

La prise de fonction d'un repreneur de PME : Une contrainte de socialisation et un moyen d'emprise

Sonia BOUSSAGUET

Enseignant-chercheur Reims Management School

59, rue Pierre Taittinger - BP 302

51061 Reims Cedex - France

Ligne directe : +33(0)3 26 77 46 75

Fax : +33(0)3 26 04 69 63

Mobile : +33(0)6 20 48 46 57

sonia.boussaguet@reims-ms.fr

Consultante Associée Société INFINE Transactions

boussaguet@infinetransactions.com

Résumé.

Cette communication s'appuie sur une réalité importante, dont on sait qu'elle pose problème dans les reprises de PME : il s'agit du moment de la prise de fonction du repreneur, avec une attention toute particulière dès lors que l'on s'intéresse à un individu venant de l'extérieur.

Il y a là un vrai paradoxe managérial. Comment avoir l'humilité de s'assujettir à l'entreprise d'accueil, d'en reconnaître les valeurs, les potentiels et les qualités opérationnelles, tout en prenant les rênes ? Comment s'attirer la confiance et l'aide des salariés, comment s'appuyer sur leurs ressources, tout en s'affirmant comme le leader et en se préparant, si besoin, à infléchir certaines habitudes ou certaines orientations ?

Plus profondément, ce papier a pour objet de confronter un dispositif de soumission au contexte (la socialisation organisationnelle) à une nécessité de leadership (la prise effective de pouvoir au-delà de la prise de fonction formelle) ; autrement dit, de montrer l'intérêt de trouver un équilibre entre le besoin d'adaptation (continuité) et le désir d'innovation (changement) lors de l'entrée organisationnelle d'un nouveau dirigeant suite à une reprise d'entreprise.

Mots clés.

Reprise – PME - prise de fonction – socialisation – pouvoir – leadership - changement

Thématiques.

Repreneuriat (6) – PME et GRH (17)

Introduction.

Cette communication s'appuie sur une réalité importante, dont on sait qu'elle pose problème dans les reprises de PME : il s'agit du moment de la prise de fonction, avec une attention toute particulière dès lors que l'on s'intéresse à un individu venant de l'extérieur.

Insuffisamment explorée au niveau académique, c'est pourtant la période où l'objet même de la reprise entre finalement en jeu : le repreneur devient officiellement le propriétaire dirigeant de l'entreprise (Deschamps, 2000). Or, même si son statut lui en donne tous les attributs formels, dans les faits, il ne fait pas encore partie de l'organisation. Les jours qui suivent la signature se présentent comme une période psychologiquement très difficile. L'apprenti dirigeant sous-estime encore trop souvent l'effort qui lui reste à faire. Le problème est qu'à ce stade de la reprise, il est certes propriétaire mais il n'est pas encore le « Patron » de l'entreprise (ou du moins, reconnu comme tel par ses salariés).

Il y a là un vrai paradoxe managérial. Comment avoir l'humilité de s'assujettir à l'entreprise d'accueil, d'en reconnaître les valeurs, les potentiels et les qualités opérationnelles, tout en prenant les rênes ? Comment s'attirer la confiance et l'aide des salariés, comment s'appuyer sur leurs ressources, tout en s'affirmant comme le leader et en se préparant, si besoin, à infléchir certaines habitudes ou certaines orientations ?

Ce paradoxe nous amène à défendre la thèse selon laquelle le repreneur entre dans un véritable processus de socialisation organisationnelle, au moment de son entrée dans la cible. Nous considérons que chaque étape de socialisation permet un certain niveau de prise de conscience par rapport aux personnes, à l'organisation, aux compétences et aux implications. Mais parallèlement, elle doit servir à des effets d'emprise :

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

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

L'article proposé ici va donc montrer, à partir des résultats d'un travail doctoral (Boussaguet, 2005), la superposition de modalités d'écoute et d'intégration avec des modalités d'exigences et d'emprise. Plus profondément, ce papier a pour objet de confronter un dispositif de soumission au contexte (la socialisation organisationnelle) à une nécessité de leadership (la prise effective de pouvoir au-delà de la prise de fonction formelle). Autrement dit, nous tenterons de montrer l'intérêt de trouver un équilibre entre le besoin d'adaptation (continuité) et le désir d'innovation (changement) lors de l'entrée en fonction d'un nouveau dirigeant suite à une reprise d'entreprise.

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

L'entrée dans l'entreprise, qui fait l'objet de notre réflexion, est la dernière étape du « processus repreneurial » (Deschamps, 2002).

C'est la période immédiatement consécutive à l'acquisition de l'entreprise par le repreneur. Elle est marquée par l'entrée en fonction de celui-ci dans sa nouvelle propriété (Rollin, 2006). En pratique, on appelle indifféremment cette période « entrée opérationnelle », « prise en mains de l'entreprise » ; de manière générale, on parle de « reprise effective ».

La prise de fonction par un tiers suite à une reprise d'entreprise étant un phénomène peu étudié dans le domaine académique¹, notre démarche est issue d'une étude qualitative, à caractère exploratoire. Dans cette perspective, la plupart des données proviennent d'une analyse de cas. Plus précisément, c'est la méthode d'étude de cas multiples qui a été retenue en suivant les principes énoncés par Yin (1984).

Chaque cas correspond à la période d'entrée d'un nouveau dirigeant dans une organisation, suite à une reprise de PME, qui nécessite un processus de socialisation. Huit cas de prises de fonction dans huit PME différentes ont été étudiés (annexe1).

La mise en œuvre de l'étude de cas s'est faite principalement par entretiens semi-directifs, dispositif central de la recherche. La population d'enquête est représentée, à titre principal, par des repreneurs individuels, externes à l'entreprise² ; et à titre secondaire, par des salariés (subordonnés à ceux qui reprennent l'entreprise), décomposée en sous populations : cadre et non cadre. La méthode de triangulation fondée sur le croisement des discours a été ainsi déployée. Au total, trente neuf entretiens ont été menés.

Ces entretiens ont été complétés par des données secondaires tels les dossiers de reprise, les documents comptables, les documents marketing... La visite des locaux a été autorisée pour chacune des entreprises concernées.

Les matériaux ont fait l'objet d'une analyse de contenu et traités à l'aide d'outils préconisés par Huberman & Miles (1991).

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

Il faut ici bien comprendre que la prise de fonction dans un contexte de reprise d'entreprise représente une situation tout à fait particulière, quelque peu différente de celle d'un recrutement « habituel » (Boussaguet, Louart, Mantione, 2004).

¹ Excepté Barach *et al.*, qui ont étudié en 1988 « l'entrée en scène » dans le cadre de succession familiale. En ce qui concernent les repreneurs externes, Rollin (2006) a développé dans un ouvrage dédié les « 100 premiers jours » suite à l'acquisition de la cible. D'Andria et Chalus-Sauvannet ont également montré dans un article, en 2007, la réalité et les difficultés de l'entrée et de la socialisation du repreneur, à partir d'un cas de reprise d'un établissement hôtelier. Boussaguet (2007), dans le prolongement de sa recherche doctorale, montre le processus individuel de socialisation que doit suivre un repreneur pour réussir son entrée dans l'organisation. Par ailleurs, des ouvrages tels CRA (2007), Meier & Schier (2008), Guidichi & Coulaud (2008) traitent dorénavant de cette question (jusqu'ici rarement mis en avant au détriment des seuls aspects techniques de l'opération). En général, chercheurs et praticiens s'accordent pour dire que les premiers pas dans l'organisation constituent un moment clé du processus de reprise.

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

En effet, un candidat à la reprise ne postule pas une fonction de direction ; mais rachète une entreprise dans sa totalité dont il endosse personnellement la responsabilité et le risque qui en découle. Il devient alors le propriétaire de l'entreprise et « se trouve soudainement le dirigeant d'un personnel qu'il n'a pas recruté, dans une entreprise qu'il n'a pas fondée, qui a fonctionné avant lui, sans lui à sa tête » (Deschamps et Paturel, 2005). L'individu en question n'est pas une « nouvelle recrue » comme les autres. Elle possède une source d'autorité formelle et incarne une forme légitime de pouvoir.

Dans ce cadre là, nous sommes en présence deux types d'éléments : d'un coté, une organisation avec un héritage, des façons de travailler, une culture et des salariés déjà en place ; de l'autre, un nouveau dirigeant avec sa personnalité, son expérience antérieure, ses valeurs, qui doit très vite définir son rôle de leader en prenant le contrôle de cette même organisation. A ce stade de la reprise, il existe donc, si l'on reprend l'expression d'Amado et Elsner, (2004), un véritable « dilemme » de la prise de fonction. En effet, au-delà du décalage plus ou moins long entre son entrée physique dans l'entreprise et le moment où il sera en mesure d'exercer la plénitude de sa fonction patronale, de manière efficace et reconnue (Rollin (2006), le repreneur doit faire preuve d'une capacité d'adaptation à son territoire d'accueil avec une nécessité de le transformer. C'est ce que nous allons montrer dans les points qui suivent.

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

Lors de son entrée dans sa nouvelle organisation, le repreneur, nouveau dirigeant, devient *de facto* le leader formel (légal) de l'entreprise reprise mais un « leader candide », selon l'expression de Bennis (2002)³. Il est donc confronté, comme une nouvelle recrue, à un niveau d'incertitude élevé.

En effet, être entrepreneur ne s'improvise pas, ce n'est ni une profession. Ce qui peut parfois expliquer la soudaine « médiocrité » de l'entrepreneur dans l'exercice de ses nouvelles responsabilités directoriales. Rien ne peut prédire de son comportement, ni de sa réussite dans sa nouvelle fonction. Il faut donc « apprendre à diriger en dirigeant » (Bouchikhi, 1991). La mutation de salarié à Patron va alors s'accomplir progressivement, à l'épreuve des faits, par apprentissage, avec une forte dose d'angoisse et au devant de déconvenues. Ce phénomène est d'autant plus frappant pour celui qui a quitté une grande structure afin d'affronter la réalité des PME. Cette remarque est essentielle puisque ce type de repreneur représente environ plus de la moitié des reprises d'entreprises.

A cela vient se greffer le fait que le nouveau dirigeant ne peut occulter l'héritage socioculturel qu'il vient d'acquérir⁴ ; faute de quoi il ne pourra pas entrer en relation satisfaisante avec ses acteurs et sa symbolique institutionnelle. Son arrivée ne doit pas conduire à des dysfonctionnements par perte d'informations, de synergie ou de capital immatériel ; elle doit, en revanche, préserver les équilibres internes, du moins avant qu'il soit possible de les transformer ou de les faire évoluer en connaissance de cause.

En raison de son « extranéité », le repreneur fait donc, à ses débuts, immanquablement face à un handicap sur les plans cognitifs (perception de la situation), relationnels (interactions avec le personnel) et techniques (maîtrise de la situation). Pour pouvoir se construire, il doit faire

³ Cité par Amado & Elsner (2004)

⁴ La reprise d'une entreprise a pour principale particularité par rapport à la création *ex-nihilo* de partir d'un système déjà existant, d'une organisation « habitée » par des hommes et non « de rien ».

la démonstration de ses capacités, en réorganisant ses acquis ou ses expériences dans son nouveau contexte d'action. A ce stade charnière de la reprise, il a donc besoin d'acquérir la compréhension, les relations et l'autorité qui lui sont nécessaires pour être opérationnel.

C'est la raison pour laquelle le repreneur doit s'engager dans une démarche d'adaptation durant cette étape. En théorie, cela passe par ce que l'on appelle de la socialisation organisationnelle ; autrement dit l'apprentissage des attitudes, comportements et connaissances que les arrivants doivent acquérir pour assumer leur nouveau rôle dans l'organisation (Fisher, 1986). Dans les faits, il s'agit pour le repreneur de parvenir à prendre sa place sans trop perturber le fonctionnement dont il hérite, ou du moins dans l'attente de le faire évoluer dans le cadre et le respect des valeurs de l'organisation. Or, cela peut être aussi un danger pour le repreneur qui, trop soucieux de ne pas perturber l'ancienne organisation, peut en se conformant trop ne pas pouvoir s'imposer.

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

En théorie, il est reconnu qu'une socialisation trop forte peut nuire à la capacité d'innovation du nouvel entrant. Cependant, dans le cadre d'une reprise, le nouvel entrant s'impose *a fortiori* dans l'organisation puisque étant investi à l'avance du pouvoir dès son arrivée.

L'entrée en fonction est alors à considérer aussi comme un moyen d'emprise sur son territoire d'accueil. L'emprise doit être vu ici comme la prise effective de pouvoir, au-delà de la simple prise de fonction formelle. En effet, cette « nomination » à la tête de l'entreprise s'accompagne de trois types de pouvoirs (Useem, 1997) auxquels le repreneur peut automatiquement se référer :

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

Celui-ci a donc des raisons d'agir.

De toute évidence, le repreneur a été « recruté » pour ses compétences. L'organisation doit savoir « tirer avantage des habiletés, valeurs et attitudes que la personne recrutée est censée posséder » (Fisher, 1986). Il est d'ailleurs reconnu que les leaders possèdent des traits personnels qui les font agir en fonction de leur individualité. Très souvent, il arrive dans l'organisation avec une personnalité et une expérience antérieure - acquise dans le cadre d'une autre profession ou d'un autre milieu professionnel - qui le prédispose à voir la réalité qui l'entoure autrement. A son arrivée, le nouveau dirigeant se trouve nécessairement face à un « héritage » avec lequel il ne se sentira pas forcément à l'aise ou qui ne lui semble pas le mieux adapté à ce qu'il pense devoir faire pour l'organisation.

Comme l'affirment Amado et Elsner (2004), « ce nouveau monde, il convient de le conquérir en le soumettant rapidement à de nouvelles normes, à un nouvel ordre de nature à lui donner

un souffle nouveau par une orientation qui portera la marque du nouvel élu ». Autrement dit, un repreneur d'entreprise, s'il s'ajuste par certains côtés, tend par ailleurs à imposer de nouvelles pratiques, de nouvelles normes, valeurs, idées et de nouveaux objectifs... Il a donc également besoin de s'affirmer comme le nouveau leader de l'entreprise et être reconnu comme tel.

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

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

3. Résultats et implications : concilier continuité et changement.

On peut désormais admettre que le plus difficile pour un repreneur, lors de sa prise de fonction, est d'arriver à concilier continuité et changement car une telle « conciliation » ne va pas de soi. Plus précisément, c'est la dualité entre l'adaptation à un contexte existant et la nécessité de le transformer qui ne va pas de soi. Le maître mot est donc de s'adapter (ou de se socialiser) et d'amorcer le changement, en fonction de l'avancement de la compréhension du repreneur et des événements qui interviendront. A partir de notre étude, il semble possible d'offrir un certain nombre de pistes de réflexion susceptibles à l'apprenti dirigeant à la fois de s'assurer une « permission de faire » tout en parvenant à la « mobilisation générale ».

3.1. Renforcer la connaissance de l'entreprise (valider le diagnostic)

Même s'il s'est prémuni au maximum en étudiant au mieux l'entreprise (diagnostic, prévisions de développement...) (Duplat, 2003 ; Roullis, 2006), le nouveau dirigeant méconnaît le contexte d'accueil dont il est désormais le propriétaire. Dans les faits, il entre dans une entreprise qui ne l'attend pas. Le bureau n'est pas prêt, l'information est souvent donnée au dernier moment aux collaborateurs, parfois très surpris d'apprendre la nouvelle si brutalement et tardivement⁵. Cette équipe, avec laquelle il va travailler, il ne l'a d'ailleurs pas choisie et, si tant est qu'il ait pu la rencontrer, il ne connaît pas vraiment... A ce moment charnière de la reprise, il peut être envahi par le doute et de nombreuses interrogations.

⁵ Dans les observations réalisées, les salariés ne sont généralement pas informés du changement de direction imminent. Le cédant n'annonce que très rarement à son personnel l'arrivée du repreneur. Il ne souhaite aucunement éveiller les soupçons et inquiéter les employés.

C'est pourquoi, dès son arrivée, le repreneur doit s'efforcer de surmonter son manque d'informations (dont il a été privé jusqu'ici). Il doit renforcer sa connaissance de l'entreprise récemment acquise et valider les éléments de son diagnostic. Il doit dorénavant chercher à interpréter le « paysage » de l'organisation et à cerner son fonctionnement réel pour se faire sa propre idée de l'entreprise, au pire du métier. Au cours de cette période, il doit tenter de comprendre réellement ce qui lui arrive et ce qui se passe autour de lui (Fisher, 1986). Le nouveau dirigeant doit prendre possession de toutes les connaissances inhérentes à l'organisation, qu'elles soient facilement accessibles, comme la documentation dont il n'aurait pas eu connaissance jusqu'alors, ou non, c'est-à-dire la connaissance du métier, ses « astuces », le savoir-faire, les réseaux de relations, mais aussi des rouages de l'organisation, des règles du jeu organisationnel, des éléments de culture interne, de son histoire, des valeurs partagées, du jargon spécifique, des relations informelles de pouvoir...

Il doit aussi user de patience pour interpréter les synergies en place (leurs qualités, leurs potentiels, leurs défauts, leurs manques), ainsi que l'existant (ou les besoins) en matière de compétences et d'implication des personnels. Il doit analyser les conflits en présence et les éventuels problèmes d'effectifs (excès, insuffisances, désajustements, dans l'absolu ou par rapport aux configurations actuelles)... Il est donc évident qu'un repreneur ne connaît vraiment bien l'entreprise que lorsqu'il en est aux commandes.

3.2. Développer l'écoute et les appuis relationnels

Le repreneur doit par ailleurs multiplier les contacts à l'intérieur de l'entreprise avec les salariés déjà en place. Dans cette phase de premiers contacts, à travers les questions qu'il va poser, sa position d'écoute, la manière dont il va se comporter, il va asseoir sa fonction dans l'entreprise.

La finesse du repreneur sera d'exploiter les asymétries d'informations et surtout de faire appel à toutes les sortes d'interactions possibles. Il doit savoir utiliser de manière judicieuse les personnes qu'il considère comme influentes pour apprendre autant de ses alliés d'opportunité que de ses « ennemis » de circonstance à l'occasion de la reprise. Ces salariés jouent le rôle de médiateurs pour aider à comprendre la manière dont s'est structurée jusque là l'activité de l'entreprise, au-delà de ce qu'en a compris le repreneur à travers ses visites, les discours du cédant, son interprétation des indicateurs divers dont il dispose et sa propre représentation des tâches (ou des missions) dont il hérite et qu'il doit à son tour coordonner. L'écoute totale tout au long de l'entrée organisationnelle constitue un principe essentiel à son déroulement et à son efficacité (Rollin, 2006). Elle permet d'inspirer une certaine confiance en la personne, et également d'« entendre » les attentes et besoins des membres de l'organisation.

Le repreneur doit donc être capable de démontrer toute son habileté à construire une relation dès les premiers instants avec ses futurs collaborateurs de manière à ne pas commettre trop d'impairs de management. Toutefois, sa capacité relationnelle à écouter, comprendre, prendre en compte (donc à se « soumettre » à son territoire d'accueil) ne peut laisser croire qu'il n'y aura pas de changement (nécessité de transformer son territoire d'accueil).

3.3. Mobiliser autour d'un projet réaliste et rassurant

Dès son entrée, le nouveau dirigeant doit témoigner d'un certain nombre d'idées sur la direction vers laquelle il veut (ou pense) aller et les expliquer car c'est lui qui reste le

détenteur du sens de toutes les évolutions envisagées. Il doit donc être en mesure de communiquer sur ce sens et de le rendre signifiant pour parvenir à attirer l'attention dans sa direction et rendre plus aisée l'adoption à ses opinions, à ses propositions et aux objectifs qu'il s'est fixé (Bennis et Namus, 1985). Surtout que cette opération place très souvent les salariés en observateurs inquiets d'un processus sur lequel ils n'ont que peu ou pas de prise et qui leur donne l'impression d'être entraînés, malgré eux, sur une trajectoire totalement imprévue, en tout cas, en apparence. Autrement dit, ils se sentent victimes d'un changement sur lequel ils n'ont aucune emprise.

Ces derniers éprouvent très souvent le besoin de retrouver de nouveaux repères rassurants, c'est-à-dire de connaître les nouvelles règles du jeu (si ce n'est la nature même du jeu) pour savoir où ils vont avec leur nouveau patron et quelle est leur part de responsabilité qu'ils auront à exercer (ou qui leur est réservée). Ils doivent percevoir rapidement les enjeux positifs et les avantages concrets à rester dans l'entreprise. L'objectif n'est pas d'enjoliver la situation, de laisser croire à un futur « meilleur » ou de projeter des idéaux personnels avec le risque de rendre les salariés vraiment déçus, frustrés ou désabusés. Au contraire, il s'agit plutôt ici d'apporter des éclaircissements simples et justes, construits autour de l'essentiel tout en ouvrant des perspectives qui les réconfortent. Le nouveau dirigeant doit éviter les malentendus et autres interprétations déformantes qui nuisent à l'efficacité collective. Il a tout intérêt à être fiable dans ce qu'il fait savoir, respectueux de ce qu'il promet.

Il se doit de faire passer les objectifs du changement, et surtout aider les salariés en place à comprendre avec clarté la voie dans laquelle la nouvelle direction veut entraîner l'entreprise.

3.4. Perturber intelligemment en améliorant les situations de travail

Même si de nombreuses incertitudes demeurent, l'apprenti dirigeant ne peut échapper à sa responsabilité de prendre des décisions immédiates, et peut sentir le besoin d'imposer certains éléments clés de l'organisation (but, valeurs, mission...). Fort de son expérience antérieure et de ses préférences, il se révèle riche de perspectives nouvelles qu'il peut (et veut) apporter à l'organisation.

Le repreneur doit très vite déterminer son champ d'action afin de s'assurer d'une prise de pouvoir et de contrôle, en apparaissant d'emblé comme celui qui décide. Les décisions qui seront prises dans les jours ou semaines qui suivent la reprise auront valeur de symbole, notamment pour les salariés. Ils sont d'ailleurs en attente de voir le nouveau dirigeant prouver sa capacité à faire valoir les changements nécessaires, à les assumer. Les décisions audacieuses prises par le nouveau dirigeant peuvent considérablement dynamiser l'organisation pour la repositionner d'une manière plus concurrentielle sur son secteur : un déménagement dans des locaux plus fonctionnels, une informatisation de l'entreprise, un investissement dans du matériel plus performant....

Bien entendu, la mise en œuvre de ce nouveau dessein organisationnel a tout avantage à se construire sur un mode participatif et concerté, sauf pour les poches actives de contrepouvoirs. Le risque est que certains « anciens » peuvent se sentir menacés par le changement de direction et ses évolutions imminentes. Si leur adhésion et compétences font défaut, il faut les ramener à l'ordre ou, au pire, entraîner des sanctions de recadrage : exigences fermes, pressions claires, licenciements justifiés de ces « éléments perturbateurs ». A l'opposé, certains salariés peuvent avoir une vision extrêmement positive du changement.

L'entreprise doit alors être capable de stimuler et de mettre en valeur ses « agents dormants », ressources eux aussi de créativité.

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

On peut donc considérer cette période transitoire comme une réactivation concertée du travail collectif, avec suffisamment de continuité pour que les salariés gardent des marques et se rassurent sur leur expérience ou leurs compétences, mais suffisamment de changements pour qu'ils comprennent qu'on est dans une prise de pouvoir, avec ses objectifs et ses méthodes et ses choix organisationnels.

Conclusion.

Pour le candidat à la reprise, il est dangereux de céder à la tentation d'entrer en fonction, sans y avoir réfléchi, convaincu que le plus dur est passé.

En appui sur huit étude de cas, l'idée développée ici est que le moment de la prise de fonction se caractérise par deux exigences contradictoires : d'un côté, faire l'apprentissage de l'organisation dont le repreneur vient de prendre possession, à travers ses découvertes, ses interactions, ses actions ; et de l'autre, arriver à « s'imposer » dans cette même organisation dont on attend de lui le contrôle absolu.

Dans les situations observées, le défi n'est pas simple, compte tenu des obstacles possibles venant de la personnalité du repreneur, de celle des salariés, du climat trouvé (inertie, conflits, etc.), d'une réalité de travail trop distante des besoins de reprise ou sur laquelle le repreneur a peut-être été trompé dans sa transaction initiale avec le cédant...

Les préconisations peuvent donc être triples pour le repreneur (comme c'est lui qui, politiquement, a les cartes en main, on n'a pas à faire ici de préconisations pour les salariés eux-mêmes) : au niveau de la capacité à vérifier son diagnostic ; de la capacité relationnelle à écouter, comprendre, prendre en compte ; et de celle à faire valoir les changements nécessaires, à les assumer, à les mettre en œuvre.

A défaut, s'il n'adopte pas (ou pas bien) la bonne posture, notre étude montre que ce nouveau patron de PME souffrira de la « solitude du leader » ; contrepartie dont il est rarement conscient lors d'un rachat (Gumpert et Boyd, 1984). Or, il est évident que l'isolement du repreneur, dans cette période d'exposition, est un facteur de haut risque (Rollin, 2006). Ce n'est en aucun cas une voie d'accès utile pour gagner sa légitimité patronale...

Annexes.

Annexe 1. Présentation de notre échantillon d'entreprises

<i>Entreprise</i>	<i>Activité de l'entreprise</i>	<i>Effectifs de l'entreprise</i>	<i>Date de création</i>	<i>Date de cession</i>	<i>Raison de la cession</i>
1	Fabrication / commercialisation de produits agroalimentaires	42 (avant) - 44 (après + 4 intérimis) Personnel repris sauf 1 (licenciement)	1943	février 2002	Départ « forcé » sinon dépôt bilan (climat social détérioré)
2	Electricité Bâtiment	38 (avant) - 72 (après dont 10 apprentis) Personnel repris sauf 3 (départs volontaires)	1965	Août 1997	Retraite du fondateur
3	Electricité Bâtiments	12 (avant) - 30 (après) Personnel repris	1960	octobre 1998	Retraite du fondateur
4	Fabrication / commercialisation de produits d'entretien pour piscines	14 (avant) - 18 (après) Seulement 3 anciens salariés « restants »	1992	novembre 2000	Retraite officiellement du fondateur
5	Spécialisée dans le matériel viticole	12 (avant) - 12 (après) Personnel repris sauf 2 (départs volontaires (les deux fils))	1960	juin 2002	Retraite du fondateur
6	Menuiserie et construction métallique	19 (avant) - 23 (après + 5 intérimis) Personnel repris sauf 2 (départs volontaires dont la femme)	1945	octobre 2002	Retraite du fondateur
7	Fourniture et pose de menuiserie	13 (avant) - 21 (après) Personnel repris sauf 3 (2 licenciements et 1 départ volontaire (épouse))	1984	octobre 2001	Retraite du fondateur
8	Remanufacturation de cartouches pour imprimantes	36 (avant) - 48 (après) Personnel repris sauf 4 (2 licenciements et 2 départs volontaires)	1993	mai 2001	Départ pour raison de santé du fondateur

Annexe 2. Présentation des repreneurs, personnes physiques externes

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

Bibliographie.

- Amado, G. & Elsner, R. (2004), *Leaders et transitions. Les dilemmes de la prise de fonction*, Pearson Education France, Paris
- Barach, J.A. ; Gantisky, J. ; Carson, J.C. & Doochin, B.A. « Entry of the next generation : strategic challenge for family business », *Journal of Small Business Management*, vol.26, n.2, 1988, p.49-56
- Bennis, W. & Namus, B. (1985), *Leaders: the strategies for taking charge*, New York, Harper and Row
- Bouchikhi, H. (1991), « Apprendre à diriger en dirigeant », *Revue Internationale de Gestion*, novembre, vol.16, n.4, p.56-63
- Boussaguet, S. (2007), « Réussir son entrée dans l'entreprise : le processus de socialisation du nouveau dirigeant », *Revue Economie et Sociétés*, K. N.16, p.145-164
- Boussaguet, S. (2005), *L'entrée dans l'entreprise du repreneur : un processus de socialisation repreneuriale*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier1
- Boussaguet, S. ; Louart, P. & Mantione, G. (2004), « Mesure de la socialisation organisationnelle d'un repreneur de poste ou d'entreprise », *XV^{ème} Congrès de l'AGRH*, Montréal, tome 2, p. 699-718
- Chabert, P. (2005), *Transmission d'entreprise : optimiser la prise de relais*, Paris, Pearson Education France

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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