plusieurs facteurs affectent pourtant sa réussite. L'article, basé sur une étude de cas, identifie les problèmes humains susceptibles de freiner l'intégration du nouveau dirigeant et propose des moyens d'actions pour les managers.

## **Abstract**

Take-overs have macroeconomics stakes but several elements affect the success of the operations. The paper, based on a case study, identifies human problems and suggests different ways to manage them.

## **Introduction**

### ***0.1 – La reprise d’entreprise par une personne physique : une opération méconnue aux enjeux considérables***

Même si l’entrepreneur est, depuis plusieurs siècles, un personnage reconnu de la littérature économique, la création d’entreprise n’est devenue un sujet de recherche à part entière qu’au début des années 80. En effet, grâce à l’entrepreneur (Le Van Lemesle, 1988), entreprendre peut constituer une solution aux problèmes de crise contemporains, notamment aux niveaux du nombre d’emplois sauvegardés, de la richesse générée, du renouvellement du tissu productif à la fois régional et par conséquent national.

La création et la sauvegarde des emplois constituent donc deux enjeux capitaux liés à la création et à la reprise d’entreprise aujourd’hui. Cependant, ces deux modalités ont un impact différent sur l’emploi : alors que les reprises sont moins nombreuses, elles touchent globalement plus de salariés que les créations ex nihilo (Larrera de Morel, 1996). La reprise semble, de plus, être une alternative à la création ex nihilo pour un entreprenant, personne physique (Sénicourt, 1985). Cependant, le métier de repreneur est par essence éloigné de celui de créateur d’entreprise : le repreneur part d’une affaire existante et concentre son énergie sur des problèmes de développement, corrige des erreurs passées ou réoriente des politiques compromises, alors que le créateur ne part de rien.

Reprendre une entreprise répond également aux problèmes de transmission, qualifiée de « talon d’Achille » des entreprises par Donckels (1989). En effet, compte tenu de l’âge vieillissant des chefs d’entreprise français, 700 000 entreprises seront à transmettre dans les dix ans (ACFCI, 1994) et environ 50 000 emplois sont perdus annuellement avec la fermeture de P.M.E. pour lesquelles les dirigeants n’ont pas su, ou pu trouver de solution au problème de leur transmission (Papin, 1996). Or, négliger les enjeux de la transmission peut avoir des conséquences macro-économiques considérables (Donckels, 1996).

Bien que se situant dans le champ vaste de l’entrepreneuriat, il existe très peu de recherches académiques sur la reprise d’une entreprise par le particulier. Nous n’avons pas recensé de définition formelle de ce type d’opération. La reprise est en effet, soit traitée par le biais de l’acteur (Donckels, 1995 ; Siegel, 1989), soit à travers un guide méthodologique d’étapes à suivre pour que l’opération se passe dans de bonnes conditions (ANCE, 1996 ; Papin, 1996 ; presse journalistique). Définir la reprise d’une entreprise s’avère, en outre, délicat dans la mesure où plusieurs notions peuvent s’y rattacher : celles de propriété et donc de pouvoir, le sauvetage d’entreprises en difficultés, le rachat de tout ou partie du capital de l’entreprise, de tout ou partie de son exploitation, les modalités, la délimitation par rapport aux notions de « transmission » et de « croissance externe »...

D’une façon générale, nous définissons la reprise d’une entreprise par une personne physique comme « le processus qui, par une opération de rachat, aboutit à la continuation de la vie d’une entreprise, en difficultés ou non, et de tout ce qu’elle contient (structures, ressources

humaines, financières, techniques, commerciales,...)<sup>1</sup> ». Par conséquent, le particulier qui reprend une firme l'acquiert en totalité et en devient le propriétaire et le dirigeant.

Selon Duchéneaut (1997), « les dirigeants de moyennes entreprises sont arrivés à la tête de leur entreprise par achat, création et héritage, dans l'ordre décroissant ». La reprise d'une entreprise par une personne physique concernerait donc particulièrement les ME ; plus généralement, tel que nous avons défini l'opération, nous considérons que reprendre est étroitement corrélé au phénomène de PME. A l'image de Marchesnay (1997), le propos de notre article n'est pas d'entrer dans le débat quant à une définition de la PME ; nous nous intéressons ici aux PME, saines ou en difficultés, de taille plus ou moins importante, mais dont la valeur est abordable, d'un point de vue financier, par une personne physique.

Une reprise sur deux est un échec au bout de deux ans ; il semble que ce résultat soit dû d'une part à la mauvaise application du processus préparatoire de l'opération, d'autre part à la personne même du repreneur (incompétences), et enfin à des problèmes organisationnels et humains. On sait, depuis Deschamps (1998), que les implications sont similaires entre le rachat d'une entreprise par une personne morale ou physique. Or, la croissance externe est de plus en plus étudiée sous les angles humain et organisationnel car ces deux facteurs sont capitaux dans la réussite de l'opération. Dès 1973, Pérez remarquait déjà que « les causes qui freinent la réalisation [de la croissance externe] ou en compromettent l'efficacité sont institutionnelles, politiques ou socioculturelles, c'est-à-dire échappent pour la plupart au strict calcul économique ». Nous cherchons donc à étudier les problèmes humains et organisationnels nés de l'arrivée d'un nouveau dirigeant dans une firme et les différents moyens pour les gérer et les dépasser.

## **0.2 - Méthodologie**

Nous avons mené une enquête qualitative exploratoire auprès d'un dirigeant ayant acheté une PME. L'expérience de ce repreneur nous donne des indications sur certains problèmes susceptibles de limiter, voire faire avorter une opération de reprise, tels que les problèmes humains liés au choc culturel et au changement de dirigeant.

Nous avons opté pour une étude de cas exploratoire d'une part parce qu'il existe très peu de littérature portant sur la reprise et d'autre part, car selon Yin (1989), une étude de cas permet de focaliser sur un point précis du champ de recherche (ici, au sein de l'entrepreneuriat, les problèmes humains liés à la reprise d'entreprise par une personne physique).

La rigueur scientifique prônée par Usunier (1993) a été respectée au mieux grâce à un guide d'entretien précis. Le traitement a été réalisé selon deux optiques liées à notre question de recherche : quels sont les facteurs qui risquent de conduire à l'échec d'une reprise par une personne physique et comment y remédier ? Malgré les limites de cette étude terrain (les propos du repreneur sont contingents et n'expriment qu'une seule expérience, la sienne), ses résultats corroborent ce que nous avons pu lire dans la littérature - particulièrement en ce qui concerne les travaux sur le changement et le leadership – aussi, nous avons choisi de l'utiliser à titre illustratif.

---

<sup>1</sup> Pour plus d'informations concernant la reprise par une personne physique (modalités, motivation du repreneur, processus préparatoire, implications de l'opération) voir Deschamps (1998) et Siegel (1989).

### **0.3 - Le cas de la reprise d'une PME d'échantillonnage : approche historique**

En 1989, M. D. négocie son licenciement. Possédant une expérience de vingt ans d'ingénieur textile, il envisage de réorienter sa carrière et décide de se tourner vers l'entrepreneuriat. Sa motivation première est d'être son propre patron et de « s'amuser » en gérant une firme dont il serait responsable. La reprise d'une entreprise existante l'intéresse plus que la création qu'il considère beaucoup plus risquée. Ne disposant pas d'un important pécule, il cherche par conséquent, une affaire en difficultés.

Après deux dossiers avortés par manque de crédibilité (il ne peut justifier une expérience de dirigeant de PME, et ne peut bénéficier de la notoriété de l'entreprise qu'il vient de quitter car elle a déposé le bilan peu de temps après), il achète une PME de 9 salariés dans le secteur de l'échantillonnage (catalogue de revêtement de sol), filiale de l'entreprise qui l'avait licencié. Il reprend le matériel, la clientèle, le personnel et l'équipe de direction au complet.

Très vite, l'entreprise acquiert un atelier de découpe pour un client important qui occupe 80 % de son chiffre d'affaires. Ce dernier délocalise sa production (et donc sa sous-traitance) à l'étranger fin 1993. En conséquence, l'entreprise reprise se trouve en dépôt de bilan en avril 1995. Entre temps, la firme avait acheté une entreprise pour pouvoir se diversifier, mais il était encore trop tôt pour pouvoir en récolter les fruits.

Prenant alors conscience de sa responsabilité sociale vis-à-vis de ses salariés, M. D. cherche la meilleure solution pour perdre le minimum d'emplois possibles. Avec l'aide de l'un des représentants de l'antenne régionale du mouvement coopératif, il informe le personnel et monte un projet de reprise par SCOP<sup>2</sup> avec 16 salariés (sur un effectif initial de 23 personnes). Les avantages que présente la SCOP sont indéniables : structure d'appui, conseils, financement, les salariés sont tous actionnaires, mais le dirigeant perd la propriété de l'entreprise. La SCOP est créée fin 1995, et reprend la firme en dépôt de bilan en 1996.

Etant donnés les enjeux considérables mis en évidence en introduction, une reprise ne doit pas se solder par un échec, la fermeture d'une entreprise entraînant licenciements et perte de savoir faire. Aussi, nous voulons montrer en quoi les facteurs humains peuvent faire blocage à la réussite de l'opération et de quelles façons ces difficultés peuvent être gérées ou plutôt, s'agissant d'individus, managées.

## **1 – Les difficultés susceptibles d'entraver le succès d'une reprise par une personne physique**

Le cas du repreneur M. D. est intéressant car il a conduit successivement deux reprises de la même entreprise, une fois seul (R1), mais en laissant en place l'équipe de direction et la seconde fois (R2), avec ses salariés. Les deux situations sont complètement différentes car si lors de R1, les salariés ont subi le rachat, R2 les a intégrés activement.

Il ressort des propos tenus par ce repreneur que les principaux problèmes résident, outre les erreurs de gestion (dépendance par rapport à un client), dans les problèmes humains. En effet, lors de R1, le repreneur a gardé l'équipe de direction initiale. Les salariés devaient, aux dires du repreneur, « jongler » avec deux patrons : l'ancien qui était toujours en place mais sans assumer officiellement de fonction de direction, et le repreneur, qui sans être considéré comme un « sauveur », s'attendaient à plus de reconnaissance de la part de toutes les personnes dont

---

<sup>2</sup> Société Coopérative Ouvrière de Production

les emplois avaient pu être sauvés. Or l'ancien chef d'entreprise jouait un double jeu : parfait complément de la gestion du repreneur devant le nouveau dirigeant, il s'acharnait, semble-t-il, derrière lui à instaurer un mauvais climat de travail en le dénigrant, diffusant des informations contradictoires, divulguant des éléments financiers erronés,... La démotivation et l'incompréhension caractérisaient donc certains salariés, fragilisant quelque peu l'entreprise. Lors de R2, la participation des salariés repris au capital de la SCOP semblait être un facteur de motivation et favoriser leur implication dans le fonctionnement de la PME. Or, même si ce fut le cas pour certains d'entre eux, d'autres, en revanche, ont montré leur désintérêt : des remarques telles que « maintenant, il faut payer pour avoir un emploi » ne sont pas rares dans l'entreprise.

Ces différents problèmes renvoient au phénomène de changement et aux réactions face à celui-ci, ainsi qu'aux notions de culture et d'identité de la firme (un changement de dirigeant entraînant probablement une modification du management, de l'organisation, des méthodes de travail,...)<sup>3</sup>.

## **1.1 - Le changement initié par le repreneur**

### 1.1.1 – La dynamique du changement

Le concept de reprise d'entreprise fait référence à une logique de changement créatrice dans la mesure où l'opération entraîne des modifications pour l'entreprise reprise (management, organisation, objectifs, finances, méthodes de travail, gestion, ...), pour ses acteurs (les salariés ont à travailler avec une nouvelle direction, et réformer leurs habitudes) et pour le repreneur, qui change de statut<sup>4</sup>, de responsabilités et remet souvent son existence en cause<sup>5</sup>. Qui dit changement dit nécessairement dynamique et fait référence au temps nécessaire pour que le processus de transformation puisse produire des effets qui le marqueront (Bruyat, 1993). Cette idée de dynamique de changement est à rapprocher des modèles de métamorphose développés par Greiner (1972), Basire (1976), Churchill et Lewis (1983).

### 1.1.2 – Rupture et continuité : l'ambivalence du changement

Les ruptures font partie de la vie de l'entreprise : disparition d'un dirigeant ou cassure due à un événement imprévisible du marché ou de la concurrence, dépôt de bilan. Nous considérons que la rupture consécutive à la transmission de l'entreprise saine peut être anticipée : le cédant doit penser suffisamment à l'avance la transmission de sa firme pour prévenir l'opération et déterminer au préalable qui sera son successeur (la famille, un salarié, une entreprise ou un tiers). La préparation de l'opération joue en effet un rôle déterminant pour le travail du repreneur et donc pour l'avenir de la firme. Pour Koenig (1993), « le changement est nécessaire mais il n'a de sens que par rapport à l'idée de la continuité ». Or, dans le cadre d'une reprise par une personne physique, le changement de dirigeant (correspondant à une rupture par rapport à l'ancienne direction) est nécessaire, voire vital, pour la continuation de la vie de l'entreprise qui est reprise.

---

<sup>3</sup> Trois notions importantes vont être abordées : le changement, l'identité et la culture ; ces trois notions font chacune l'objet d'une littérature très riche. Le propos de cet article n'est pas de faire le point sur ces concepts ; aussi, nous ne retiendrons que quelques définitions qui nous semblent proches de notre problématique.

<sup>4</sup> La plupart du temps, il s'agit d'un cadre licencié qui achète une entreprise et donc son emploi (Chevrier, 1997).

<sup>5</sup> Le métier de cadre n'a pas grand chose à voir avec celui de dirigeant de PME (Duchéneaut, 1995).

### 1.1.3 – Les différentes approches du changement

Perret et Ramanantsoa (1996) opposent une conception déterministe à une approche volontariste du changement. La première insiste sur le caractère inflexible de l'organisation et voit dans la structure, le système, la culture, des facteurs de rigidité et d'inertie qui tendent à préserver l'organisation des changements. La critique principale que l'on peut porter à cette conception consiste en la négation implicite du management. L'approche volontariste, à l'inverse, met en évidence le rôle prépondérant des choix stratégiques du leader comme facteur de transformation de l'organisation. Cette perspective attribue le changement de l'entreprise aux actions et aux choix stratégiques des managers et/ou aux processus de décisions associées à ces actions et à ces choix. Il semble évident que plus le changement est volontariste, plus il est accepté par les individus, et entraînera davantage la reprise vers le succès que vers l'échec. Or, l'opération se caractérise par une dualité en matière de changement : d'une part, il est initié par le repreneur qui est alors identifié comme promoteur principal (approche volontariste) et d'autre part, même dans une organisation à capacité de changement élevée, la réaction ambiguë des salariés conduit à ce que l'opération soit aussi étudiée selon une approche déterministe ; la capacité de changement étant vue comme élevée par le dirigeant, mais perçue comme faible par les salariés de par leur réticence compréhensible. Cette notion de capacité de changement d'une organisation a été développée par Donckels (1995). Il l'associe à la perception du besoin de changement ; celle-ci, dans le cas de la reprise d'entreprise par le particulier est toujours élevée puisque l'organisation change de dirigeant. Le tableau suivant intègre cette idée de capacité de changement aux différentes approches développées par Perret et Ramanantsoa (1996).

Tableau 1 : Les différentes conceptions du changement

	Capacité de changement de l'organisation	
	<i>élevé</i>	<i>faible</i>
<b>Degré</b> (Donckels)		
<b>Approche</b> (Perret & Ramanantsoa)	<i>volontariste</i>	<i>déterministe</i>

Source : l'auteur

Le changement dans une opération de reprise concerne surtout le dirigeant et par conséquent le management entraînant inévitablement des modifications de l'identité de la firme (méthodes de travail, organisation, management, gestion en général,...).

## 1.2 – Les problèmes humains liés au changement d'identité

### 1.2.1 – L'identité de l'entreprise : des individus, un passé, une règle du jeu

« L'entreprise constitue une société particulière avec sa structure, ses règles du jeu, ses normes et ses valeurs, ses rêves et ses idéaux, ses passions et ses luttes mais aussi ses compétences et ses faiblesses propres » (Evrard, 1996). Les êtres humains qui la composent lui fabriquent une histoire marquée par des épisodes critiques (affrontements, projets, réalisations, crises, succession). Chacun identifie l'organisation et l'identité permet que chacun s'identifie à elle. Larçon et Reitter (1979), caractérisent l'identité par deux facettes : l'imaginaire organisationnel et les productions symboliques (règles informelles). L'imaginaire organisationnel nous intéresse particulièrement car il représente les images autour desquelles se réalise l'insertion psychologique de l'individu dans l'entreprise (l'image que le salarié a de son

entreprise, des qualités idéales qu'il faut pour réussir dans l'entreprise et de la structure des pouvoirs du groupe auquel appartient l'individu). Or, si l'un des éléments se trouve touché, amputé ou modifié, c'est la représentation psychologique de l'entreprise pour l'individu qui est affectée. Il perd ses repères avec toute modification du mode de fonctionnement. L'identification de la personne à l'image interne de l'entreprise (en particulier en contexte de PME) l'apaise, la motive, la conforte dans ses engagements. A l'inverse, une hostilité continue ou un refus permanent de l'identification créent chez les personnes un sentiment insoutenable de frustration.

Pour Bréchet (1994), « le projet d'entreprendre, projet d'un homme, pose in fine la question d'une adhésion, même minimale, des acteurs de l'entreprise ». Pour que la reprise soit une réussite, il est nécessaire que le repreneur soit accepté, et que les salariés de l'entreprise n'aient pas une réaction trop violente par rapport au changement de dirigeant qui est opéré.

### 1.2.2 – Les implications du changement d'identité dû à une reprise d'entreprise

Le particulier reprend une entité déjà en fonctionnement. Les problèmes organisationnels peuvent surgir aussi bien du fait de son arrivée, que du changement de techniques de production, de nouveaux canaux de distribution ou encore de nouvelles méthodes de gestion. Tout dépend du degré de réorganisation nécessaire suite à la reprise et de la façon dont la transition entre le cédant et le repreneur s'est déroulée. En effet, la plupart des opérations de reprise se réalise dans le plus grand secret. Aussi, et à plus forte raison, le personnel apprend le rachat tardivement ; or, pour les hommes de la société cible, la seule perspective d'un rapprochement ou d'une prise de contrôle peut être traumatisante.

Au niveau organisationnel, donc collectif, la crainte se traduit par une baisse de l'engagement des salariés envers l'entreprise, par des conflits de pouvoirs, des comportements néfastes au travail et des relations tendues avec le repreneur. Au niveau individuel, un mauvais management de l'acquisition peut provoquer des difficultés psychologiques liées à un fort sentiment de stress, dont l'origine se situe au niveau de la crainte du salarié quant à la continuation de son emploi, à la reconnaissance de ses compétences ou à la sauvegarde de ses acquis,... Le sentiment de trahison est très fort ; les salariés se sentent abandonnés par leur dirigeant et par manque d'information, des rumeurs apparaissent avec effet d'amplification. La peur du changement est très intense.

Les auteurs (Bienaymé (1981) par exemple) insistent sur la dimension humaine de l'organisation rachetée. Les employés sont attachés à leur entreprise, leur travail, leurs collègues, leur routine, leur performance dans l'entreprise, leur évolution de carrière,... Faisant partie de l'entreprise cible, ils sont susceptibles de tout perdre. Schweiger, Ivancevich et Power (1989) les comparent d'ailleurs à un enfant qui serait changé d'environnement à cause d'une séparation d'avec sa mère. En fait, les salariés sont conscients de ce qu'ils vont perdre mais n'ont aucune, ou peu d'informations sur ce qui les attend. Ils entrent dans une période d'instabilité. L'enjeu est de taille car en général, et c'est surtout vrai pour les PME, les salariés sont attachés à leur ancien dirigeant (Bizaguet, 1991). Ils connaissent ses qualités, ses défauts et ensemble, ils ont développé l'entreprise. Des liens presque filiaux les unissent, c'est cette identité que le repreneur se doit de reconstruire par sa disponibilité, sa compréhension, sa capacité d'écoute et le respect du travail précédemment accompli. Une stratégie de changement qui ne réussit pas à traduire ses intentions en objectifs précis et en résultats évaluables risque de n'entraîner qu'une adhésion verbale de surface (Hobbs & Poupart, 1988). De plus, outre sa rémunération, un individu doit trouver une motivation particulière dans son

travail pour pouvoir s'y investir et l'accomplir avec professionnalisme. Le changement doit donc être positif pour lui en termes de motivation pour qu'il y adhère (Daigne, 1994).

Comme le rappellent Crozier et Friedberg (1977), tout apprentissage requiert rupture, tout changement véritable signifie crise pour ceux qui le vivent.

### 1.2.3 – Les réactions face au changement<sup>6</sup>

Face au changement initié par le repreneur, les salariés réagissent de deux façons différentes : ils subissent un choc culturel et lui opposent une résistance au changement.

D'origine anthropologique, l'expression de choc culturel décrit d'une manière très générale les effets néfastes qui résultent de la confrontation de deux cultures.

Dans le cas de la reprise d'entreprise par une personne physique, il s'agit du choc entre la culture du repreneur et la culture de l'entreprise qu'il rachète c'est-à-dire la culture véhiculée par les hommes en place et par tous les paramètres de l'entreprise (structure, méthodes de travail, management, organisation, relations entre subordonnés, relations patron / salariés, fonctionnement de l'entreprise). Mais peut-on parler de véritable choc culturel au même titre que pour le rapprochement de deux entreprises ? Nous pensons que oui car les différentes manifestations du choc culturel recensées par Evrard (1996) lors des opérations de croissance externe correspondent tout à fait à notre problématique (difficultés psychologiques, stress, démotivation,...).

Cependant, l'appréhension des problèmes liés au choc culturel n'est pas aussi automatique : il se peut que, dans le cas de reprise d'une entreprise en difficultés, les salariés se montrent particulièrement coopératifs et confiants envers le nouveau dirigeant repreneur. Il représente la dernière chance de survie pour l'entreprise. Les différences de style de management sont alors acceptés comme la condition de la sauvegarde de l'activité et de leur emploi.

Chaque changement entraîne de la résistance. « Si l'on veut vraiment le changement, il faut accepter l'inévitabilité des crises ». (Crozier et Friedberg, 1977). Aubert (1991) analyse le phénomène de résistance au changement de la part des salariés comme la réaction naturelle d'un système social pour se protéger des « intrants » nouveaux (le repreneur) qui menacent de l'ébranler : la résistance au changement serait en quelque sorte une réaction légitime du système qui tente de maintenir son état antérieur.

L'une des premières raisons apparentes de la résistance au changement, dans le contexte d'une acquisition, est « la peur de l'inconnu ». Nous pouvons aussi l'expliquer par la crainte de la part des salariés, de perdre ce qu'ils possèdent déjà. Pour Donckels (1995), un changement de pensée et de nouvelles méthodes de travail va être gratifié d'une certaine inertie, qui peut aussi être le résultat d'une angoisse quant à la remise en cause de ses compétences.

La résistance au changement constitue donc un problème sérieux dans la mesure où, d'une part le repreneur risque d'être retardé dans la mise en place de réformes indispensables à la survie de l'entreprise et, d'autre part, cette résistance au changement peut aboutir, du fait de la méfiance suscitée, à une baisse générale du « moral » de l'entreprise<sup>7</sup>.

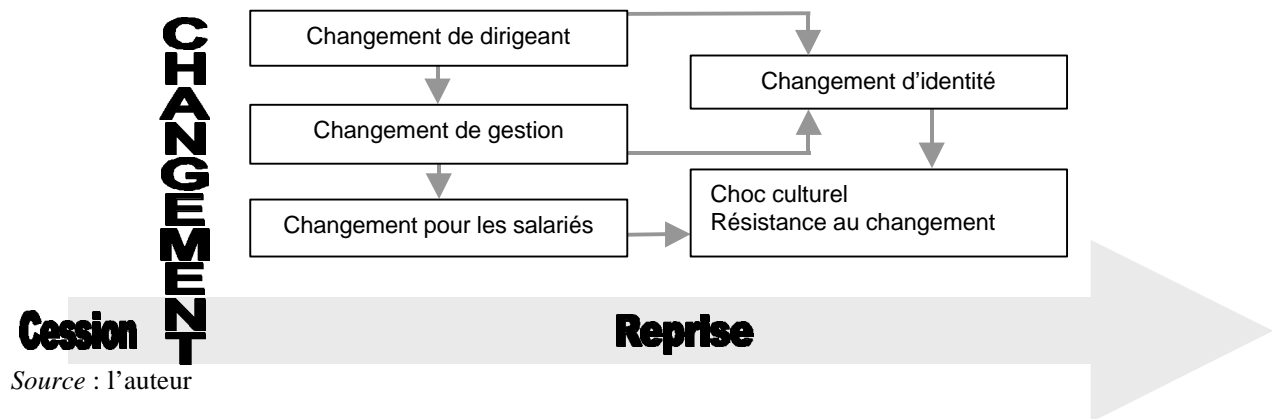
---

<sup>6</sup> Le but de ce chapitre consiste à mettre en évidence les principaux problèmes humains qui se posent lors d'une opération de reprise (liés aussi bien aux salariés qu'au repreneur) même si certaines opérations peuvent se passer sans la moindre difficulté.

<sup>7</sup> On peut toutefois se poser la question de la sujétion du salarié par rapport au pouvoir des dirigeants de l'entreprise et concrétisé par le contrat de travail.



Schéma 1 : La dynamique du changement dans une opération de reprise par un particulier



Source : l'auteur

« Pour vaincre la résistance naturelle d'hommes dérangés dans leurs habitudes ou leurs intérêts, il faut, pense-t-on, persuader, former, éduquer sans relâche. Or les membres d'une organisation ne sont pas attachés de façon passive et bornée à leurs routines. Ils sont tout à fait prêts à changer très rapidement s'ils sont capables de trouver leur intérêt dans les jeux qu'on leur propose. Les habitudes ont pour eux beaucoup moins d'importance qu'on ne croit » (Crozier et Friedberg, 1977). Le management des réactions des individus est donc capital.

## 2 – La gestion des problèmes humains par un acteur compétent : le repreneur

### 2.1 – La gestion des problèmes rencontrés dans notre étude de cas

C'est avec le recul que M. D. a pris conscience des réels problèmes qu'avait posés le maintien de l'ancienne équipe dirigeante lors de R1. Il pense maintenant que, même si une période de transition est importante entre le départ du cédant et l'arrivée du repreneur, il ne faut surtout pas que les salariés se trouvent face à l'ambiguïté d'une double direction car pour eux, c'est l'ancien dirigeant qui prime, surtout dans le contexte d'une PME où des liens très forts existent entre salariés et patron.

Suite à R2, l'entreprise est toujours en activité et l'on trouve en fait deux groupes de salariés, bien que tous aient participé au capital de la SCOP : ceux qui sont impliqués dans le dynamisme de la reprise et ceux qui restent salariés et travaillent sous la houlette d'un dirigeant. Il est évident pourtant que la direction de M. D. a changé : il est plus rigoureux dans sa gestion courante et du fait qu'il est un actionnaire au même titre que ses salariés, les informations circulent davantage et il recherche l'implication des participants quant à la prise des décisions stratégiques.

### 2.2 – Les moyens d'actions du repreneur

Le repreneur est dans une situation délicate : non seulement il succède à l'ancien dirigeant (« the one who takes over treads in the shoes of the one who leaves », (Donckels 1995)), mais encore il va travailler avec un personnel qu'il n'a pas choisi (Kets de Vries, 1986).

En réalité, les actions du repreneur entrent dans le champ du comportement organisationnel, qui concerne principalement les rapports entre les individus et les organisations, ainsi que les rapports interindividuels ou intergroupes au sein des organisations (Hernandez, 1995). En effet, plusieurs thèmes caractérisent ce champ et nous nous proposons de les adapter au cadre de la reprise d'entreprise par une personne physique : l'engagement de l'individu dans l'action et l'organisation doit favoriser l'adéquation individu-organisation ; les dynamiques du leadership semblent, elles, impliquer un intérêt particulier pour les relations interpersonnelles et intergroupes. Le repreneur doit convaincre les salariés sur chacun de ces thèmes pour qu'ils adhèrent au projet et à la continuité de l'entreprise.

### 2.2.1 – L'engagement de l'individu et l'adéquation individu-organisation

Le repreneur doit éviter pour les salariés un choc culturel dû à la désorientation psychologique provoquée par le changement soudain et radical de leur environnement (Evrard, 1996). Comprendre et prendre en compte l'identité passée de l'entreprise est un des facteurs clés de succès de l'opération. Les individus de l'organisation constituent sa ressource stratégique, le repreneur doit donc composer avec elle et prévenir les éventuels problèmes plutôt que d'avoir à les guérir. Il doit intégrer ses buts et ses nouvelles méthodes dans une réorientation de l'organisation mais en tenant compte de ce qui compose la firme. Le maintien d'une certaine cohésion est garant de l'acceptabilité du projet mais oblige le leader en charge du changement à se plier aux conditions imposées par le contexte ; or, il est recommandé que ces présupposés culturels de l'organisation soient à tout moment connus et visibles.

Le repreneur doit aussi gérer le problème de résistance au changement des individus. Pour ce faire, le phénomène doit être bien identifié ainsi que les raisons qui l'expliquent. Ce n'est qu'alors que le repreneur pourra agir efficacement. Outre que sa stratégie doit être cohérente par rapport à celle passée, il doit s'imposer en tant que leader d'opinion afin que les salariés adhèrent à ses objectifs et à ses projets. Il est donc capital d'informer, de rassurer les individus et d'instaurer « souplesse et flexibilité au sein de l'organisation » (Donckels, 1995). Dans le cadre d'une reprise, le changement est inévitablement imposé par le haut, le repreneur doit par conséquent tout faire pour que le groupe social de l'organisation le suive dans son projet, qui doit être vécu comme découlant des nécessités d'une réalité impersonnelle.

### 2.2.2 – Leadership et relations intergroupes

Perret et Ramanantsoa (1996) distinguent deux logiques simultanées dans l'action d'un leader en charge d'un changement organisationnel : la logique de démarcation qui rompt avec les routines, avec les habitudes, en bref avec le contexte organisationnel traditionnel, et la logique d'appui qui consiste en même temps à s'appuyer sur le même tissu organisationnel pour y trouver la dynamique nécessaire à la réalisation du changement. Le repreneur a donc intérêt à s'appuyer sur l'existant tout en marquant son territoire. En fait, en tenant compte de l'identité passée, il va changer des éléments qui vont impliquer une modification de l'identité. En présentant bien ces modifications, le choc culturel et la résistance au changement seront gérés de manière beaucoup plus douce. Quatre finalités majeures doivent alors ressortir de l'action du repreneur : motiver le personnel en lui donnant une certaine sécurité ; veiller à la transparence de l'entreprise pour acquérir la confiance des salariés ; refléter les choix propres à la firme et les expliquer au besoin et enfin, dans la réorganisation de la PME reprise, laisser transparaître un sentiment de justice auprès des salariés.

Alors, et avec la mise au point d'un système d'information et de communication efficace, l'opération sera perçue comme bénéfique pour la survie de l'entreprise et pour le bien être des salariés. La communication doit viser à instaurer la confiance pour minimiser les inquiétudes et permettre l'amélioration de relations entre individus, facilitant ainsi l'émergence de valeurs communes. Cependant, le circuit et le caractère direct de la communication seront différents selon la structure de l'entreprise reprise (Kalika, 1995).

Nous synthétisons dans le tableau ci-dessous les moyens et les logiques de leadership dont dispose le repreneur pour pallier les difficultés liées au choc culturel et à la résistance au changement.

Tableau 2 : Les moyens d'actions du repreneur

<i>Réactions des salariés</i>	<i>Choc culturel / choc d'identité</i>	<i>Résistance au changement</i>
<b><i>Moyens d'actions du repreneur</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- comprendre l'identité passée et l'accepter</li> <li>- changer l'identité en maintenant la cohérence avec le passé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- identifier les réelles causes</li> <li>- informer, expliquer, rassurer</li> <li>- communiquer</li> </ul>
<b><i>Leadership</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- logique de démarcation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- logique d'appui</li> </ul>

Source : l'auteur

### 2.3 – Le repreneur<sup>8</sup> : entrepreneur, gestionnaire ou leader

Donckels (1995) identifie quatre types de caractéristiques qui sont indispensables à la réussite de l'opération de reprise. Or, nous pensons qu'à chaque type de caractéristiques décrit par l'auteur (éléments en italique dans le tableau suivant) correspond un profil particulier de dirigeant recensé dans la littérature : l'entrepreneur, le gestionnaire et le leader (éléments gras). Le repreneur devrait-il présenter toutes les caractéristiques à la fois ou certaines doivent-elles primer sur d'autres ?

Tableau 3 : Les compétences du repreneur

<i>The brain :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>knowledge of the profession and of management</i></li> <li>- <i>organisation skill</i></li> <li>- <i>clear view on the company</i></li> <li>- <i>long term strategy</i></li> <li>- <i>self criticism</i></li> </ul> <b>☞ gestionnaire</b>	<i>The character :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>self confidence</i></li> <li>- <i>perseverance</i></li> <li>- <i>sense of responsibilities</i></li> <li>- <i>honesty</i></li> </ul> <b>☞ entrepreneur</b>
<i>Feeling :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>to be customer friendly</i></li> <li>- <i>to be market oriented</i></li> <li>- <i>creativity</i></li> <li>- <i>curiosity</i></li> </ul> <b>☞ entrepreneur</b>	<i>Work with people :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>leading</i></li> <li>- <i>communicating</i></li> <li>- <i>motivating</i></li> <li>- <i>cooperating</i></li> <li>- <i>opening to others</i></li> </ul> <b>☞ leader / meneur d'hommes</b>

Source : adapté de Donckels (1995)

<sup>8</sup> Alors qu'on ne trouve pas de définition générale de la reprise, presque chaque article de presse (essentiellement pratique) donne sa définition du repreneur, personne physique, en distinguant plusieurs points de vue. Pour plus d'informations voir Deschamps (1998).

### 2.3.1 – Le repreneur : un entrepreneur ?

Pour Donckels (1995), le repreneur se doit d'être un entrepreneur : « the person who takes over an enterprise in every case and in the first place needs to be an entrepreneur ».

Sans vouloir refaire l'historique de l'entrepreneur, on s'aperçoit qu'il n'existe pas de consensus entre les auteurs quant à une définition de cet acteur. Pourtant, le concept d'entrepreneur a une origine déjà ancienne, puisqu'il remonte au moins pour son aspect formalisé au 18<sup>ème</sup> siècle avec Cantillon (Laurent, 1989). Il n'y a pas de définition économique de l'entrepreneur (Casson, 1992 ; Campbell, 1992 ; Gartner, 1990) et d'ailleurs, pour Bygrave et Hofer (1991), le problème de la définition de l'entrepreneur est un débat sans fin. Un dialogue a en particulier opposé Gartner et Carland (Sandberg, 1992) ; pour ce dernier : « an entrepreneur is an individual who establishes and manages businesses for the purposes of profit and growth. The entrepreneur is characterized principally by innovative behavior and will employ strategic management practices in the business » (Carland, 1988). Il a été critiqué par Gartner (1988) qui pense que cette distinction ajoute encore à l'ambiguïté de la définition du concept. Ettinger (1989), quant à lui, considère que l'on ne peut définir l'entrepreneur comme un type unique. D'ailleurs, Fillion (1997) repère 11 typologies différentes d'entrepreneurs en confondant les entrepreneurs et les propriétaires dirigeants de PME. Parmi celles-ci, on trouve celles qui se basent sur le profil du dirigeant : le technicien et le manager ; sur les objectifs de l'entrepreneur (Laufer, 1975) ; sur les conditions de l'innovation : du prospecteur au réacteur (Miles et Snow, 1978) ; sur les conditions de création : l'artisan et l'opportuniste (Stevenson, 1983) ; sur les comportements de gestion : artisans et opportunistes (Lorrain & Dussault, 1988) ; sur la logique de l'action : le PIC et le CAP (Julien & Marchesnay, 1996).

« Sous quelque forme que ce soit (séduction, art de convaincre ou charisme), les entrepreneurs savent d'instinct mener une entreprise et lui donner de la force vive » (Kets de Vries, 1986). Cependant, pour Fillion (1997), les propriétaires dirigeants qui ont acquis une entreprise sans l'avoir créée et n'ont pas apporté de changements significatifs, n'ont pas une vision de ce qu'ils veulent faire, gèrent au jour le jour prenant des décisions au sujet d'activités de gestion courantes mais sans avoir ni de vision, ni de plan d'ensemble, ni de buts précis bien articulés, ne peuvent être qualifiés d'entrepreneurs. Aussi, s'il peut être qualifié d'entrepreneur, le repreneur doit non seulement initier un changement dans l'entreprise et s'y impliquer, mais encore présenter les caractéristiques que l'on retrouve chez nombre d'auteurs<sup>9</sup> : la motivation (Mac Gregor, 1976 ; Bird, 1986), l'optimisme et l'esprit d'entreprise (Cooper, Woo et Dunkelberg, 1988), l'opportunisme (Desrosiers et Toulouse, 1988), le goût du risque (Gartner, 1990), l'indépendance (Cooper, 1993) et l'incertitude quant au succès (Julien et Marchesnay, 1996).

### 2.3.2 – Le repreneur : un leader<sup>10</sup> ?

Les entrepreneurs sont d'abord et avant tout des êtres d'actions plutôt que des êtres de représentation et de conceptualisation. Or, pour Toulouse (1991), un entrepreneur devient leader par sa propre action et son propre projet. Le leadership de l'entrepreneur repose sur trois éléments : le projet, l'entrepreneur comme personne et les autres. L'entrepreneur devient leader parce que sa personne même et son projet inspirent confiance. Or, comme le repreneur

---

<sup>9</sup> Voir notamment Bruyat (1993) et Hisrich & Peters (1991).

<sup>10</sup> Nous utilisons le terme de leader dans le sens de meneur d'hommes et non dans sa connotation politique.

apparaît comme un étranger aux yeux de ceux de l'organisation qu'il intègre, il serait exceptionnel qu'il ne provoque pas de symptômes de rejet (Donckels, 1995). Pour Very, Calori et Lubatkin (1993), c'est là que l'acquéreur doit s'imposer en tant que leader d'opinion afin que les salariés adhèrent à ses objectifs et à ses projets. Celui-ci doit savoir mobiliser et rassembler l'intelligence de tous au service du projet de l'entreprise.

Selon Donckels (1995), pour être accepté en tant que leader, trois éléments sont très importants : la personnalité, la compétence, ainsi que la réputation passée.

Reitter et Larçon (1979) insistent aussi sur le rôle fondamental du leadership ; pour eux, identité et pouvoir sont liés et la nature des leaders est cruciale pour réussir tout changement. Le leader est donc un agent de changement. Cependant, pour gérer les conflits, c'est le charisme du leader qui est primordial. Perret et Ramanantsoa (1996) parlent d'ailleurs de « dirigeant-séducteur ». L'action du leader ne peut se révéler efficace que si elle quitte le domaine de l'imposition et donne une réalité collective au projet de changement ; il doit donc s'appuyer sur l'organisation et instaurer une relation de confiance, permettant ainsi la mise en place d'une nouvelle identité née des rapports entre le repreneur et les salariés et résultant de leur adhésion au projet du nouveau dirigeant, grâce à ses caractéristiques de leader.

### 2.3.3 – Le repreneur : un gestionnaire ?

La transition entre le caractère de leader et celui de gestionnaire du repreneur est logique compte tenu de l'article de Zaleznik (1978) qui pose la question : « dirigeants : leaders ou gestionnaires ? ». Cependant, l'auteur oppose ces deux catégories qui « diffèrent fondamentalement dans leur vue du monde. Ces différences se situent au niveau de leurs orientations vers leurs objectifs, leur travail, leurs relations humaines et eux-mêmes ». Pour l'auteur, « trouver les qualités des deux réunies en un seul homme est une gageure, leurs motivations, leur formation et leur mentalité étant très différentes ». Or, nous considérons qu'à partir du moment où l'objectif est de réaliser une reprise avec succès, le repreneur doit à la fois avoir des qualités de gestionnaire et de meneur d'hommes. Les qualités que nous avons regroupées dans le tableau 3 ne sont pas si exceptionnelles pour que l'on puisse ne les trouver que chez peu d'entrepreneurs.

Etant données les pressions externes d'ordre politique, économique ou social que subissent les entreprises, celles-ci ne survivent que si elles savent s'adapter à leur environnement. Les gestionnaires jouent un rôle considérable en la matière car ce sont eux qui interprètent les évolutions de l'environnement et imaginent les formes organisationnelles (structure, systèmes de gestion, outils spécifiques) les plus pertinents pour y faire face. D'ailleurs, le dirigeant de la moyenne entreprise est un entrepreneur – manager (Duchéneaut, 1997), et la reprise concerne particulièrement les PME.

### 2.3.4 – Le repreneur : un dirigeant ?

Pour se faire admettre, l'acquéreur a besoin de faire ses preuves et les premiers contacts sont souvent déterminants pour l'avenir. C'est en effet ce dernier point qui va préciser dans un premier temps la légitimité du repreneur pour les salariés (Laufer, 1996). Le nouveau style de management qu'il va mettre en avant établit profondément les attitudes du personnel et de l'encadrement. Disponibilité, compréhension, capacité d'écoute, respect du travail précédemment accompli sont des qualités indispensables. Le dirigeant est celui qui gouverne d'autres hommes. Sa personnalité est un élément fondamental de la conduite des entreprises.

Le bon dirigeant ne travaille efficacement que dans un contexte de changement continu (Wrapp, 1985) ; or, la reprise implique le changement dont l'objectif principal reste la continuité de la firme afin de sauvegarder des emplois.

Il semble admis que le repreneur doit avant tout avoir le charisme d'un leader, mais pas uniquement : il doit aussi pouvoir développer des compétences d'organisation et de management propres à un gestionnaire et présenter des caractéristiques d'entrepreneur.

Nous sommes consciente que toutes ces caractéristiques font du repreneur « un super héros », mais c'est le prix à payer pour une reprise réussie. Quelqu'un qui s'est étudié, qui a la conviction de vouloir être entrepreneur, qui a sa famille derrière lui et un bon bagage de formation en gestion franchit le pas de la reprise. Notre conception de la reprise implique un rachat de l'ensemble de l'entreprise, le repreneur sait donc qu'il va devoir composer avec des individus plus ou moins motivés par son arrivée. Les qualités de gestionnaire, entrepreneur, et leader sont alors réunies mais ne sont-ce pas tout simplement celles d'un dirigeant d'entreprise ?

## Conclusion

Le particulier qui reprend une PME se trouve confronté à deux logiques. La première est entrepreneuriale et correspond à la formulation d'un projet construit autour d'une adéquation projet/marché ; elle implique l'acquisition de moyens destinés à l'accomplissement de ce projet. La seconde, qui peut ou non se combiner avec la première, est celle de l'insertion sociale du repreneur dont l'objectif consiste à exercer pour son propre compte un savoir faire et d'en tirer un revenu suffisant afin de prendre sa place dans la société. Cependant, ces deux logiques ne doivent pas faire oublier au repreneur la nécessité de prendre en compte la dimension humaine de l'entreprise. En effet, une reprise réussie permet à la PME rachetée de continuer son activité et de maintenir (voire améliorer) sa compétitivité dans un environnement de plus en plus concurrentiel et inattendu.

Réussir une reprise suppose que l'opération ait été bien préparée, planifiée et qu'elle rencontre l'adhésion des individus en place. Le repreneur doit savoir gérer l'identité passée de l'entreprise, sources de satisfaction personnelle, intellectuelle et affective pour les hommes qui la composent. Il doit aussi éviter le choc culturel qui induit une résistance au changement. Pour cela, il se doit de revêtir « plusieurs casquettes » et être à la fois un entrepreneur capable de mener des hommes et de gérer l'entreprise qu'il a reprise.

Pour conclure, nous synthétisons dans le tableau ci-dessous les réactions et actions des individus (repreneur et salariés) concernés par la reprise d'une entreprise par une personne physique, selon la succession des différentes phases du changement identifiées par Kets de Vries (1985) – et représentées dans la première ligne du tableau.

Tableau 4 : Les réactions des individus concernés par la reprise selon les étapes du changement

<i>Etapes du changement</i>	Choc	Incrédulité	Rejet	Prise de conscience
<i>Réactions des salariés</i>	changement d'identité, choc culturel	démotivation, stress, crainte, incompréhension	résistance au changement	coopération
<i>Management du repreneur</i>	compétences de leader, entrepreneur, gestionnaire → dirigeant actions de communication, motivation, explication.			

## Bibliographie

- ANCE (1996), Créer ou reprendre une entreprise, Editions d'Organisation.
- Aubert N. (1991), Management, aspects humains et organisationnels, PUF fondamental.
- Basire M. (1976), « La théorie des cinq niveaux », Direction et gestion, n°2, 11-21.
- Bienaymé A. (1981), « Les repreneurs », Revue française de comptabilité, n°116, 332-343.
- Bird B. J. (1986), « Entrepreneurial behavior : what do entrepreneurs do ? », Babson College, 168-170.
- Bizaguet A. (1991), Les petites et moyennes entreprises, Que sais-je ? PUF.
- Bréchet J-P (1994), « Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise », RFG, Juin-août, 5-13.
- Bruyat C. (1993), Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation, Thèse de doctorat, Université Pierre Mendès, Grenoble.
- Bygrave W. & Hoffer C. (1991), « Theorizing about entrepreneurship », ET&P, winter, 13-21
- Campbell C. A. (1992), « A decision Theory Model for Entrepreneurial Acts », Entrepreneurship Theory and Practice, Fall, 21-27.
- Carland JW., Hoy F, & Carland JAC. (1988), « Who is an entrepreneur ? is a question worth asking », American Journal of Small Business, spring, 33-39
- Casson M. (1992), L'entrepreneur, Economica.
- Chevrier S. (1997), « Créer son entreprise pour créer son emploi ? », Le journal de l'Ecole de Paris, février/mars, n°2, 19-28.
- Churchill N. C. et Lewis V. L. (1983), « Les cinq stades de l'évolution d'une PME », Harvard l'expansion, automne, 51-63.
- Cooper A. C. (1993), « Determinants of satisfaction for entrepreneurs », Babson College, 221-231.
- Cooper A. C., Woo C. Y. & Dunkelberg W. C. (1988), « Entrepreneur's perceives chances for success », Journal of Business Venturing, 3, 97-108.
- Crozier M. & Friedberg E. (1977), L'acteur et le système, Les éditions du Seuil, points Essais.
- Daigne J-F. (1994), Acquisition et cession d'entreprise, Les éditions d'organisation, Paris.
- Deschamps B. (1998), « La croissance externe comme corpus théorique à la reprise d'entreprise par une personne physique », 7<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, Louvain La Neuve.
- Desrosiers M. & Toulouse J.-M (1988), « L'opposition et les contraintes, sources d'entrepreneurship dans les grandes entreprises », Gestion, Septembre, 52-59.
- Donckels R. (1989), Entreprises familiales : la problématique de la succession dans les entreprises, Centre d'étude PME-UFSAL, Roularta Books.
- Donckels R. (1995), « Taking over a company : an exciting career alternative ... but not for adventurers », Gestion 2 000, n°6, 143-160.
- Donckels R. (1996), L'observatoire européen des PME, 4<sup>ème</sup> rapport annuel, ENSR, juillet.
- Duchéneaut B. (1995), Enquête sur les PME françaises ; CEPME, Euro PME, Maxima.
- Duchéneaut B. (1997), « Le profil du dirigeant de moyenne entreprise », RFG, nov, 95-110.
- Ettinger J-C. (1989), « Stimuler la création d'emplois par la création d'entreprise, RFG, mai, 56-61
- Evrard K. (1996), Intégration culturelle et croissance externe, Thèse de doctorat, Grenoble II.
- Filion L-J. (1997), « Le champ de l'entrepreneuriat », RIPME, vol 10, n°2, 129-172.
- Gartner W. B. (1988), « Who is an entrepreneur ? is the wrong question », American journal of small business, Spring, 11-29.
- Gartner W. B. (1990), « What are we talking about when we talk about entrepreneurship ? », Journal of Business Venturing, vol 5, n°1, 19-28.
- Greiner L. E. (1972), « Evolution and revolution as organizations grow », Harvard Business Review, July-August, 37-46.
- Hernandez E-M. (1995), « L'entrepreneuriat comme processus », RIPME, vol 8, n°1, 107-119

- Hisrich R., Peters M., *Entrepreneurship : lancer, élaborer et gérer une entreprise*, Economica.
- Hobbs B. & Poupart R (1988), « L'organisation entrepreneuriale : est-ce possible ? *Gestion*, septembre, 40-46.
- Julien P-A. & Marchesnay M. (1996), « L'entrepreneuriat », *Economica Poche*.
- Kalika M. (1995), *Structures d'entreprises*, Economica.
- Kets de Vries M. (1986), « Les problèmes de l'entrepreneur », *Harvard l'Expansion*, été, 17-26
- Koenig G. (1993), *Management stratégique : vision, manœuvres et tactiques*, Nathan.
- Larçon J-P. & Reitter R. (1979), *Structures de pouvoir et identité de l'entreprise*, Nathan.
- Larrera de Morel B. (1996), *Evaluation des aides à la création d'entreprise*, Documentation Française, décembre.
- Laufer J. (1975), « Comment devient-on entrepreneur ? », *RFG*, novembre, 11-26.
- Laufer R. (1996), « Quand diriger, c'est légitimer », *Revue française de gestion*, nov, 12-37.
- Laurent P. (1989), « L'entrepreneur dans la pensée économique », *RIPME*, Vol 2, n°1, 57-70.
- Le Van Lemesle L. (1988), « L'éternel retour du nouvel entrepreneur », *RFG*, sept, 134-140.
- Lorrain J & Dussault L (1988), « Les entrepreneurs artisans et opportunistes : comparaison de leurs comportements de gestion », *Revue Internationale PME*, vol 1, n°2, 157-176.
- Mac Gregor D. (1976), « Le facteur humain dans l'entreprise », in *La Gestion des ressources humaines*, Editions Hommes et Techniques.
- Miles R & Snow C (1978), *Organisational strategy, structure, process*, Mc Graw Hill Books
- Marchesnay M. (1997), « La moyenne entreprise existe-t-elle ? », *RFG* nov-déc, 85-94.
- Papin R. (1996), « Stratégie pour la création d'entreprise », *Dunod*.
- Perret V. & Ramanantsoa B., « Un dirigeant-séducteur pour gérer le changement », *RFG*, nov, 143-151
- Pérez R. (1973), « Dimension internationale et stratégies de croissance externe », *La croissance de la grande firme multinationale*, Paris, Edition du CNRS, 311-333.
- Ruback R. S. (1988), « An overview of takeover defenses », in *Mergers and acquisitions*, The University Press of Chicago, 49-67.
- Sandberg W. R. (1992), « Strategic management's potential contributions to a theory of entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol 16, n°3, 77-87.
- Schweiger D. M., Ivancevich J. M. & Power F. R. (1989), « Executive actions for managing human resources before and after acquisition », in *Mergers and acquisitions : organizational and cultural issues*, COS, working paper, n°1, 125-144.
- Sénicourt P. (1985), « Création d'entreprises : l'ère des BCBG », *Revue Française de Gestion*, septembre/décembre, 42-49.
- Siegel D. (1989), *Contribution en vue d'une démarche stratégique de la reprise d'entreprise par des particuliers : le cas alsacien et franc-comtois*, Thèse de doctorat, Grenoble II.
- Stevenson H (1983) « A new paradigm for entrepreneurial management », in « *Entrepreneurship, what it is and how to teach it ?* », Harvard Business School, juillet.
- Toulouse J-M. (1991), « Les entrepreneurs, des leaders ? », *Gestion*, sept, 27-32.
- Usunier J-C. (1993), *Introduction à la recherche en gestion*, collection gestion, Economica.
- Very P., Calori R. & Lubatkin M. (1993), « Acquisitions en Europe », in *actes l'ADEFI, collectif sur la problématique de la croissance externe*, cahier du CERAG, 35-50.
- Wrapp E. (1985), « Un bon dirigeant ne prend pas de décisions stratégiques », *Harvard l'Expansion*, Printemps, 34-44.
- Yin R. (1989), « Research design issues in using the case study method to study management information systems » ; *Harvard Business School Research Colloquium*, vol 1, 1-6.
- Zaleznik A. (1978), « Dirigeants : leaders ou gestionnaires? », *Harvard l'Expansion*, été, 44-53.