



Le déroulement de la transition dans la transmission de la TPE à un repreneur « hors métier »

Julien DE FREYMAN

Professeur Associé - Groupe ESC Troyes

Le déroulement de la transition dans la transmission de la TPE à un repreneur « hors métier »

Julien DE FREYMAN

Professeur Associé

Groupe ESC Troyes

217 avenue Pierre Brossolette

BP 710 10002 Troyes Cedex

tél. : 03.25.71.22.81

fax : 03.25.71.22.38

Résumé : La plupart des observateurs reconnaissent à la transmission d'entreprise un rôle à peu de chose près équivalent à celui de la création ex nihilo dans le maintien de l'équilibre économique et social d'un pays. Chaque année, des études nationales et européennes viennent décrire, en termes d'emplois et de savoir-faire, les estimations de perte qu'un échec dans ce challenge pourrait occasionner sur un ou plusieurs territoires donnés. La présente étude investit cette voie générale de recherche et propose, de façon plus précise, un éclairage empirique sur la question essentielle de la transition, dernière étape du processus de reprise par un tiers entrepreneur. Elle se consacre exclusivement à la transmission de la TPE à des repreneurs n'étant pas du métier, et met en exergue, à partir d'une étude de cas multiples (13 cas de transition analysés), un processus d'accompagnement post acquisition composé de trois phases : la phase d'observation, la phase de bascule et la phase d'émancipation.

Mots clés : Transmission d'entreprise, TPE, Accompagnement

Le déroulement de la transition dans la transmission de la TPE à un repreneur « hors métier »

Résumé : La plupart des observateurs reconnaissent à la transmission d'entreprise un rôle à peu de chose près équivalent à celui de la création ex nihilo dans le maintien de l'équilibre économique et social d'un pays. Chaque année, des études nationales et européennes viennent décrire, en termes d'emplois et de savoir-faire, les estimations de perte qu'un échec dans ce challenge pourrait occasionner sur un ou plusieurs territoires donnés. La présente étude investit cette voie générale de recherche et propose, de façon plus précise, un éclairage empirique sur la question essentielle de la transition, dernière étape du processus de reprise par un tiers entrepreneur. Elle se consacre exclusivement à la transmission de la TPE à des repreneurs n'étant pas du métier, et met en exergue, à partir d'une étude de cas multiples (13 cas de transition analysés), un processus d'accompagnement post acquisition composé de trois phases : la phase d'observation, la phase de bascule et la phase d'émancipation.

Mots clés : Transmission d'entreprise, TPE, Accompagnement

Introduction

Janvier 2010. La place de marché de la société Fusacq, dédiée aux fusions-acquisitions et à la reprise d'entreprise, publie les résultats d'une étude réalisée entre septembre et décembre 2009 auprès de ses partenaires (cédants et repreneurs d'affaires). Elle observe que les flux d'entreprises à céder continuent de croître et qu'il n'y a « *pas d'arrêt brutal dû à la crise, ni pendant, ni un an après* ». Ces résultats viennent conforter la mise en garde, déjà ancienne, du Conseil Economique et Social¹ (CES, 2004) aux yeux de qui le sujet de la transmission d'entreprises était condamné à devenir « *particulièrement brûlant en raison de la situation démographique des entrepreneurs* ». Le rapport du Conseil constitutionnel, présenté au nom de la Section des Finances, s'est ajouté aux observations respectives de l'INSEE (2004) et du réseau des CCI (2004)² pour convaincre les pouvoirs publics de placer la problématique au cœur des préoccupations économiques nationales, à l'image des introductions successives de la Loi Dutreil sur l'initiative économique (2005) et de la Loi de Modernisation de l'Economie (2008). Le discours se précise aujourd'hui au niveau des territoires, avec un intérêt croissant des collectivités locales pour la transmission des TPE (entreprises de moins de 10 salariés). Le phénomène s'explique surtout par le fait que les tissus économiques régionaux sont massivement composés de TPE et que leur transmission devient un enjeu prioritaire en termes de sauvegarde d'emplois existants, de préservation des savoir-faire et de relations humaines.

Couplé aux nouvelles tendances économiques et sociales, ce challenge semble néanmoins connaître des évolutions inattendues. En effet, dans son association aux conséquences de la crise, de plus en plus de TPE sont actuellement proposées à des « repreneurs hors métier³ »,

¹ Devenu après la réforme constitutionnelle de juillet 2008 le Conseil Economique, Social et Environnemental.

² Entre 700000 et 900000 opérations dans la décennie à venir.

³ C'est-à-dire inexpérimentés dans la connaissance du secteur de l'entreprise, voire du monde de la TPE.

souvent obligés de réinvestir leurs indemnités de départ dans une entreprise (faute d'opportunités de carrières et/ou de propositions satisfaisantes suite à des plans de restructuration). La situation est à surveiller car si cette tendance venait à s'installer dans la durée, il deviendrait sans doute nécessaire d'adapter la préparation de ces nouveaux candidats repreneurs, de sorte à leur éviter un certain nombre d'erreurs propres à leur méconnaissance de l'entreprise et de son métier. Aujourd'hui, l'accent est mis sur un accompagnement *ante acquisition*⁴, avec une projection limitée sur le lot de difficultés que la période de cohabitation, ou de transition, peut réserver aux néo-dirigeants. « *L'expérience quotidienne montre [pourtant] que la réussite d'une transmission / reprise ne se mesure pas le jour de la signature, mais le lendemain, voire le surlendemain* » (Boussaguet, 2005 : 9).

En conséquence, pour des repreneurs éloignés du cœur de métier de l'entreprise, c'est au cours de la période *post acquisition* que leur vulnérabilité est la plus marquée et que leur capacité à sécuriser leur investissement est la plus faible (dépendance élevée). La convention de tutorat⁵ est une réponse juridique appropriée, mais elle présente un champ d'application et une marge d'interprétation (Tilloy-Alphonse, 2008) pouvant parfois limiter l'étendue de ses garanties. Aussi, pour protéger un peu plus ces acteurs, une solution complémentaire pourrait consister à leur fournir, comme aux praticiens appelés à travailler à leur formation, une modélisation de leur entrée opérationnelle dans la structure (en amont du rachat effectif). Nous nous proposons donc, dans le cadre de cette recherche, de nous interroger sur le déroulement de la transition dans la transmission de la TPE à un repreneur « hors métier ». Ainsi, après avoir pointé du doigt l'absence de recul sur cette étape particulière du processus repreneurial (Deschamps, 2000), nous présenterons successivement les phases d'observation, de bascule et d'émancipation que les résultats de notre étude empirique auprès de 13 TPE ont permis d'identifier.

1 – L'absence de recul des repreneurs et des chercheurs sur la période post acquisition

1.1. – La fragmentation actuelle de la littérature sur la transmission d'entreprises

La dernière décennie de recherche a contribué à réduire l'écart qu'il pouvait exister entre une production, plutôt hésitante, de connaissances scientifiques propres à la transmission d'entreprises et un volume, toujours plus important, de travaux réservés à la création *ex nihilo* (pratique orthodoxe). La mobilisation croissante des chercheurs francophones sur cette période (Haddadj & d'Andria, 1998 ; Deschamps, 2000, 2002, 2009 ; Thevenard-Puthod & Picard, 2004 ; Boussaguet, 2005 ; Chabert, 2005 ; d'Andria & Chalus-Sauvannet, 2007 ; Bah, 2006 ; Rollin, 2006 ; Riot, Ramanantsoa & Krieger, 2007 ; Cadieux & Brouard, 2009 ; Deschamps & Paturel, 2009 ; d'Andria & Richomme-Huet, 2009) est certes encourageante, mais elle reste encore insuffisante pour sortir la transmission d'entreprise de son statut de **parent pauvre de l'entrepreneuriat**. Le besoin de s'en extraire est pourtant criant, à l'image

⁴ Dans la suite du texte, nous parlerons de période *ante acquisition* pour nous référer aux étapes du processus repreneurial relatives à la décision de reprendre et à la méthodologie de reprise conduisant au rachat effectif (Deschamps, 2000) et de période *post acquisition* pour nous situer dans le processus d'entrée du repreneur.

⁵ Selon l'article 25 de la loi n°2005-882 du 2 août 2005, « le cédant d'une entreprise commerciale, artisanale ou de services peut, après cette cession et la liquidation de ses droits à pension de retraite, conclure avec le cessionnaire de cette entreprise une convention aux termes de laquelle il s'engage à réaliser une prestation temporaire de tutorat. Cette prestation vise à assurer la transmission au cessionnaire de l'expérience professionnelle acquise par le cédant en tant que chef de l'entreprise cédée. Lorsque la prestation de tutorat est rémunérée, le tuteur reste affilié aux régimes de sécurité sociale dont il relevait antérieurement à la cession ».

de la multiplication des discours allant dans le sens du constat de Jean Pierre Denis, Président Général d'OSEO (2005) : « *Comment assurer la pérennité de notre tissu de PME/TPE, fer de lance de la croissance, de l'emploi et de la vie des territoires, si ce n'est, d'abord, en veillant aux conditions dans lesquelles elles grandissent et elles se transmettent ?* ».

L'ensemble des travaux menés jusqu'à présent a porté des éclairages pertinents et utiles sur la problématique de la transmission d'entreprises. En ce sens, force est d'admettre que la difficulté actuelle à étoffer notre connaissance du sujet ne tient pas vraiment à la qualité des recherches conduites, mais plutôt à un nombre de chercheurs investis encore trop faible pour répondre exhaustivement à la complexité du phénomène successoral. Il convient néanmoins de regretter la logique de fragmentation que le raisonnement scientifique dominant épouse aujourd'hui (De Freyman et Richomme-Huet, 2010). En effet, dans un champ disciplinaire donné, chaque contexte de transmission a de grandes chances d'être analysé à partir des connaissances et des littératures propres au type d'opération à laquelle elle renvoie (succession familiale, R.E.S.⁶ ou reprise externe). Or, malgré de gros déséquilibres dans l'étude des différentes modalités (recherche très généreuse autour des entreprises familiales par exemple), un cadre d'analyse commun contribuerait sans doute à renforcer le rayonnement et l'attractivité de la transmission d'entreprises comme objet de recherche (effet d'entraînement et synergies de recherche). Sa seconde conséquence serait de favoriser la réalisation d'un état de l'art, à même d'identifier des tendances et des directions souhaitables. En présence d'un tel regroupement, on est par exemple en droit de penser que la problématique de la « *transition successorale* » (Morris et al., 1997), déjà lourdement investie dans le cadre des successions familiales du fait de son influence sur la réussite de l'opération, aurait moins tardé à éclore dans l'étude des contextes non familiaux.

1.2. – Les enjeux d'une meilleure appréhension de la période post acquisition

Le parcours d'un candidat repreneur est semé d'embûches. Il appelle des efforts physiques et mentaux d'une grande intensité et peut déboucher, dans certaines circonstances, sur la résignation de celui ou celle qui s'était pourtant fait à l'idée d'acquérir une structure en état de fonctionnement. L'existence d'un tel risque a eu pour effet de faire comprendre aux décideurs, comme aux accompagnateurs du reste, que la motivation des acteurs est une condition nécessaire mais insuffisante pour espérer sauvegarder un maximum d'entreprises menacées par la crise de la succession. Aujourd'hui, pour les soutenir efficacement, il est devenu au moins aussi important à leurs yeux de leur apporter une connaissance précise du processus repreneurial, avec une aide essentiellement localisée sur les étapes « amont » de la reprise d'entreprises (projet, détection, étude de la cible et négociation). Ce virage était indispensable et nous pouvons que nous féliciter des solutions d'accompagnement actuelles (publiques ou privées). Cependant, pour répondre à l'émergence d'une classe de repreneurs « hors métier », une évolution des mentalités semble de nouveau souhaitable pour qu'une mauvaise gestion de la période *post acquisition* ne vienne pas contrebalancer, faute de préparation adéquate, les efforts consentis *ante acquisition*. En tout état de cause, celle-ci devrait convaincre les accompagnateurs de rehausser le poids donné à la période de transition faisant directement suite au rachat de l'entreprise, alors qu'il s'agit peut-être de l'étape la moins approfondie dans les séminaires de formation et dans la recherche académique.

La spécificité des TPE produit un effet complexifiant sur le déroulement de leur transmission (De Freyman, 2009), avec des effets de proportion, de nombre, de microcosme et

⁶ Rachat de l'entreprise par les salariés

d'égotrophie particulièrement marqués (Mahé de Boislandelle, 1996 ; Torrès, 1998). La transition est donc une étape judicieusement négociée avant l'entrée opérationnelle dans les murs (convention de tutorat) : elle naît des anticipations et des projections auxquelles le repreneur se livre lors de la construction de son projet et remplit un rôle d'anxiolytique vis-à-vis du bouillonnement de questions à venir (liées à la prise en main de l'entreprise et aux menaces sur sa pérennité à court terme). A ce titre, dans l'hypothèse d'une tendance à la hausse des opérations « hors métier » sur le territoire national, et en l'absence de recherches réellement convaincantes sur les causes d'échec de la transmission des TPE, il est raisonnable de penser que la mauvaise gestion post-acquisition peut être à l'origine, dans les années à venir, d'un phénomène de défaillances précoces. L'une des solutions envisageables pour lutter contre ce risque consisterait à offrir aux candidats repreneurs une meilleure visibilité *ante acquisition* de la période *post acquisition* : cela permettrait de mieux les préparer à la gestion des différentes situations et des différents comportements qu'ils seront amenés à rencontrer, mais également de les aider à ne pas perdre de vue les principaux objectifs qu'ils doivent atteindre lors de cette période de cohabitation pour améliorer leur chance de réussite. Or, force est de nouveau d'admettre que nous avons aujourd'hui une vision très partielle de cette étape clé et que la littérature sur le sujet est encore timide, à l'exception de contributions particulières sur des éclairages ciblés de micro-phénomène comme la socialisation entrepreneuriale (Boussaguet, 2005) ou le processus de deuil du cédant (Bah, 2006).

1.3. – La méthodologie de la recherche

La faible densité des contributions tournées vers la compréhension de la modalité entrepreneuriale en général, et vers la période de transition en particulier, appelle **une recherche exploratoire**. En effet, comme a d'abord pu le défendre Yin (1990), l'insuffisance des connaissances existantes sur un domaine de recherche est une des principales justifications de ce type de travail. En outre, elle est particulièrement indiquée lorsqu'il s'agit de comprendre « *un phénomène et de l'analyser en profondeur, avec toutes ses subtilités, ce que ne permettrait pas forcément une étude plus formalisée* » (Evrard et al., 1993 : 22). Aussi, dans la mesure où l'utilisation des études de cas dans un objectif exploratoire fait l'objet d'un consensus (Eisenhardt, 1989 ; Avenier, 1989 ; Wacheux, 1996), nous avons décidé d'axer notre stratégie de recherche sur l'étude de cas « collective/multiple » (Stake, 1994). Au total, dans le respect des critères « *d'absence de lien* » (Deschamps, 2000) et de « *repreneurs accomplis* » (Boussaguet, 2005), nous avons étudié 13 cas de transition en TPE (figure 1).

La méthode de production principale des données a été celle de l'entretien (semi-directif dans la mesure où une étude exploratoire avait déjà été conduite auprès de 13 experts de la reprise d'entreprises sur la base d'une méthode Delphi aménagée). La population d'acteurs interrogés ne s'est pas composée exclusivement de repreneurs puisque nous avons consacré 12 entretiens sur 28 à des salariés et à des cédants. L'observation et les documents ont complété la production de données en mode parallèles (29 notes de terrain et 13 relevés d'événements), grâce à des opportunités de terrain liées à la nature du secteur d'activités de certains rachats ou à la relation privilégiée avec certaines entreprises (EIT). Le protocole de traitement et d'analyse des données a pour sa part suivi les principes de la « *théorisation ancrée* » (Paillé, 1994) qui conduit le chercheur à conceptualiser et mettre en relation des données empiriques dans le but de générer une théorisation au sujet d'un phénomène culturel, social ou psychologique. Elle implique une mise en œuvre autour d'un minimum de trois étapes (codification, catégorisation et mise en relation). Au final, sur cette base méthodologique, nos résultats ont permis de dégager trois étapes structurantes de la période de transition post acquisition : les phases d'observation, de bascule et d'émancipation.

Figure 1 : Les 13 cas de transition étudiés.

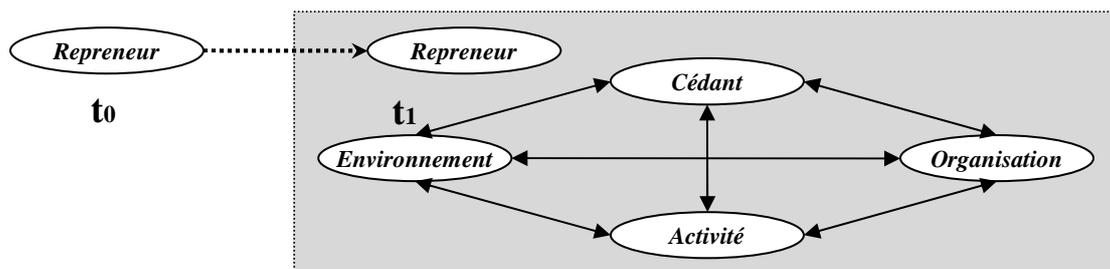
Entreprise	Identité	Formation	Dernier poste occupé	Motivation(s) de la reprise
LPV Verre 9 salariés	44 ans / Homme	Electronicien (Ecole d'ingénieur)	Ingénieur (visualisation dentaire)	Restructuration du groupe (rachat). Envie de voir autre chose, d'être à son compte et de négocier son départ. Investir dans une entreprise.
LGV Construction navale 4 salariés	42 ans / Homme	Brevet d'Etudes Professionnelles Activités hippiques option Maréchalerie	Maréchal ferrant	Lassitude. La passion du métier commençait à s'essouffler. La reprise d'un chantier naval s'alignait sur la volonté de vivre d'une seconde passion (la voile).
BDS Café 2 salariés	31 ans / Homme	CAP Maçon	Intérimaire dans le BTP	Etre son propre patron. Investir les gains d'une loterie dans son activité professionnelle.
CNZ Blanchisserie 3 salariés	40 ans / Homme	Ecole d'ingénieur (Algérie)	Enseignant Vacataire	Gagner plus d'argent. Souhait de stabiliser sa situation. Etre opérationnel de suite pour faire vivre sa famille.
PDG Librairie 2 salariés	38 ans / Homme	BTS	Commercial	Etre son propre patron. Ne plus dépendre des autres. Avoir des responsabilités plus grandes.
SDA Distribution 2 salariés	48 ans / Homme	Pas de formation	Commercial	Etre son propre patron. Risquer dans un secteur maîtrisé.
TDG Café Tabac 2 salariés	43 ans / Homme	Brevet d'Etudes Professionnelles Activités hippiques option Maréchalerie	Maréchal ferrant	Lassitude. Envie de se rapprocher de sa famille dans le Sud de la France. Volonté de ne plus travailler seul.
CFP Génie Climatique 4 salariés	41 ans / Homme	DESS CAAE	Directeur régional des ventes d'un groupe industriel	Opportunité de négocier un départ. Volonté d'avancer et de saisir une affaire servie sur un plateau (mise en relation par une connaissance commune)
GDT Café Restaurant 3 salariés	36 ans / Homme	Licence de Sciences Economiques	Chômeur	Créer son emploi (avec le soutien financier de sa famille).
COT Génie Climatique 5 salariés	46 ans / Homme	Ecole d'ingénieur	Directeur Régional d'un grand groupe industriel	Réaliser un rêve et devenir son propre patron. Se stabiliser. Ne plus porter la responsabilité des restructurations du groupe.
RDF Chimie de base 4 salariés	32 ans / Homme	BTS	Commercial pour un industriel nautique	Etre son propre patron. Développer une affaire pour devenir très rapidement un leader du marché.
EIT Enseignement 8 salariés	42 ans / Femme	MBA (HRM)	Consultante en Management Public	Vivre dans le Sud de la France. Construire un projet de vie autour d'une activité professionnelle liée à la formation.
RAC Cosmétique 3 salariés	48 ans	Ecole d'ingénieur	Ingénieur	Exploiter ses connaissances pour développer une entreprise existante. Etre son propre patron.

2 – La phase d'observation de la transition post acquisition

2.1. – Une période de mise en retrait contingente

Les premiers pas du repreneur sont essentiels car c'est au cours de la « phase d'observation » que les assises de son action future se construisent (figure 2). Celle-ci débute avec la remise symbolique des clés ($t_0 \rightarrow t_1$) et se termine lorsque le nouvel entrant se pense en capacité d'intégrer plus lourdement le système de gestion de l'entreprise ($t_1 \rightarrow t_2$). Sa durée globale reste néanmoins variable : c'est la capacité du repreneur à s'acquitter des objectifs associés à cette période qui va gouverner son avancement dans le processus (il n'existe pas de calendrier précis à respecter, en termes de jours ou de semaines passés par exemple).

Figure 2 : Une représentation simplifiée de la phase d'observation (adapté de Marchesnay, 1993).



La posture clé est celle de l'observateur apprenant, ce qui signifie qu'une prise en mains de l'entreprise *manu militari* est rarement appropriée, sauf à présenter une connaissance du métier suffisante et à évoluer dans une entreprise assez structurée pour le permettre. L'expression de « *mise en retrait* » convient plutôt bien à cette période : elle image le laps de temps nécessaire au repreneur pour comprendre et sécuriser son investissement (difficultés propres à son acclimatation et à la sauvegarde d'un équilibre organisationnel).

2.2. – L'objectif de maîtrise du repreneur

Les premières missions du repreneur s'articulent autour d'une **recherche de compréhension et de maîtrise** : elles sont les composantes d'une activité d'observation destinée à le diriger vers une représentation fidèle du système intégré. L'acquisition de connaissances générales est une priorité à ce stade, ce qui demande au repreneur de se maintenir en éveil, à l'affût de la moindre information utile, et de provoquer les occasions d'apprentissage : « *Tout ce qu'un repreneur n'a pas au départ, c'est vraiment la pratique, l'usage de l'entreprise au quotidien. C'est ce savoir-faire qui est inconscient parce qu'il est implicite chez le cédant. Et quand on lui demande ce qu'il fait, il ne sait même pas concrètement. L'idée c'était de l'observer, de voir un peu comment il fonctionne, de sentir (Repreneur COT)*. Ses premières foulées ont la particularité de l'immerger dans un environnement qui continue de réagir aux impulsions *ante acquisition*. Aussi, la capacité du repreneur à saisir la réalité du système organisé est essentielle pour atteindre son essence⁷, c'est-à-dire pour comprendre ce qui est à l'origine de ses comportements et de ses réponses (dépassement d'un apprentissage mimétique).

L'objectif de contrôle exige un diagnostic sur l'état des forces et de la gouvernance en place (fonctionnement de la ligne hiérarchique, niveau de mobilisation des salariés, arcanes de communication, identification des personnes clés, etc.). Il s'agit pour le repreneur de « *voir si ce qui a été vu en amont se vérifie* », en sachant bien que « *dans [son] plan d'organisation, [il devra] lister les éléments à vérifier, puis observer de façon plus soutenue tel ou tel point* » (Repreneur LGV). Le besoin de se construire des convictions est un élément important du processus de recherche de maîtrise car celles-ci peuvent avoir des répercussions sur la capacité d'exercice du repreneur : « *Ce qui m'a vraiment soulagé les premiers temps, c'est le profil de mon nouveau chef d'atelier. Je me suis rendu compte très rapidement que j'allais vraiment pouvoir compter sur lui, moyennant quelques efforts [...] Quelque part, je crois que cela m'a aidé à me libérer, car j'ai pu me concentrer plus facilement sur d'autres aspects du travail* » (Repreneur RDF). En outre, dans une logique de mainmise, c'est bien souvent à partir de l'observation de ses nouveaux collaborateurs, aux compétences moins commerciales que techniques par exemple, que le repreneur va pouvoir estimer à quel point il est important pour lui de se concentrer à démontrer un niveau convaincant de maîtrise professionnelle (connaissance du métier) et/ou managériale (connaissance de la fonction).

2.3. – L'objectif de continuité du repreneur

Dans un contexte « hors métier », vouloir façonner l'organisation à son image dans la foulée du rachat est une erreur. Il est préférable, pour sécuriser l'investissement, « *de ne rien toucher pendant une période qui doit être relativement longue parce que ce n'est jamais évident de se mettre dans la poche toute l'équipe* » (Cédant RDF). L'urgence est surtout à la communication et à la rencontre des collaborateurs : l'objectif consiste à sauvegarder les ressorts clés du modèle économique actuel (essentiellement humains). Les conditions de socialisation sont optimales dans les premières semaines d'exercice. Elles poussent le

⁷ La culture d'entreprise est un élément d'importance dans cette progression.

repreneur à déployer ses efforts, avec des initiatives clés comme l'organisation du cocktail de présentation (parcours, motivations, vision, etc.) ou la visite des gros clients. Dans la première situation, la prise de parole complice du cédant cautionne sa capacité à prendre la relève (améliorant ses chances de contenir le climat de défiance et de crainte des salariés). « *J'ai un bon souvenir de la réunion de présentation, c'était presque naturel. Je crois qu'on a été préparé au changement, mentalement je veux dire. [...] La perspective d'une année entière de transition était un bon point pour nous* » (Salarié, EIT). Dans la seconde situation, une tournée précoce le couvre contre l'usure de la cohabitation : « *Je tenais à ce qu'on programme des visites physiques, lui [le cédant] et moi, chez les plus gros clients. C'était un minimum je pense, il fallait se déplacer. Et puis je ne savais pas trop comment aller évoluer notre relation. A être sans arrêt ensemble, je prenais le risque que les relations se tendent. Et voir mes gros clients dans ces conditions, c'était juste inenvisageable* » (Repreneur LGV).

La recherche de continuité pose cependant une difficulté majeure : celle d'installer, dans la pensée collective, la certitude que le nouvel équilibre sera à l'origine d'une situation économique et sociale au moins aussi bonne pour chacun des collaborateurs. La priorité est de les en convaincre, par des effets d'annonce, en évitant soigneusement le volet des révolutions organisationnelles et managériales. La mise en valeur d'un pré requis professionnel est, par exemple, un axe de communication à privilégier. « *Avec l'ancien patron, il y avait ce respect entre frigoristes. Il était plus fort, donc il y avait le respect du savoir-faire [...] Il me disait devant les gars : « avec la formation que vous avez, vous n'aurez pas de souci, je ne m'inquiète pas pour vous » [...] C'était le ticket d'entrée : bon, il est ingénieur, il est technicien, ça va aller* » (Repreneur LPV).

Le travail de séduction du entrepreneur participe à l'atteinte d'un autre objectif clé. En effet, dans la mesure où le moment de son entrée coïncide avec le pic d'attention du corps social, il doit en profiter pour rassurer son environnement et saisir l'opportunité de tuer dans l'œuf un grand nombre d'inquiétudes (programmation d'entretiens personnalisés, messages sur sa volonté de s'adapter et son intention de maintenir l'identité de l'entreprise, etc.). Les symboles d'union avec son prédécesseur, qu'ils soient *verbaux et explicites* (communication commune, cohérence des interventions, promesses de continuité et de coopération, etc.) ou *visuels et implicites* (communion perceptible, double présence sur les chantiers, partage d'un même bureau, etc.) sont des outils efficaces de lutte contre la confusion. L'heure est à la lubrification de la cohabitation : en décrivant la période à venir comme organisée et huilée, le entrepreneur mâche le processus d'adaptation des salariés. Il doit pouvoir anticiper et apporter des réponses à des interrogations que le corps social ne s'est pas encore posées (à qui s'adresser, comment va se dérouler la transition, quelles sont les attentes du entrepreneur, etc.).

Cette précaution contribue à stabiliser l'équilibre d'une entreprise en mutation, mais d'autres attentions sont nécessaires. En fait, lorsqu'un entrepreneur cherche à remettre une organisation sous tension, il entre dans une problématique bien connue : celle du choix entre rupture et continuité⁸. Généralement, si des facteurs exogènes peuvent émerger de façon précoce et le contraindre à réagir (suite à la perte d'un gros client par exemple), il est plutôt conseillé au entrepreneur de rester sur un mode de fonctionnement proche de celui connu au cédant : « *Pendant quelques temps j'ai pas pu faire ce que je voulais, mais c'était pas plus mal parce*

⁸ Rollin (2006) explique que chaque option présente des avantages et des inconvénients. La rupture est un « *moyen de marquer sa différence et de s'affirmer dans sa prise de fonction* », mais s'associe au risque de briser l'existant et de fragiliser le plan de reprise. Ce qui n'est pas le cas de la continuité qui vise à préserver l'équilibre actuel, avec le danger « *de ne pas se faire reconnaître suffisamment vite comme légitime par manque d'affirmation et de capacité apparente à faire au moins aussi bien* ».

que comme je n'y connaissais rien en clim, en froid et en frigorie, ça m'a permis de me reposer un petit peu sur lui, enfin même pas un petit peu, complètement. En réalité j'avais tout à apprendre » (Repreneur CFP).

2.4. – Les états d'esprit, rôles et comportements propres à la phase d'observation

2.4.1. – Le cas particulier des salariés

Les craintes des salariés sont nombreuses à la suite d'un rachat d'entreprise. Elles relèvent tant de la *dimension organisationnelle* (avenir de l'entreprise, poids de la restructuration dans le plan de reprise, rachat par un groupe éloigné de la culture locale, etc.) que de leur *sphère personnelle* (risques de licenciement, de mise en préretraite, de remise en cause des acquis, de révision des conditions de travail, etc.). Ce sont des dispositions émotionnelles dangereuses, surtout lorsqu'elles s'installent : « *La situation a été difficile à vivre pour eux [les salariés]. Je pense qu'ils ont été surpris par la décision de vendre si tôt [...] Du coup, ils ne savaient pas trop à quelle sauce j'allais les manger. Ils voulaient des réponses et en même temps ils n'osaient pas demander ou ils préféreraient passer par Laurent, dans mon dos* » (Repreneur CFP). Il y a un travail psychologique à faire pour que leur état émotionnel n'affecte pas, dans un moment de flottement, leur capacité à fabriquer le rendement de l'entreprise. L'idéal est de préserver des *comportements routiniers* (plus efficaces pour livrer des informations pertinentes), mais dans les faits, le repreneur a plus souvent affaire à des *comportements gênés* et/ou *spéculatifs*. Les premiers sont liés à la difficulté de se positionner et se reconnaissent à la stratégie d'évitement de l'autorité dirigeante (gestion des risques de porte-à-faux et gain de temps). Les seconds sont le résultat d'incertitudes communes et s'autoalimentent grâce à la multiplication des bruits de couloirs et des non-dits (effet pervers sur l'adhésion collective au projet). La perspective de bénéfices personnels (redistribution des cartes, revalorisation, etc.) favorise en outre, chez certains d'entre eux, des *comportements opportunistes* : « *dans les situations de vente comme ça, les salariés essaient aussi de tirer leur épingle du jeu. [...] Elle [secrétaire de direction] m'a fait faire un papier comme quoi je l'augmentais à la fin de l'année* » (Cédant RDF).

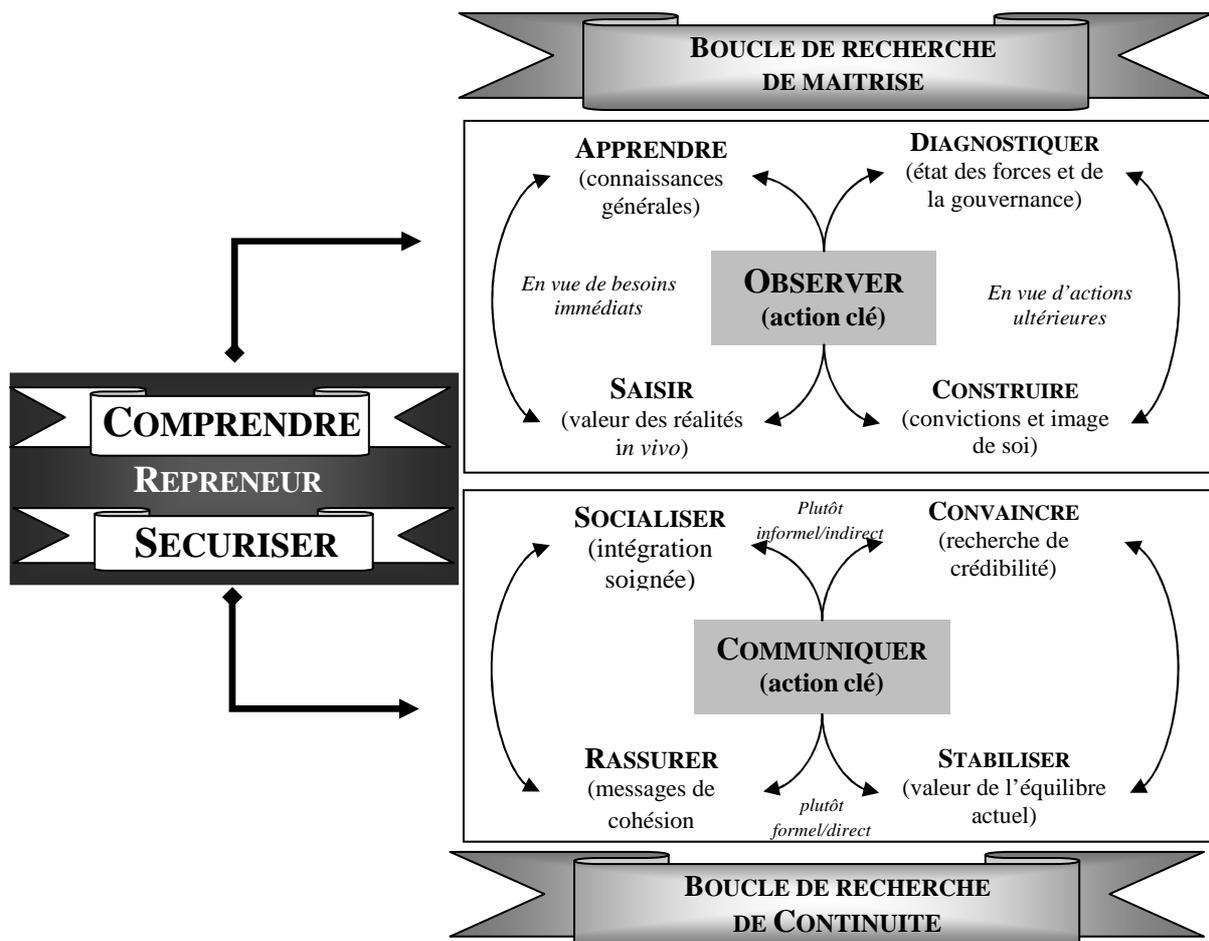
2.4.2. – Le cas particulier du cédant

L'état d'esprit constructif du cédant est un contrepoids efficace à l'instabilité émotionnelle du corps social. Il s'explique par sa volonté de sécuriser la crise de succession (sentiment de culpabilité, peur des reproches, etc.), comme par son maintien cognitif dans sa fonction de dirigeant (engagement du processus de deuil). Ses rôles, multiples et centraux, en font le personnage clé de la phase d'observation. En tant qu'*agent socialisant* et *maître formateur*, il est tout d'abord à l'origine de la mise sous tension du repreneur. Il doit se glisser, pour cela, dans les chaussons d'un pédagogue efficace : « *Lui faisait des devis plus rapidement parce qu'il connaissait le prix d'un truc au flair. Il savait l'estimer [...] Il me disait: « voilà, ça va coûter tant ». Et je répondais, « Oui mais attends, quand tu ne vas plus être là, comment je fais moi parce que moi, le feeling je l'aurai pas ! ». Alors ça l'obligeait à décomposer un peu plus ses prix et, en général, on retombait à peu près sur les mêmes* » (Repreneur LPV). La dépendance du repreneur, comme la vulnérabilité de l'entreprise, font ensuite de son rôle d'*administrateur provisoire* une composante clé de l'équilibre organisationnel. En effet, la gestion des premiers remous est à la charge du cédant dans la mesure où un repreneur en apprentissage a besoin d'être soulagé, pendant quelques semaines, de certaines responsabilités pour prendre le pouls de l'entreprise, savoir s'y positionner et accéder aux compétences nécessaires. Le *comportement paternaliste* et/ou *patriarcale* du cédant permet donc à l'entreprise de maintenir ses troupes en ordre de bataille.

2.4.3. – Le cas particulier du repreneur

La *situation émotionnelle paradoxale* du repreneur le place dans une période de fragilité. Son premier sentiment doit beaucoup au contrecoup psychologique du rachat : il s'agit d'un état d'anxiété lié à l'usure mentale et à la pression qu'il s'inflige (obligation de résultat, peur de l'échec, crainte d'être rejeté, etc.). Le second sentiment dévoile au contraire son excitation, son envie de passer la vitesse supérieure pour se rapprocher d'une vision de l'avenir qui le motive et le galvanise. Cependant, malgré une confusion émotionnelle assez compréhensible, le repreneur n'a guère le choix : avec un corps social en attentes de réponses, il est dans une situation où sa participation à la vie de l'entreprise doit être croissante et visible. Il endosse un rôle *d'observateur apprenant*, qu'il doit enrichir par des valeurs d'humilité, de respect et d'ouverture. On est en début de transition et la valeur ajoutée du cédant est extrêmement élevée à ce moment précis du processus : « *C'était le vrai mec du bâtiment. Je savais que si je me m'étais en conflit avec lui, ça irait au clash donc je l'ai toujours joué très souple. Je me suis mis toujours un petit peu en position de retrait, pas de soumission mais pas loin, tranquille. J'écoutais.* » (Repreneur CFP). Rejeter l'idée d'une soumission raisonnable et transitoire, c'est s'exposer aux dangers d'une rupture prématurée de l'accompagnement. Adopter un *comportement honnête et franc*, c'est améliorer ses chances de trouver un juste équilibre entre des approches novatrice et imitative, de rester objectif dans ses observations (se focaliser sur les faits, protéger son libre arbitre, croiser les informations glanées, etc.) et de ne pas être tenté de sortir de son champ capacitaire personnel et professionnel.

Figure 3 : La phase d'observation lors de la transition successorale

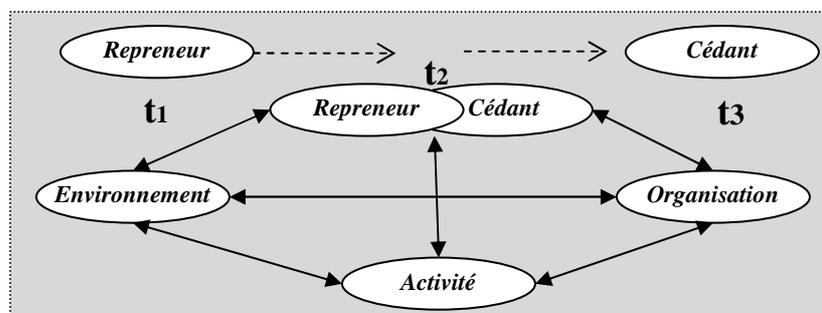


3 – La phase de bascule de la période post-acquisition

3.1. – Une inversion progressive des rôles

La phase de bascule est à peine plus complexe à border que la phase d'observation (figure 4) : elle débute avec la volonté du repreneur de s'engager plus franchement dans ses nouvelles fonctions ($t1 \rightarrow t2$) et se termine lorsque le repreneur estime que la présence permanente du cédant à ses côtés n'est plus indiquée ($t2 \rightarrow t3$). En effet, la vitesse avec laquelle un repreneur parvient à boucler son travail d'observation ($t1$) aux côtés du cédant varie d'un individu à un autre, d'un couple à un autre et même d'un contexte à un autre. Cependant, c'est généralement au bout de quelques semaines que le repreneur cultive le sentiment d'avoir franchi un cap (en termes de compréhension et de sécurisation) et qu'un processus d'inversion progressive des rôles s'enclenche. L'idée générale de cette phase est que le repreneur puisse être, à la fin de celle-ci, et grâce à un investissement personnel important, indépendant du cédant sur la grande majorité des rouages organisationnels et décisionnels clés de la structure (état indispensable pour piloter l'entreprise sans la mettre en danger).

Figure 4 : Une représentation simplifiée de la phase de bascule (adapté de Marchesnay, 1993).



3.2. – La recherche d'une vision globale, ajustée et pragmatique de l'organisation

Réajuster ses rapports avec le cédant ne signifie pas que le repreneur ait atteint, au sortir de la phase d'observation, un niveau de maîtrise suffisant de l'entreprise (vision profonde, globale et pragmatique). Le temps est à l'analyse objective du « couple » qu'il va pouvoir former avec l'organisation, c'est-à-dire à l'accélération de son entrée opérationnelle par l'évaluation des écarts entre ses croyances et ses valeurs de dirigeant et celles déjà ancrées dans son entreprise. *« Il va mesurer les écarts entre, un, lui, sa connaissance, ses compétences et son style de management, et deux, ce qui existe aujourd'hui dans l'entreprise. Et à partir de là, il va être obligé de dire, tiens là, il y a un changement à faire progressif parce que moi je n'ai pas cette façon de travailler. Il va donc falloir que cela se fasse en douceur et que cela se passe éventuellement avec le cédant pour qu'il prépare en partie son équipe »* (Expert 13).

Le repreneur cherche à s'attaquer au sentiment d'inertie qui le ronge pour préparer sa montée en régime. Il souhaite se faire une idée plus aboutie des hommes qui l'entourent (évaluation des compétences individuelles et collectives, de leur adéquation avec l'évolution du secteur, de leur capacité à l'épauler dans la mise en œuvre de son plan de reprise, etc.), comme de la construction historique des relations internes (origines de l'existence de clans, d'hommes clés, de lieux de pouvoir, etc.). L'objectif est de réviser ses *a priori* et d'en considérer les effets sur le plan de reprise initial, avec une réflexion concernant aussi bien des décisions stratégiques (renégociation de conditions désastreuses en termes de prix ou de délais par exemple) que des pratiques managériales (responsabilisation du personnel, dissociation des équipes de travail,

mise en place d'indicateurs, etc.) ou organisationnelles (gestion serrée vis-à-vis de l'endettement, plages de visites, etc.). Cependant, malgré les enjeux, il est encore nécessaire, à ce stade du processus, d'associer le cédant à la démarche de révision. « *Quand j'y réfléchis, c'était un peu paradoxal quand même. D'un côté, je savais que j'avais encore besoin de lui. Et d'un autre, j'avais envie qu'il lâche un peu le fauteuil pour que je commence à m'y installer [...] La relation qu'on avait a changé, c'était moi qui lui présentais les choses et lui qui me donnait son avis* » (Repreneur LGV). Cette gymnastique demande une dose d'habileté car les circonstances du renversement peuvent facilement polluer le climat organisationnel et introduire des germes de discorde dans la relation d'accompagnement : « *On n'a pas le choix, on ne peut pas comme ça dire du jour au lendemain, je suis le patron, je suis capable de tout faire, il faut être humble au départ. Je peux avoir une idée, mais je dois me dire qu'elle n'est pas forcément bonne, sinon ça aurait sans doute déjà été fait* » (Repreneur LPV).

3.3. – L'apprentissage ciblé comme source d'autonomie du repreneur

La phase de bascule exprime un tournant en matière d'apprentissage. Il s'agit de s'attaquer à des manques que le repreneur identifie comme des entraves substantielles à sa capacité de diriger techniquement l'organisation : « *J'avais besoin d'un accompagnement où on devait reconnaître les produits, comment on les fabriquait, comment on tenait un cahier de formulations, comment on tenait des cahiers d'assurance qualité, ces choses là* » (Repreneur RDF). L'accompagnement évolue pour atteindre un stade où organiser son propre apprentissage est une nécessité. L'objectif est de formaliser le contenu d'un apprentissage, en ayant conscience de la fragilité de sa relation avec le cédant. « *La partie vraiment technique, c'est-à-dire aller poser la clim par exemple, je ne sais pas faire, mais ce n'est pas mon métier. Il y a des techniciens qui font ça très bien, c'est leur métier [...] Non, ce que j'attendais beaucoup de lui, c'est le transfert de savoir-faire et la connaissance des procédés, des temps à passer, comment faire un devis sans trop se tromper* » (Repreneur COT).

Le repreneur prend en main son accompagnement et cible des connaissances et/ou des compétences risquant de lui faire défaut à l'heure de son émancipation. Il lui faut bâtir un plan de formation par le pilotage de sa relation avec le cédant : « *C'est au repreneur de le faire parce que le cédant n'est pas conscient de ce qu'il sait faire, parce qu'il le fait de façon naturelle [...] Ce n'est pas au cédant de dire je vais vous apprendre ça et ça, c'est au repreneur de mesurer un écart, de se dire c'est important aujourd'hui et de le solliciter par rapport à ça en disant : voilà ce que j'ai identifié que vous saviez faire, ça il faut que j'apprenne à le faire* » (Expert 8). L'investissement personnel est un état d'esprit à avoir : « *J'ai épluché un peu la théorie parce que, eux [les poseurs] qui avaient travaillé dans le verre depuis qu'ils étaient gamins, ils connaissaient, ils savaient évaluer l'épaisseur des verres par expérience. Alors que moi j'avais une approche plus théorique, je pouvais me planter [...] Il ne faut pas tout attendre du cédant. La première année, j'ai pas mal bouquiné pour apprendre les normes, tous les DTU qui correspondent aux normes du métier : ce n'est pas lui qui me les a apprises, c'est moi qui les ai pêchées* » (Repreneur LPV).

3.4. – L'affirmation du repreneur par infiltration du système

La phase de bascule appelle des messages symboliques. Elle incite le repreneur à se lancer dans la réalisation de tâches exclusivement réservées au cédant dans le passé, c'est-à-dire à agir en dirigeant aux yeux de tous. « *Après, j'ai essayé, au bout de deux mois, d'être autonome. On n'a pas attendu les trois mois parce qu'à un moment donné, il faut se jeter à l'eau [...] au bout de trois mois, on n'a pas forcément plus d'assurance, à un moment donné il faut assumer* » (Repreneur, LGV). La gestion des devis est un indicateur réaliste de la

progression obtenue ou à attendre du repreneur. Elle participe à son processus d'affirmation et le rassure sur un plan strictement personnel. « *Le premier devis que j'ai fait seul, je n'étais pas tranquille, mais alors pas tranquille du tout : est-ce que je ne me suis pas trompé ? Est-ce que j'ai prévu le bon matériel ? Est-ce que, est-ce que... et puis au final, ça ne s'est pas trop mal passé. Ça donne confiance. Donc il a fallu un peu de temps, il a fallu vraiment être au pied du mur pour y aller. Tant qu'il était là, c'était facile* » (Repreneur COT).

L'objectif du repreneur est d'estampiller le système organisation de son empreinte managériale, en l'irriguant de ses valeurs. L'intérêt d'agir à ce stade est de solidifier la greffe, sans être discrédité par une prise en main tardive de la structure (interprétée par les uns comme de la faiblesse, par les autres comme de l'incompétence), et en assumant ouvertement ses convictions managériales et ses croyances organisationnelles. « *Au tout début, ils arrivaient le matin, et Maurice leur disait tu prends ça, ça et ça. La démarche est très différente maintenant, voilà le chantier qu'on a signé, voilà ce qu'on va faire, maintenant débrouillez-vous, c'est votre affaire. C'est du laisser faire de ma part. Ça, j'ai cravaché très tôt pour le mettre en place, je ne me suis pas arrêté à la présence de Maurice. On n'avait pas les mêmes cartes pour réussir* » (Repreneur COT). L'adhésion des acteurs au projet de reprise n'est pas pour autant systématique. L'empathie du cédant soulage le repreneur du poids émotionnel du ralliement : « *Ce qui m'a pas mal travaillé à vrai dire, c'est le niveau d'adhésion des uns et des autres à mon projet. J'avais un peu peur que ça ne suive pas ou qu'ils restent accrochés à l'ancien régime, au dirigeant de cœur quoi [...] Quand j'y pense, il m'a vraiment été d'un grand secours, car je crois qu'ils ont adhéré parce que lui avait tout fait pour qu'ils adhèrent* » (Repreneur RHO).

Cependant, pour consolider un sentiment d'adhésion, des motivations supplémentaires peuvent être envisagées (jours de congés, tickets restaurants, régularisation de situations personnelles, etc.). « *Le bras droit de l'ancien dirigeant était la personne clé pour moi. Il maîtrisait le métier et, en plus, il avait l'ascendant sur les autres gars. Quelque part, je ne pouvais pas le perdre et le ménage à trois avait ses avantages. Donc, au bout d'un moment, je me suis débrouillé pour le verrouiller, en me disant que les autres suivraient. Il a eu droit à sa voiture de fonction, une augmentation et toute ma reconnaissance [...] Bon, tout ça m'a quand même obligé à faire un geste pour les autres, mais ça valait le coup je pense* » (Repreneur LGV). Il est aussi important, dans sa recherche d'affirmation, que le repreneur intègre à son discours ses contraintes (pour justifier, par exemple, sa politique de vigilance et d'économie) et ses réticences vis-à-vis de certaines pratiques observées. « *Les gars avaient pris l'habitude de travailler à deux sur un même chantier. A l'arrivée, toutes les occasions étaient bonnes pour se taper une bavette. Un voilier, ce n'est pas très grand, donc on attend que l'autre ait terminé un espace, on rigole, on s'échange les outils, etc. Ce que j'ai fait, je leur ai montré le détail de la situation financière pour essayer de leur faire comprendre qu'il fallait absolument qu'on soit efficace dans notre boulot, qu'on ne pouvait pas se payer le luxe d'être relâché, pas encore. Ils ont accepté l'idée de travailler chacun de leur côté.... On a gagné près de 300 h de travail dans la production d'une seule unité* » (Repreneur LGV).

3.5. – Les états d'esprit, rôles et comportements propres à la phase de bascule

3.5.1. – Le cas particulier des salariés

Les salariés vivent la phase de bascule dans un état émotionnel moins en proie aux inquiétudes et aux doutes. Les réponses apportées aux grandes questions de fond permettent de trancher : elles vont parfois dans le sens d'une adhésion à la nouvelle politique, parfois dans la direction contraire, avec le sentiment qu'un ressort s'est cassé avec l'entreprise à

l'occasion de sa cession. « *Et puis les salariés, il y en a un qui a pris peur, il est parti au bout de deux mois [...] Moi polyvalent, il a peut-être eu peur par rapport aux évolutions, il a trouvé un boulot ailleurs mais bon, au bout de quelques mois, pas tout de suite* » (Repreneur LPV). Le malaise propre à la cohabitation de deux dirigeants est un des principaux vecteurs de gêne pour les salariés. La difficulté est de parvenir à prendre sur eux pour trouver le moment et la manière de pointer du doigt d'éventuels dysfonctionnements : « *Au niveau de l'équipe, ils avaient hâte que cette période de recouvrement se termine. Ils étaient en même temps rassurés que Maurice soit encore là pour toute l'expertise technique qu'il apportait, en même temps agacés parce qu'il avait des méthodes de management qui ne sont pas les miennes. Alors ils ne savaient plus très bien parfois* » (Repreneur COT).

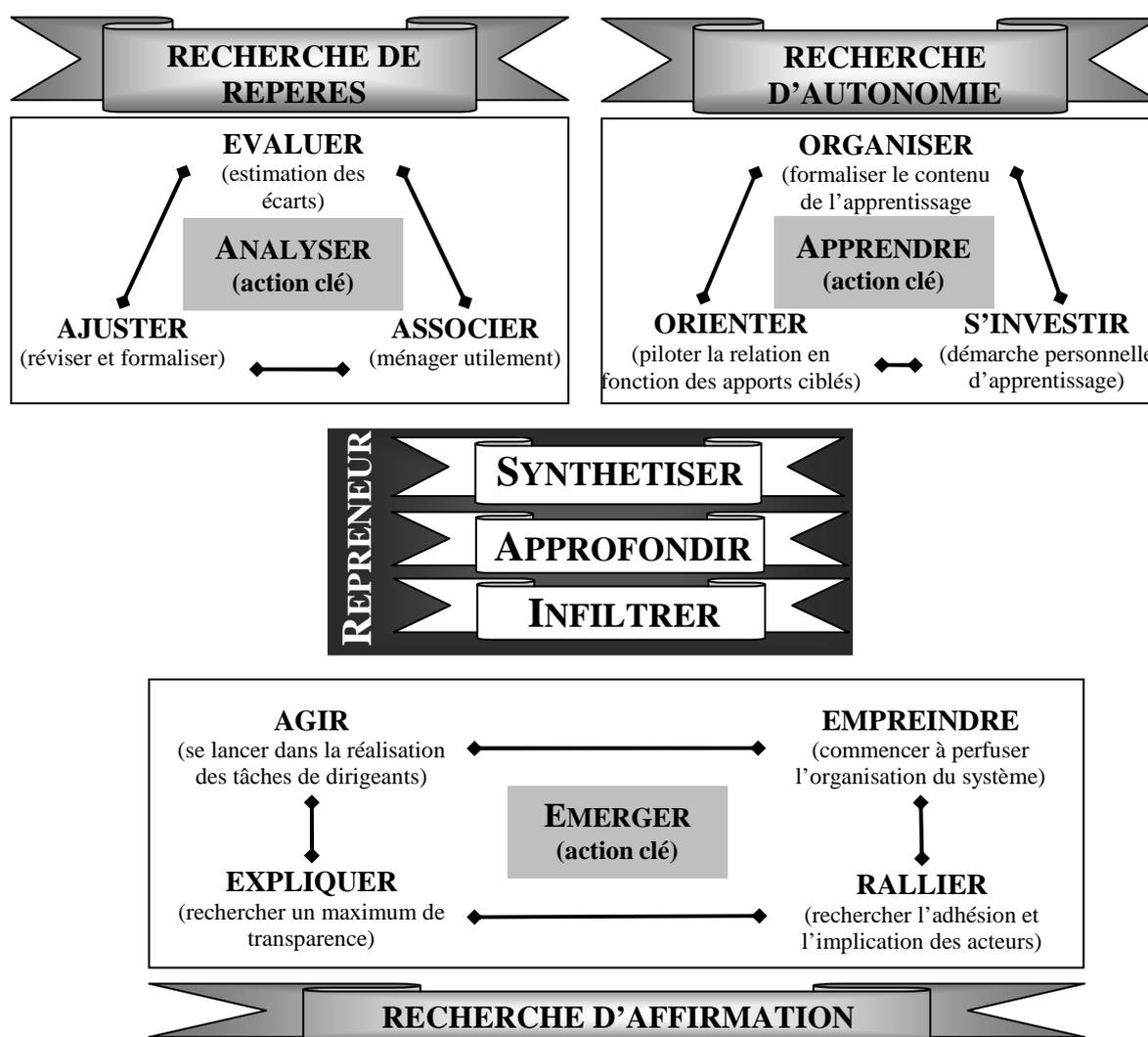
3.5.2. – Le cas particulier du cédant

Dans cette période d'inversion des rôles, une fonction de garde-fou est confiée au cédant : il doit encourager et sécuriser les initiatives du repreneur visant à le rapprocher d'une pleine capacité d'exercice. L'objectif est d'émerger sans risque pour l'entreprise, avec la perspective de gagner en assurance sur des opérations quotidiennes. Cela suppose du cédant qu'il accorde un niveau d'attention élevé aux faits et gestes du repreneur, ce qui l'oblige à garder un œil en permanence au-dessus de ses épaules, quitte à finir par l'irriter. En même temps, et c'est ce qui rend l'alchimie complexe à obtenir, il doit aussi savoir se montrer respectueux de la nouvelle autorité et ne pas interférer avec elle : « *C'est un peu la méthode à l'ancienne, tout le temps en train de gueuler [...] Moi, ce n'est pas du tout mon truc, des personnalités différentes, des manières de travailler différentes. Il est resté là sans jamais être trop présent, il me laissait prendre la mesure en tout cas de la problématique de l'entreprise et il m'a toujours donné des conseils, toujours en me disant : « mais enfin, vous ferez ce que vous voudrez ». Il n'est jamais intervenu dans mes décisions* » (Repreneur CFP). Le risque de déviance est essentiellement lié à la prise de conscience de sa situation prochaine (processus de deuil) et à sa sensibilité vis-à-vis de méthodes ou de pensées qui ne sont pas les siennes.

3.5.3. – Le cas particulier du repreneur

L'état psychologique du repreneur est encore paradoxal, mais pour des raisons différentes de celles connues à la phase d'observation. En effet, son ambivalence repose sur une opposition de forces émotionnelles nouvelles, à savoir son anxiété à prendre les commandes et son empressement à vouloir prendre son indépendance. « *Les deux derniers mois, ça a été un peu plus dur. Les deux derniers mois, j'en avais un petit peu marre, je comptais les semaines avant qu'il ne parte parce que j'avais envie de mener ma barque tout seul, c'était mon entreprise, j'avais envie d'être seul maître à bord, c'était aussi clair que ça* » (Repreneur CFP). Le repreneur entre dans une période de l'accompagnement post-acquisition où sa tolérance à l'égard de son vis-à-vis risque de décliner au fil des semaines. Il est pourtant important que le repreneur continue de se concentrer sur son statut d'apprenant, même si ses envies d'autonomie s'intensifient et que sa dépendance est en pleine dilution. L'idée n'est plus de subir la cohabitation parce qu'une durée a été prédéterminée (*ante acquisition*), mais parce que celle-ci peut encore bonifier sa capacité à prendre son envol (*post acquisition*). En ce sens, savoir se montrer diplomate à ce moment du processus est nécessaire pour s'assurer les moyens de ses objectifs. « *Alors maintenant, le revers de la médaille, c'est qu'il est clair que parfois j'avais envie de lui dire : « Maurice bon allez, ça va cassez- vous maintenant » [...] C'est un homme de bonne composition, on a fait l'effort qu'il fallait pour que ça se passe bien même si parfois on s'est un peu fritté parce qu'un an c'est long, mais ça ne s'est pas trop mal passé* » (Repreneur COT).

Figure 5 : La phase de bascule lors de la transition successorale

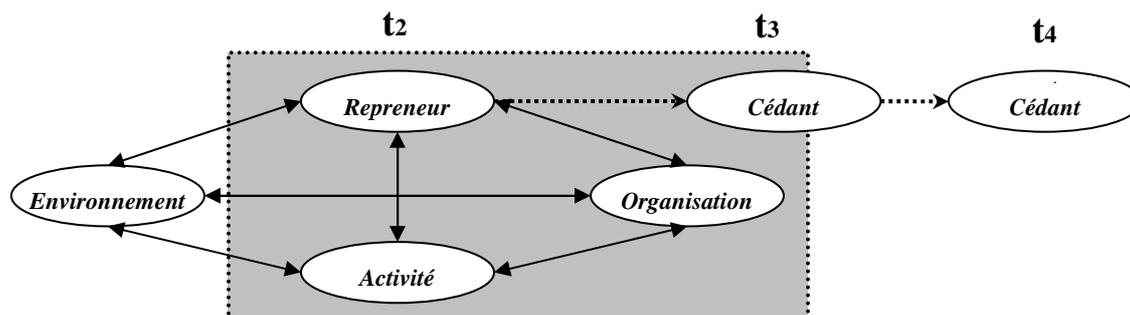


4 – La phase d'émancipation de la transition post-acquisition

4.1. – L'abandon d'un mode de cohabitation à plein temps

La phase d'émancipation (figure 6) débute avec la mise en retrait du cédant ($t_2 \rightarrow t_3$) et se termine avec la rupture officielle de l'accompagnement post-acquisition et la sortie définitive du cédant de la structure ($t_3 \rightarrow t_4$). La présence du cédant ne vaut que par ce qu'elle peut apporter sur des points précis et à la seule demande d'un repreneur bien ancré dans le système. La question de la durée est anecdotique à ce stade, car il s'agit souvent de coller au mieux à ce qui a été convenu avec le cédant *ante acquisition*. Le plus important est ailleurs : il se situe dans la création d'un environnement symbolique, particulièrement propice à la pleine expression du nouvel équilibre, du nouvel ordre. En fait, d'une transition à une autre, la phase d'émancipation peut revêtir une forme totalement différente (courte présence quotidienne, intervention hebdomadaire, point mensuel, contacts informels au cas par cas, etc.). C'est au repreneur d'engager une réflexion visant à estimer les différentes configurations possibles, selon la gêne que celles-ci peuvent occasionner dans la réalisation de ces dernières missions.

Figure 6: Une représentation simplifiée de la phase d'émancipation (adapté de Marchenay, 1993).



4.2. – L’objectif de validation et de formalisation du plan d’actions à engager

La reprise d’une affaire n’est pas un exercice de soliste. Aussi, au moment de se défaire d’une relation d’accompagnement journalière, le repreneur a tout intérêt à consulter ses salariés pour les associer au projet et générer des effets d’entraînement. *« Le lendemain du pot de départ, j’ai fait le tour de l’atelier pour prendre la température des uns et des autres. J’ai passé pas mal de temps à écouter les remarques et les propositions qu’ils pouvaient avoir. Je crois que certaines langues se sont déliées parce que je ne travaillais plus en binôme »* (Repreneur RHO). L’objectif est de lubrifier la mécanique du nouveau fonctionnement de l’organisation et de permettre au repreneur de se rassurer sur le niveau d’engagement de ses troupes avant de partir au combat. C’est un moyen de capitaliser et de conclure toutes les initiatives ayant eu pour but de séduire (phase d’observation) et de rallier (phase de bascule) le corps social.

Cependant, pour maintenir une vision d’ensemble cohérente et perceptible, et rassurer les collaborateurs quant aux effets du départ du cédant, un travail de projection est indispensable. Celui-ci se fonde sur l’affectation d’un ordre de priorité aux différentes actions du plan de reprise et sur la manière de le communiquer aux salariés. La dimension stratégique est un axe privilégié à ce stade du processus : *« Il y a 2 ans, au moment de la canicule, beaucoup de compresseurs ont cassé dans le froid, donc on se retrouve aujourd’hui avec un parc de compresseurs quasiment neufs et beaucoup plus fiables [...] Donc qu’est-ce que j’ai fait à l’époque, j’ai préféré augmenter mon action au niveau de la climatisation, et aujourd’hui, ce qui me permet en tout cas d’être bien, c’est justement l’activité clim. L’activité froid a nettement chuté, je crois qu’elle a baissé de 70% »* (Repreneur CFP).

4.3. – Le travail d’amorçage et de rupture symbolique

La conduite de changements mineurs et symboliques aide le repreneur à consolider son entrée opérationnelle. Elle crédibilise son émancipation, avec un rapport coût/résultat avantageux et une diversité d’actions possibles : il peut aussi bien s’agir de dépenses de confort, à l’image de la machine à café ou de nouvelles tenues d’atelier, que d’aménagements organisationnels, commerciaux ou salariaux : *« J’ai un gars qui recevait une petite somme en liquide à la fin de chaque mois, en complément de son salaire. Il est venu me voir en me demandant si on ne pouvait pas régulariser sa situation, qu’il préférerait maintenant. J’ai fait l’effort, bon ce n’était pas quelque chose d’insurmontable non plus, mais je ne regrette pas, car il me l’a rendu et puis c’était un facteur de blocage possible »* (Repreneur RHO). En fait, la présence ponctuelle du cédant n’est plus un frein⁹ à l’emploi de ces techniques de conditionnement. Le repreneur doit en profiter pour libérer les forces vives et inexprimées de l’entreprise : *« Il y avait une personne qui maîtrisait bien la partie technique. Cette personne était un petit peu sous couvert tant que le cédant était là, parce que le cédant [...] avait du mal à imaginer que*

⁹ Il est tout de même préférable d’avoir conclu dans les formes sa relation d’accompagnement.

quelqu'un d'autre puisse la maîtriser dans son entreprise. La personne en question, je crois, j'en suis convaincu maintenant avec le recul, était très contente qu'il y ait une reprise, très contente que je puisse l'accompagner vers l'autonomie, et cette personne-là, maintenant, elle m'aide de plus en plus dans toute la partie devis, études, choix du matériel qui moi ne me passionne pas beaucoup » (Repreneur RHO).

La responsabilisation est courante sur cette période, mais elle demande parfois quelques réglages et un peu de patience, car les habitudes des uns et des autres peuvent être difficiles à perdre : *« Au début, c'était comment on va faire et tout et tout. Écoutez, réfléchissez un peu. Vous savez faire? Oui, alors pourquoi vous ne faites pas? Ben, avec Maurice, il était toujours derrière nous. Ce n'est plus Maurice maintenant, vous savez faire et bien allez-y. Donc une fois, deux fois, trois fois, quatre fois, puis après ça va [...] Bon, aujourd'hui le pli est pris. Là, j'ai un technicien qui m'a appelé à cinq heures, il est sur un chantier, il y a un problème sur le chantier, il faut faire, en plus de l'entretien qu'on fait en ce moment sur le chantier, une réparation importante sur une machine. Il l'a pris en main, il ne l'aurait jamais fait avec Maurice comme patron. Il aurait appelé en disant : « Maurice on a un problème qu'est-ce qu'on fait ? » Il l'a pris en main complètement, j'ai vérifié avec lui, il est allé voir le client, il lui a expliqué le topo et puis ils se sont mis d'accord ; demain, ils font la réparation. Il va acheter le matériel au passage, il se débrouille, j'en entends pas parler. Si, il m'en rend compte, mais il l'a pris en main, il n'aurait jamais fait ça tout seul. Ils sont contents parce que ça commence à ressembler à quelque chose* » (Repreneur COT).

4.4. – La recherche d'incarnation définitive de l'autorité dirigeante

La redéfinition des règles commerciales, organisationnelles et/ou managériales participe au travail d'investissement de l'autorité dirigeante. L'absence physique du cédant est une condition nécessaire au renversement définitif du régime hiérarchique. C'est à ce stade du processus d'entrée opérationnelle que le travail en profondeur du repreneur commence : les mesures structurantes se substituent doucement aux réformes symboliques, avec pour point de mire la nouvelle vision du repreneur. On entre dans l'ère de l'efficacité : *« Certains fournisseurs avaient l'habitude de débarquer à n'importe quelle heure du jour ou de la nuit ; ils arrivaient, ils rentraient, commençaient à papoter avec l'ancien dirigeant [...] J'ai mis le holà très vite parce que sinon la perte de temps est affolante, affolante ! Donc, c'est devenu : « vous avez rendez-vous? Non, bien écoutez, vous rentrez chez vous et vous nous appellerez pour prendre rendez-vous* » (Repreneur CFP).

L'objectif est ensuite de clore un maximum de dossiers déséquilibrants (sources de dysfonctionnements) car le *statu quo* peut avoir de mauvaises répercussions sur la viabilité du projet de reprise. *« Je me suis reposé un peu sur lui [le cédant], enfin beaucoup sur lui et voilà, mais cela ne m'a pas empêché non plus de mettre en place des tableaux d'analyse, des tableaux de bord tout simplement et de m'apercevoir déjà dans un premier temps par exemple que son fils n'était pas du tout rentable puisque, en gros, il me coûtait 1500€ par mois. Entre le chiffre d'affaires qu'il me ramenait et en face, son salaire, la voiture, le téléphone etc., je perdais 1500€ tous les mois. Donc ça été simple, je lui ai dit voilà je licencie votre fils, il m'a dit, c'est vous le patron* » (Repreneur CFP).

La mission du repreneur consiste enfin à faire la preuve que son plan de reprise est arrêté, coordonné et engagé (de sorte à créer une dynamique collective). Dans sa recherche d'incarnation, celui-ci a plutôt intérêt à insister sur la vision d'entreprise, sur la stratégie et sur la place que chacun peut y occuper : *«[c'est] proposer au corps social des perspectives*

individuelles et collectives attractives et motivantes, au-delà si possible de ce qui a déjà été vécu, dans lesquelles chacun pourra trouver son compte en tant qu'individu et membre d'un collectif, et progresser en termes de satisfaction, de reconnaissance et d'accomplissement » (Rollins, 2006 : 117). La transparence du discours est notamment un gage de confiance qui permet d'associer plus facilement son équipe de travail à des décisions de rigueur (issues du montage financier) : « *Moi je sais bien qu'au départ, un truc auquel j'ai fait gaffe, c'était les frais minimas, je n'ai pas investi. J'ai dit la première année je vois venir, il ne faut pas partir dans des trucs, il faut savoir où on va* » (Repreneur LPV).

4.5. – Les états d'esprit, rôles et comportements propres à la phase d'émancipation

4.5.1. – Le cas particulier des salariés

La phase d'émancipation est une période symbolique. Lorsqu'il doit y en avoir, les velléités de départ ont généralement été exprimées à l'occasion des phase d'observation et de bascule, et des mesures correctrices ont été prises (ou sont sur le point de l'être) pour rétablir l'équilibre. C'est pour cette raison qu'à ce dernier stade de la transition, il est peu courant pour le repreneur de devoir travailler avec des salariés qui n'aient pas fait le deuil de l'ancien régime, en se projetant notamment avec énergie et envie dans la nouvelle organisation. Ils sont émotionnellement stables et les nouvelles habitudes de travail sont installées dans le quotidien de chacun. « *On en est quand même à un an et demi maintenant. C'est plus comme dans les premiers mois où on ne savait pas trop. Dans mon cas, mais je pense que c'est certainement la même chose pour les autres, j'ai pris l'habitude de les voir tous les deux à l'étage. Bon, par contre, si j'ai une question à poser, un problème de date ou des nouvelles pédagogies à développer, je vois ça avec Margaret. C'est elle la patronne maintenant, donc c'est avec elle que je traite. Ça ne m'empêche pas de boire le thé avec Howard* » (Salarié EIT). Il s'agit surtout pour eux de répondre, par un comportement investi et autonome, aux attentes du repreneur en termes d'adhésion, de responsabilisation, de compétences, et de participation au déroulement du plan de reprise (allégeance à la nouvelle autorité).

4.5.2. – Le cas particulier du cédant

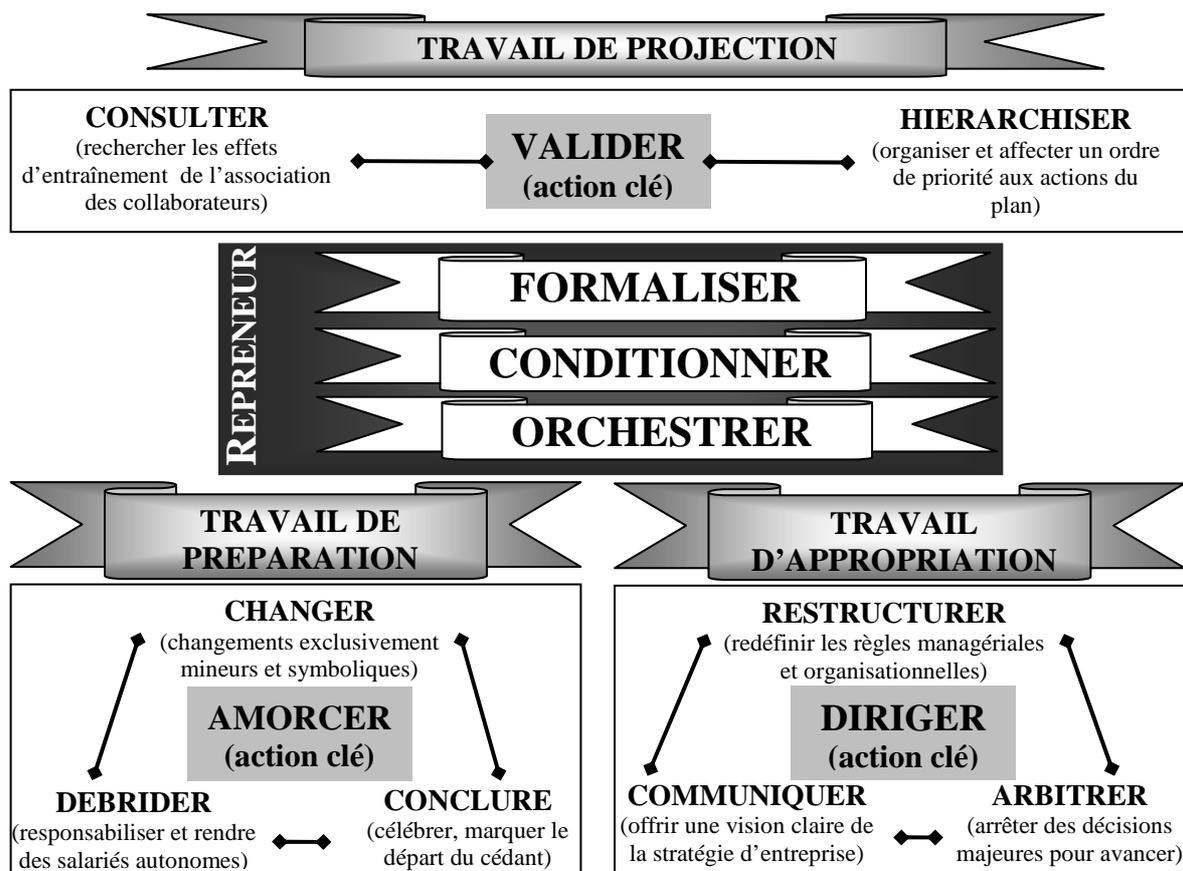
Le cédant aborde sereinement la phase d'émancipation. Le propos n'est pas de dire que la prise de pouvoir du repreneur est sans effets sur sa personne, mais plutôt de penser qu'elle est la difficile conclusion d'une histoire qu'il souhaitait se voir finir ainsi. En fait, dans certains cas de figures où le deuil est bien géré, le sentiment d'accomplissement devient perceptible aux activités annexes et aux loisirs auxquels le cédant dit s'adonner (saveur des nouvelles expériences). Cependant, savoir que le cédant nourrit la conviction d'avoir assuré l'essentiel, d'avoir réussi sa sortie et d'être resté respectueux des siens, ne signifie pas que le climat apaisé de la relation entre les deux acteurs est acquis. Le détachement est parfois de façade, malgré un rôle de consultant le gratifiant de missions ponctuelles, en fonction des besoins ou des interrogations de son successeur. « *Après, il y a encore eu deux mois à mi-temps où il était vraiment là en consultant [...] Il laissait de côté toute l'organisation, il avait compris que cela ne le concernait plus. Il était là en expert, vraiment en expert. C'était du genre, Maurice, vous venez mercredi matin, écoutez, on va travailler ensemble, on s'isolera et on va travailler ensemble toute la matinée pour construire ce projet là* » (Repreneur COT). Un cédant responsable ne laisse pas transparaître grand-chose sur ses états d'âmes, préférant plutôt donner le change et se contenter d'être professionnel jusqu'au bout, en soignant ses interventions ponctuelles et en abandonnant ses réflexes de dirigeant pour ne pas interférer avec les directives de fonctionnement du repreneur. Les visites sur site peuvent cependant occasionner un malaise personnel, notamment dans la gestion du regard des autres ou dans la

capacité à lâcher prise. « Lui effectivement, dans un premier temps, il a eu du mal peut-être à couper parce qu'il revenait très souvent ici, il était un peu comme chez lui, c'était son entreprise. Il revenait ici, disons tous les 2 matins, pour prendre le café » (Repreneur CFP).

4.5.3. – Le cas particulier du repreneur

Les travaux de projection, de préparation et d'appropriation ne nécessitent plus la présence journalière du cédant. En effet, la poursuite de ces trois objectifs positionne le repreneur dans un schéma où les inconvénients de cette présence surclassent les avantages à tirer d'une prolongation de la dyade managériale. « A un moment donné, c'est comme pour une demande de fiançailles, les voyants sont au vert et tu sais que les conditions sont réunies pour faire un beau mariage. Tu n'as pas besoin d'un conseiller matrimonial pour te dire comment rendre ta moitié heureuse, tu le sais, c'est tout. Bien là, c'est la même chose, tu sens que tu es prêt à y aller, il faut juste se lancer » (Repreneur RHO). Le repreneur cherche donc à diminuer la fréquence des échanges de sorte à préserver un minimum de capital relationnel en cas de besoin, mais surtout en vue de s'afficher comme le seul dirigeant en exercice. Son sentiment de réalisation est caractéristique de la phase d'émancipation et il s'en ressent dans sa manière de satisfaire son devoir d'informations et ses engagements de transparence (soin donnée à sa politique de communication interne et institutionnelle).

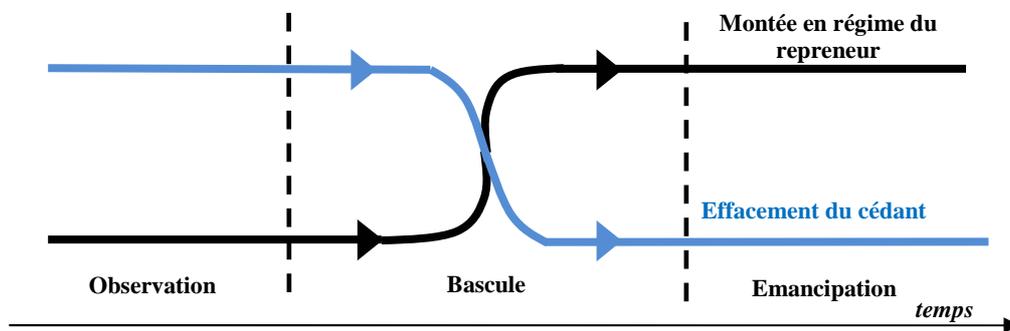
Figure 7 : La phase d'émancipation lors de la transition successorale.



Conclusion

Aujourd'hui, en France comme dans d'autres pays, l'évolution du paysage économique laisse imaginer que de plus en plus de TPE devraient, dans les années à venir, être transmises à une nouvelle forme d'entrepreneurs : des repreneurs « hors métier ». En effet, entre le choix des entreprises de négocier une politique de réduction d'effectifs et la difficulté des salariés expérimentés à obtenir des postes à la hauteur de leurs compétences, ils sont de plus en plus nombreux à vouloir investir leurs indemnités de départ dans l'achat d'une entreprise en état de fonctionnement. Naturellement, cette tendance n'est pas sans effets sur la manière de concevoir son entrée opérationnelle : elle débouche sur un niveau d'importance plus élevé de l'accompagnement post acquisition. Ce constat nous a conduit à nous poser la question suivante : comment se déroule la période de transition dans la transmission « hors métier » de la TPE à un tiers repreneur. Ainsi, à partir de 13 cas de transition étudiés, 28 entretiens et 5 observations passives, notre étude empirique a permis de repérer les événements clés de cette période et de les associer à des phases particulières du processus (figure 8).

Figure 8 : La montée en régime du repreneur lors de la transition post acquisition.



L'hypothèse de stabilité est une des principales limites de ce travail car des écarts peuvent exister avec cette représentation idéale du processus, notamment lorsque le climat de la relation d'accompagnement se dégrade entre les acteurs. Aussi, plus que la compréhension des différentes étapes du processus, il devient peut-être plus important à présent de creuser la problématique de la gestion de cette période par le repreneur « hors métier » car son exposition au risque est supérieure à celle d'un repreneur issu du secteur. La participation à des modules de gestion de conflits, spécifiques au contexte post acquisition et intégrés à la formation classique des repreneurs, renforcerait ainsi clairement leur chance de réussir un pari qui continue pourtant d'être déconseillé par les experts de la transmission d'entreprises.

Bibliographie

- d'Andria, A. & Richomme-Huet, K. (2009), « Existe-t-il une communauté du repreneuriat 2.0 ? Illustration par le cas français », ASAC, Niagara Falls, Ontario.
- d'Andria A. & Chalus-Sauvannet M.C, (2007), « De l'entrée à la socialisation organisationnelle du repreneur : Réalités et difficultés. Le cas d'un établissement hôtelier », *Economies et Sociétés*, K, 16(1), pp. 121-144.
- Avenier, M.J. (1989) – « Méthodes de terrain et recherche en management stratégique », *Economies et Sociétés*, Série Sciences de Gestion, n°14, décembre, pp. 199-218.
- 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.
- Bah, T. (2009) – « La transition cédant – repreneur : une approche par la théorie du deuil », *Revue Française de Gestion*, n°194, pp. 123-148.
- 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.

- Cadieux, L. & Brouard, F. (2009) – « *La transmission des PME : perspectives et enjeux* », avec la collaboration de Bérangère Deschamps, PU Québec, 262p.
- CCI (2004) – « Enquête consulaire sur l'âge des dirigeants d'entreprises », www.reseau-edm.com/downloads/enquete_CCI_2004.pdf
- Conseil Economique et Social (2004) – « *La transmission des PME artisanales, commerciales, industrielles et de services* », rapport présenté par Mme Françoise Vilain.
- Chabert, R. (2005) – *Transmission d'entreprise, Optimiser la prise de relais*, Village Mondial, Pearson Education France, 159 p.
- De Freyman, J., Richomme-Huet, K. & Paturel, R. (2008) – « Le socle commun de connaissances dans l'étude du phénomène successoral », 11^{ème} journée de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Reims, octobre.
- Deschamps, B. (2000) – *Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques*, thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Grenoble II, 7 Décembre.
- Deschamps, B. (2002) – « Les spécificités du processus repreneurial », *Revue Française de Gestion*, pp.175-188.
- Deschamps B. (2009), "Le nécessaire accompagnement des repreneurs", in GRH, PME et Transmission - De nouvelles perspectives, ouvrage en l'honneur de H Mahé de Boislandelles, coordonnée par K Messeghem
- Deschamps, B. & Paturel, R. (2009) – *Reprendre une entreprise... saine ou en difficulté*, Paris, Dunod.
- Eisenhardt, K.M. (1989) – « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management Review*, 14(4), pp. 532-550.
- Evrard, Y., Pras, B. & Roux, E. (1993) – *Market: études et recherches en marketing*, Nathan, Paris, réédition 1997.
- Haddadj, S. & d'Andria, A. (1998) – « Transmissions internes et transmissions externes dans les PME françaises : existe-t-il des différences de changements stratégiques et d'orientations stratégiques », *RIPME*, 11(4), pp. 45-65.
- INSEE (2004) – *Créations et Défaillances d'entreprise (CVS)*, Indices et Séries statistiques.
- Marchesnay, M. (1993) – *Management stratégique*, Eyrolles, Paris, 201 p.
- Morris, M.H., Williams, R.O., Allen, J.A. & Avila, R.A. (1997) – « Correlates of success in family business transitions », *Journal of Business Venturing*, 12, pp. 385-401.
- OSEO/BDPME (2005) – *La transmission des petites et moyennes entreprises : l'expérience d'OSEO bdpme*, OSEO bdpme (eds), 64p.
- Paille, P. (1994) – « L'analyse par théorisation ancrée », *Cahier de recherche sociologique*, 23, pp.147-181.
- Riot, E., Ramanantsoa, B. & Krieger, E., (2007) – « La reprise d'entreprise à l'aune de l'analyse du récit », *Gestion 2000*, mai-juin, pp.125-140.
- Rollin, M. (2006) – *Reprise/rachat d'entreprise : les 100 premiers jours. Comment les réussir ?* Maxima, Paris.
- Stake, R.E. (1994) – « Case Studies », in *Handbook of Qualitative Research*, Denzin N.K. & Lincoln Y.S. (eds), Sage Publications, pp.236-247.
- Thevenard-Puthod, C. & Picard, C. (2004) – « La reprise de l'entreprise artisanale : spécificités du processus et conditions de sa réussite », *Revue Internationale des PME*, 17(2), pp. 94-121.
- Tilloy-Alphonse (2008) – « Capacité de la convention de tutorat à favoriser le processus d'entrée du repreneur : approches juridique et entrepreneuriale », 9^{ème} CIFEPME, Louvain-la-Neuve.
- Wacheux, F. (1996) – *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Paris: Economica
- Yin, K. (1990) – « Case Study Research: Design and Methods », *Applied Social Research Method Series*, vol. 5, London: Sage.