

Kristen CADIOU

Laboratoire ICI - Université de Bretagne Occidentale

Christian CADIOU

Laboratoire ICI - Université de Bretagne Occidentale

L'imbrication repreneur-projet. Le cas de la reprise externe

Résumé

L'objet de ce papier est d'étudier l'imbrication provoquée par la rencontre d'une intention individuelle avec une intention partenariale menée dans un contexte de reprise externe. L'immixtion d'une nouvelle intention générée par un agent externe doté d'influence qui s'exprime sur une organisation particulière s'analyse selon l'analogie comme une opération de greffage. Il y a assemblage d'un greffon, le repreneur, sur un porte-greffe, le projet existant. En gestion, la succession est de nature à provoquer des changements qui renouvellent l'intention collective. Cette dernière, transcrite dans une démarche partenariale, révèle des attentes, des craintes et des aspirations relatives au devenir des parties prenantes associées. L'analyse se focalise tant au niveau théorique que pratique sur l'assemblage repreneur-projet soit le greffage. La recherche explore le processus de transfert du leadership dans un contexte de reprise externe. Elle s'intéresse au repreneur. Cette modalité de reprise influence l'intention collective en développant une imbrication spécifique observable. L'analyse qualitative montre que l'opération suit une procédure minutieuse. La stratégie d'imbrication révèle une véritable opération chirurgicale. Elle peut être porteuse de rebond par sa capacité à réinventer l'avenir pour l'ensemble des partenaires associés. Encore faut-il que l'imbrication des intentions individuelle et partenariale s'inscrive dans une logique d'évolution du projet et d'affirmation d'une confiance réciproque.

Mots clés : reprise externe, intention individuelle et collective, imbrication

L'IMBRICATION REPRENEUR-PROJET LE CAS DE LA REPRISE EXTERNE

Kristen CADIOU

Maître de conférences, Laboratoire ICI, Université de Bretagne Occidentale
kristen.cadiou@univ-brest.fr

Christian CADIOU

Professeur des universités, Laboratoire ICI, Université de Bretagne Occidentale
christian.cadiou@univ-brest.fr

IAE, 12 rue de Kergoat - CS 93837 – 29238 Brest Cedex 3

Résumé

L'objet de ce papier est d'étudier l'imbrication provoquée par la rencontre d'une intention individuelle avec une intention partenariale menée dans un contexte de reprise externe. L'immixtion d'une nouvelle intention générée par un agent externe doté d'influence qui s'exprime sur une organisation particulière s'analyse selon l'analogie comme une opération de greffage. Il y a assemblage d'un greffon, le repreneur, sur un porte-greffe, le projet existant. En gestion, la succession est de nature à provoquer des changements qui renouvellent l'intention collective. Cette dernière, transcrite dans une démarche partenariale, révèle des attentes, des craintes et des aspirations relatives au devenir des parties prenantes associées. L'analyse se focalise tant au niveau théorique que pratique sur l'assemblage repreneur-projet soit le greffage. La recherche explore le processus de transfert du leadership dans un contexte de reprise externe. Elle s'intéresse au repreneur. Cette modalité de reprise influence l'intention collective en développant une imbrication spécifique observable. L'analyse qualitative montre que l'opération suit une procédure minutieuse. La stratégie d'imbrication révèle une véritable opération chirurgicale. Elle peut être porteuse de rebond par sa capacité à réinventer l'avenir pour l'ensemble des partenaires associés. Encore faut-il que l'imbrication des intentions individuelle et partenariale s'inscrive dans une logique d'évolution du projet et d'affirmation d'une confiance réciproque.

L'IMBRICATION REPRENEUR-PROJET LE CAS DE LA REPRISE EXTERNE

Dans la littérature, le repreneuriat renvoie à l'action d'entreprendre une reprise sur la base d'un projet existant quel qu'en soit son initiateur. La position du repreneur permet traditionnellement d'observer les modalités de reprise (Cadieux, 2009). Dans cette logique, si le repreneur n'a eu aucune attache avec l'entreprise avant l'opération, nous sommes dans un contexte de reprise externe. Il y a alors une transition (De Freyman, 2009). Elle s'analyse comme la rencontre d'une intention individuelle développée par un nouveau dirigeant avec une intention partenariale émanant d'un projet à reprendre qui est à découvrir (Cadiou, 2011). Ainsi à *l'origine du processus de reprise externe, il y a deux intentions étrangères. L'une est individuelle émane d'un repreneur. C'est le résultat de l'imagination d'un futur réunissant l'agent visionnaire avec le projet à reprendre. Elle est l'expression d'une réflexion sur la satisfaction d'attentes et la réalisation d'objectifs pour un repreneur. L'autre est partenariale et émane d'un projet à reprendre.* Cette intention est communautaire et donc collective. Elle relève de l'assemblage complexe d'intentions de parties prenantes autour d'une communauté d'objectifs. Elle résulte d'une expérience passée qui s'est construite sur la base de liens complexes qui se sont noués entre le prédécesseur et les agents impliqués dans son projet. Nous nous intéressons à cette rencontre et plus précisément à cette *imbrication d'intentions* point d'ancrage d'une *intention collective* nouvelle. Elle va faire émerger *l'intention stratégique* comme résultat des initiatives qui ponctuent le parcours de l'entreprise reprise. L'analyse se focalise tant au niveau théorique que pratique sur l'assemblage repreneur-projet soit le greffage. La recherche explore le processus de transfert du leadership dans un contexte de reprise externe. Vue par le repreneur, cette modalité de reprise influence l'intention collective en développant une imbrication spécifique observable. Les développements proposent en premier lieu de décrypter le mécanisme d'imbrication sur la base de théories et pratiques mobilisables. Il s'agit d'une étape essentielle dans un processus de reprise (1). Ils présentent en second lieu l'analyse qualitative d'un cas d'imbrication (2). Il s'agit, à partir d'une compréhension du contenu et des rouages du processus de reprise, de construire un modèle pragmatique d'imbrication à visée instrumentale.

1– L'IMBRICATION D'INTENTIONS

Nous partons de l'idée que la notion d'imbrication d'intentions est à la base de la formation d'une intention collective. Dans un contexte de reprise externe, le repreneur leader dévoile son intention personnelle et la présente aux parties prenantes. Celles-ci sont elles mêmes héritières d'une intention stratégique orchestrée par un prédécesseur et développent des attentes quant à l'avenir. Le phénomène repreneurial est alors celui de l'imbrication d'intentions.

La problématique du l'imbrication propose un ancrage conceptuel polymorphe (1.1) et ouvre la voie à l'analogie botanique du greffage (1.2).

1.1. –LA PROBLEMATIQUE DE LA REPRISE EXTERNE

La reprise externe propose la rencontre entre une intention individuelle, celle d'un repreneur, et une intention partenariale, celle des parties prenantes associées au projet économique à reprendre. Elle ambitionne la construction d'une nouvelle intention collective et son déploiement. Etudier *le phénomène repreneurial* revient alors à observer l'émergence d'une intention collective associant tous les partenaires impliqués. Ce phénomène correspond ainsi à une situation où des changements essentiels, autant de facteurs de risques, vont se présenter et affecter le fonctionnement et l'organisation d'une firme. Ils sont provoqués par le transfert par un dirigeant des pouvoirs essentiels emportant le contrôle de la propriété et de la gestion. Il est remis entre les mains d'un repreneur. *Le projet repreneurial*, devient un objet artificiel d'intermédiation entre les parties prenantes. Il permet de rendre compte des modes de coordination et de coopération mis en place et donc de favoriser une certaine régulation collective. Il est un instrument de dialogue entre le repreneur, et les parties prenantes, autant d'agents dotés d'intention et de connaissances. Ils vont collectivement participer à la structuration de l'intention stratégique. Celle-ci, qui est en devenir, « se déplace » du repreneur vers les parties prenantes et vice versa. Ils découvrent ensemble comme désirable ce qui leur est proposé et se l'approprient pour devenir leur « projet partenarial ». C'est l'artefact qui doit donner envie de faire intentionnellement ensemble quelque chose de phénoménal et qui organise le déploiement d'une nouvelle intention collective.

Intention, intentionnalité et reprise : apport de la réflexion

En sciences de gestion, il est classique de distinguer l'intention individuelle, celle du concepteur à l'origine d'une initiative, de l'intention collective, celle de l'ensemble des parties prenantes associées et affectées par la diffusion d'une vision individuelle. Il est également pertinent d'observer le déploiement d'une intention qui organise une transition, c'est-à-dire la mise en situation d'une vision et sa propagation dans l'organisation, un processus de diffusion d'objectifs fondamentaux dans l'organisation orientant l'action. Cependant la réflexion gagne en complexité dès lors que l'on ouvre le spectre des possibles. Un détour par la psychologie est ici utile. Elle aborde *l'intention soit sous l'aspect d'un processus cognitif développé par un agent, un ensemble de partenaires soit sous le paradigme de l'observation de l'action des uns et des autres pour en mesurer le caractère plus ou moins intentionnel*. Au-delà de la rhétorique sur l'intention, il convient dans une continuité de se

poser la question philosophique de la nature de l'intention et de sa relation avec l'intentionnalité. Avec l'approche phénoménologique, l'intention est dans l'action et l'esprit humain est capable de conceptualiser souvent a posteriori l'action pour la rationaliser. Anscombe (2002) dans son enquête philosophique sur l'intention se propose de rétablir le lien interne entre l'intention et l'action. L'intention « action » est alors le paradigme de l'observation de l'action d'un individu pour en déterminer le caractère plus ou moins intentionnel. Dans ce débat, pour les phénoménologistes c'est dans l'action qu'émergent les raisons d'agir. A ce stade, le terme d'intentionnalité émerge et ne peut être compris que comme « projection » au sens où ce monde n'est connu que par une expérience vécue. Pour notre propos, la notion d'intentionnalité origine la décision et ne peut se substituer à celle d'intention car l'action vise « un état qui par définition n'est pas encore réalisé puisqu'il résultera de la transformation par l'action du monde environnant » (Livet, 1994 : 111). Il semble judicieux alors de recourir à la notion d'intentionnalité ou de visée d'un objet encore absent, le projet partenarial remodelé par l'intention collective qui va agir. Plusieurs arguments militent pour un tel choix. Tout d'abord la représentation de l'état final est rarement claire. Ensuite, il n'est pas nécessaire d'avoir une vue de l'état final pour lancer l'action. Enfin, l'observation de l'état final modulé par l'action diverge toujours de l'idée que l'on s'en était faite à l'origine. L'intention stratégique résulte d'une intentionnalité collective menée par le repreneur qui en a eu la responsabilité et par les partenaires qui dans l'action l'ont modulé. L'intentionnalité se nourrit d'un double l'héritage. Le premier est à la fois économique et partenarial, c'est le projet que le repreneur externe appréhende. Le second est fait de capacités d'un leader-stratège que les partenaires saisissent. Les véritables raisons d'agir se trouvent dans les raisons de l'action. L'imbrication est donc la rencontre d'un homme avec un projet, de deux intentionnalités, l'une individuelle, l'autre collective. Elle ouvre la voie au développement d'une nouvelle aventure partenariale avec l'intention stratégique en perspective.

L'intention stratégique du repreneur : constats pratiques

Nous nous sommes intéressés à la réaction des repreneurs ayant réalisé une opération externe. Nous avons réalisé une étude quantitative afin d'étudier leur intention stratégique, c'est-à-dire le résultat du déploiement du processus de reprise. La structuration du questionnaire réalisé leur a proposé des variables d'appréciation sur la base d'une échelle de Likert à six niveaux **sur l'intentionnalité du repreneur** (*patrimoine génétique, terrain de reprise, prise de conscience, socialisation et scénarisation du futur*), **sur le processus de reprise** (*construction, déroulement, option de reprise, période de décision*) et **sur l'imbrication** (*attentes de parties prenantes, risques liés au changement, partage de la vision, intensité du changement*). Par ailleurs un choix de critères a été proposé à des fins de classement sur la légitimité abordant celle-ci par la performance, les valeurs et la stratégie construite. L'auto-administration des questionnaires par les sujets a été choisie. Un pré-test de l'outil a été réalisé auprès d'étudiants et de deux repreneurs. La communication du questionnaire s'est effectuée à l'automne 2010 par voie postale et par internet (envoi du questionnaire par e-mail et affichage du questionnaire sur un site web). Une relance a été organisée au mois de février 2011. *32 questionnaires exploitables ont été obtenus.* Nous proposons d'en étudier succinctement le contenu.

Le profil des repreneurs externes est tracé sur la base de leur origine et leur histoire. Ils regroupent les caractéristiques intrinsèques des individus. Le repreneur est majoritairement un homme âgé de 30 à plus de 50 ans, diplômé (56% de master), ayant préalablement un statut de cadre (56%). Les reprises sont majoritairement effectuées auprès d'entrepreneurs (53% des

répondants), d'entreprises familiales (28%), de managers (13%) et enfin d'investisseurs financiers (6%). Les repreneurs externes n'avaient préalablement soit aucune implication dans l'entreprise (85%) soit étaient des partenaires externes (15%). Ils ont une expérience de direction, possèdent les compétences et découvrent en général la cible. Le profil des entreprises reprises propose une identification des entités. Il s'agit de PME reprises principalement au cours de l'année 2007 dans un contexte de rachat avec transfert de la propriété et de la direction. Le repreneur externe a racheté une entreprise de moins de 30 ans d'existence (60%), SAS ou SARL (95%), avec effectif compris entre 5 et 50 salariés (88%) et un chiffre d'affaires compris entre 1 et 10M€ (91%). Les fondements de l'opération pour le repreneur se rapportent aux facteurs sous-jacents à la décision. Ils relèvent de l'opportunité à saisir et d'une recherche d'indépendance. L'intentionnalité est faite d'envie, de besoin de se réaliser, et de création de valeur. La logique stratégique domine en matière d'objectifs pour le projet repris. Il recèle un potentiel de croissance et un dynamisme intrinsèque. A la légitimité du projet est associée la satisfaction du client, l'atteinte de résultats économiques. Les valeurs partenariales recherchées sont le professionnalisme et le dynamisme. La vision collective rapporte à la durabilité, la notoriété et au développement économique. L'étude montre un processus de reprise qui apparaît simple. Tout d'abord, le règne conjoint est court (2 à 3 mois en général). Ensuite, il émane d'un repreneur qui a un statut de leader visionnaire voire transformationnel (Kotter, 1996). Enfin il révèle une succession d'étape. Il y a pour tous les répondants une chronologie précise des événements. Cinq étapes bien distinctes apparaissent dans un tel processus d'imbrication appliqué à la reprise (tableau 1): Celle de *l'émergence* s'intéresse à l'intention d'un repreneur qui exprime un besoin d'évoluer et de prendre des responsabilités. Doté d'expérience, ayant la capacité à interpréter, exerçant un pouvoir d'influence sur des externalités, il détient les aptitudes stratégiques d'un leader. Celle de la *pré-implémentation* ramène à la recherche d'une cible pour le repreneur et dévoile l'occasion. L'intuition et la vision révèlent l'intérêt de la reprise. Celle de *la décision* passe de la révélation à la construction de l'option stratégique attachée à l'observation que l'envie amène à exercer. Les affinités, le potentiel de création de valeur, l'image partenariale ouvrent sur un futur. Celle de *l'implémentation* suit et s'attache à l'étude de la mise en œuvre stratégique. C'est le début de l'aventure commune. Il y a diffusion, échange et appropriation collective d'une intentionnalité partenariale par le repreneur et les parties prenantes. Celle de *la post-implémentation* est une réflexion a posteriori sur le pouvoir structurant et mobilisateur de l'action et la révélation d'un puissant levier de légitimation associant concepteur, diffuseur et partenaires sur la firme partenariale en devenir. L'architecture processuelle résultante est décrite dans le tableau suivant.

Tableau 1 : L'architecture du processus de reprise

Etapes	Intention	Contenu de la réflexion du repreneur
Emergence	Individuelle : besoin d'évoluer, de s'affirmer autrement	Leader expérimenté : expression d'un besoin d'évolution, de rupture.
Pré-implémentation	Collective : attente d'un rebond	Projet partenarial : développement d'un processus scénarisation, représentation.
Imbrication	Croisée agent-projet: Assemblage, identification, opportunité à saisir, besoin de redéploiement	Révélation, envie, désirabilité, association d'intérêts personnels et généraux, décision raisonnée, opération de rapprochement...
Implémentation	Partenariale : déploiement sur la base d'ambitions commune acceptable et partagée.	Affirmation d'une vision motivante, mobilisation des partenaires, processus de régénérescence du projet, institutionnalisation du changement.
Post-implémentation	Stratégique : consolidation individuelle et collective, focalisation sur un projet commun	Adaptation aux contextes, ajustement des valeurs, politique de légitimation, affirmation de la culture et reconnaissance de la légitimité.

Cette analyse qui montre un processus assez classique n'est pas exempte de critiques. Sur le premier aspect, le processus est stratégique. Il propose des étapes que l'on trouve dans de nombreuses études (Munier, 1994, Mathé, 1999, Durand, 2001). Sur le second aspect, la position centrale du repreneur qui a plutôt réussi son challenge a tendance à être magnifiée. Le repreneur justifierait dans les réponses sa propre expérience stratégique (Mantere et Vaara., 2008). Dans un tel contexte, cette architecture, bien qu'intéressante, peine à rendre compte de la complexité de l'opération et milite pour des approfondissements. Malgré des retours insuffisants pour une validation statistique, l'analyse dévoile cependant une étape cruciale. Il s'agit de celle de la rencontre entre le repreneur et du projet à reprendre qui propose une véritable greffe, objet de notre attention.

1.2. –L'ANALYSE DE L'IMBRICATION

En botanique, le greffage est une opération consistant à implanter un végétal, le greffon, dans les tissus d'un autre végétal, le porte-greffe qui en devient le support, en vue de les unir. En gestion, la reprise externe est une opération organisant l'arrivée d'un repreneur à la tête d'une entité en vue de sceller leur destin. L'imbrication se nourrit donc de la métaphore et se présente comme une figure de rhétorique, un déplacement de la signification d'une notion du domaine de la botanique au domaine de la gestion. Il y a certes transfert par substitution de concepts mais bien plus car notre analyse relève de l'analogie. Il s'agit d'approfondir le mécanisme de reprise externe à partir d'un mécanisme similaire à l'origine de la connaissance. En fait l'analogie insiste sur les correspondances entre éléments. Elle devient opérationnelle en proposant le rapprochement de modèles conceptuels (phénomène, processus, transition...). Les correspondances entre les domaines portant sur bien des propriétés, l'isomorphisme se dévoile (Tsoukas, 1991). Cette analogie est alors structurale (Le Roy, 1999) ce qui lui donne une dimension explicative. Au greffage est associée une opération chirurgicale pour pérenniser un projet et améliorer l'espèce par croisement. Elle explique la performance.

Les développement à suivre s'intéressent aux tenants et aboutissants de l'imbrication par greffage. Elle l'analyse comme un phénomène organisationnel façonné par des agents (greffon et porte-greffe) qui sont capables d'exercer une sélection, de développer des affinités et de concevoir des actions intelligentes pour atteindre des objectifs. Elle donne lieu à une opération qui dévoile une procédure avec son mode d'emploi, sa logique et sa temporalité d'écoulement (greffage). Elle propose une imbrication comme résultat (greffe) qui pérennise et renouvelle l'assemblage partenarial. La reprise externe relève alors d'un *processus de greffage* mis en œuvre par des agents, *le greffon et le porte-greffe* qui organisent une opération chirurgicale, l'*imbrication* comme événement, et développent comme ambition la réussite d'une *greffe* comme projet entrepreneurial.

Les acteurs du greffage : le greffon et le porte-greffe

Ainsi, l'immixtion d'une nouvelle intention générée par un repreneur externe qui s'exprime sur un projet existant peut s'analyser par analogie comme un greffage. Il y a assemblage d'un greffon sur un porte-greffe. L'opération de greffage en elle même propose successivement l'extraction et le remplacement d'un morceau existant (le prédécesseur), par un autre (le repreneur externe) sur un support existant (l'objet de la reprise). Le *greffage* serait de nature à provoquer des changements en profondeur au niveau du projet et d'influencer *l'intention collective* une fois la soudure effectuée. La soudure (greffe) recèlerait des opportunités par les possibilités de renouvellement du projet puisque qu'elle a pour objet l'amélioration de l'espèce en botanique.

Le greffon : L'analyse de la littérature sur l'intentionnalité du greffon porte successivement sur le statut de leader, le processus mental, et la vision du repreneur. Tout d'abord, *le leader* est celui qui détient la légitimité, c'est-à-dire la capacité de traduire l'intentionnalité en réalité. Il peut, selon Bennis (1985), faire passer un projet d'un état présent à un état futur, créer des perspectives nouvelles, inspirer le changement aux parties prenantes et instiller en interne les nouvelles idéologies aptes à mobiliser et à focaliser énergies, compétences et ressources. Ensuite, l'idée que dans les situations spécifiques tout stratège doit faire un *effort cognitif* a fait son chemin (Gandval, 2008). L'intentionnalité du greffon serait mentaliste et donc une construction du cerveau sur un possible à venir où l'attention peut se focaliser et amener l'action ordonnée. Le greffon est alors actif dans la sélection, le réarrangement des informations et dans l'interprétation. L'intentionnalité serait le résultat d'un processus mental de traitement de l'information et de structuration des connaissances émanant d'un savoir-faire spécifique. Elle serait aussi un processus d'interprétation, de production de sens et de création. « L'esprit impose une interprétation de l'environnement, il construit son univers. Dans un sens, il manifeste une sorte de volonté et fonctionne selon sa propre dynamique » (Mintzberg, 1998). Enfin, il y a la vision et la prise de conscience d'un possible à construire. Une définition simple de la vision nous est donnée par Thornberry (1997). Il s'agit d'une conception de l'avenir, une représentation de l'entreprise dans une projection du futur, hypothèse à la fois analytique et affective. L'intentionnalité se décline ainsi en décision qui trouve une origine dans des variables d'état, de personnalité et de comportement. Elles influencent des croyances où est associé un vecteur de désirabilité.

Le porte-greffe : C'est le pied mère sur lequel le rameau va être greffé. L'imbrication ramène dorénavant la réflexion à la firme partenariale (Renou, 2007) et à l'intentionnalité collective (Collins et Porras, 2000). Thornberry (1997) décrit les composantes fondamentales de la *vision* à faire partager. Ils distinguent : l'*objectif* qui donne le sens, les *valeurs* qui façonnent

le mode opératoire en s'appuyant sur des croyances partagées, la *mission* qui décline le déroulement, la temporalité et délimite les actions, et l'*ambition* qui reflète les aspirations et ramène à une représentation idéale de la projection. L'intentionnalité collective est la traduction sur le porte-greffe de la fonction de préférence d'une communauté d'agents associés, à défaut d'adhérer, à la mise en œuvre de missions au service d'une ambition inscrite dans un ciblage temporel, *l'utilité du projet*. La vision partagée devient une co-construction faite d'influences réciproques. Mathé et Chagué (1999) considèrent à ce titre qu'elle est « la résultante d'une combinaison de multiples éléments de nature concurrentielle, commerciale, technologique et organisationnelle. Elle se fonde sur une dynamique ou encore une tension entre une ambition forte déclinée par des objectifs séduisants et une capacité de réaction et d'adaptation de l'organisation. Au-delà du discours sur la vision commune, cette dernière est une condition suffisante mais non nécessaire. En effet, même si certaines expressions sont acceptées, les agents d'une organisation n'ont pas nécessairement besoin de partager la vision pour agir collectivement. La cognition est encore une condition nécessaire car elle permet aux agents de mutuellement prédire leurs actions et de faire en sorte que leurs représentations soient équitables en termes de conséquences comportementales (Langfield-Smith, 1992 ; Balogun et Johnson, 2005).

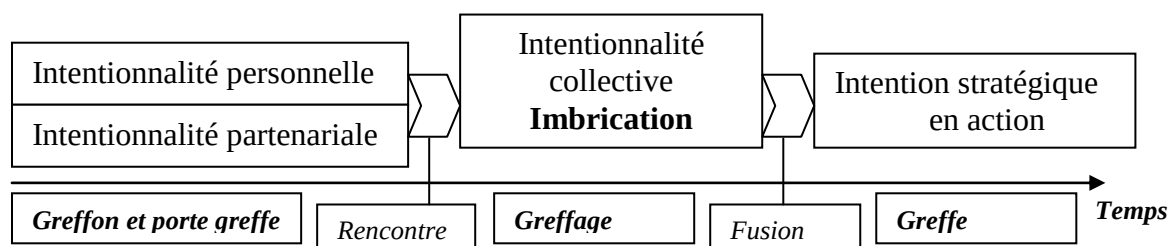
L'opération d'imbrication : le greffage

L'opération de greffage est chirurgicale. La compatibilité des espèces, la reconnaissance réciproque des parties à assembler, la période de la soudure sont des préambules. L'opération elle-même suit un mode d'emploi rigoureux, ne se fait pas sans douleur car il y a extraction et remplacement d'un rameau du porte-greffe. Elle doit surtout assurer une mise en contact des cambiums du greffon et du porte-greffe. En faisant coïncider la zone dans laquelle circule la sève élaborée, une connexion vasculaire se réalise. La prise de décision d'une telle opération est donc sans retour. Elle amène à s'intéresser aux choix respectifs du repreneur et de l'organisation. En premier lieu, le repreneur détient une option qu'il peut exercer ou non (Venkatraman, 1995 ; Trigeorgys, 1995; Levyne et al. 2009. En ce sens, l'imbrication est l'exercice d'une option. Elle prend son essence dans les concepts de valeur attachés à l'investissement sous jacent. Elle associe des problématiques qui relèvent de l'individualisme méthodologique (satisfaction du bien-être personnel) et de comportements collectifs dans une perspective plus holiste (satisfaction des attentes des partenaires associés). L'exercice ouvre la porte à la collectivisation. Elle intègre dans la scénarisation des comportements d'agents mis au service de sa réalisation. La genèse d'une intentionnalité collective de nature stratégique serait localisée dans l'un ou/et l'autre des six items selon Pitt (2001). Ils sont à la croisée entre le révélateur d'action et l'acte lui-même. Sont ainsi cités : une réponse à l'environnement, un processus de création ou de recreation, une procédure d'accumulation, une progression politique, un mécanisme d'ancrage et une narration associée à une mise en scène. L'identification de l'opportunité et sa contextualisation façonnent la confiance dans le projet partenarial et donnent l'envie d'exercer l'option de co-construire un avenir à partager. En second lieu, difficile de ne pas citer Hamel et Prahalad (1989) sur « l'intention stratégique » qui est collective en s'ancrant dans un projet innovant et relève d'ailleurs plus de l'intentionnalité, puisqu'elle devance l'action. Ces auteurs appréhendent ce concept comme une vision ambitieuse et astreignante qui pousse à l'action ce qui fournit à la fois sensibilité et force à l'envie pour construire le futur. Elle consiste au niveau d'un projet à se libérer des contraintes de l'environnement et des règles établies par la concurrence pour se doter d'objectifs originaux et ambitieux pour l'avenir. Cette intentionnalité collective est affublée d'attributs qui sont le *sens*, la *découverte* et le *devenir* à construire ensemble. La greffe ramène au résultat de la soudure suite à l'imbrication et à l'observation des prémices de

l'intention stratégique. Avec la circulation de la sève, le projet partenarial s'engage dans l'action et dans la construction d'une intention stratégique. Le redéploiement est observable et l'utilité du greffage mise en évidence. La performance a pour révélateur le renouveau stratégique, la légitimité, la confiance réciproque.

L'imbrication dans un contexte de reprise externe est ainsi une opération de greffage qui peut être mise en scène.

Figure 1 : Imbrication et processus de greffage



A ce niveau du raisonnement la compréhension émane du miroir de l'analogie botanique. Concernant le **greffon**, la notion d'intentionnalité fait référence à un processus cognitif développé par un leader détenteur de capacités qui produit un processus mental, façonne une interprétation du monde et prend conscience d'un avenir à construire. **Concernant le porte-grefte**, il y a l'héritage d'une intention stratégique et l'expression d'une intentionnalité partenariale faite d'attentes sur une co-construction et l'expression d'ambitions collectives. Concernant le **greffage**, l'imbrication est le résultat de choix. La soudure propose la construction d'une nouvelle aventure collective. Elle fait l'objet d'une étude approfondie de nature qualitative.

2- L' OBSERVATION EMPIRIQUE DU GREFFAGE

La compréhension et la modélisation du greffage, phénomène stratégique complexe par excellence, rentrent dans le cadre des recherches qui suscitent une méthodologie adaptée. Elle s'intéresse à une métamorphose faisant suite à un événement, l'imbrication. Le rôle du chercheur relève de la conceptualisation de l'outil support de la recherche, de l'animation et de l'évaluation de sa mise en œuvre par les repreneurs dans les organisations. Nous présentons les résultats de la démarche qui sollicite une démarche qualitative (2.1) qui suivie d'une discussion (2.2).

2.1. L'ETUDE CLINIQUE D'UN GREFFAGE

L'analyse du processus de greffage nous a fait sortir des cadres conceptuels orthodoxes. L'approfondissement du sujet s'est naturellement orienté pour l'observation en profondeur d'un cas, une étude clinique d'un greffage menée dans la durée (2007-2010). La disponibilité du repreneur a favorisé le déploiement d'une méthode qualitative. Ce choix se trouve justifié dans le sens où la méthodologie a été construite en fonction du terrain d'investigation (Mucchieli, 2004) et que l'approche holistique émerge comme stratégie de recherche (Miles et Huberman, 2003). Une telle posture est adaptée à l'étude des systèmes humains complexes. Elle invite à ouvrir le domaine d'observation et s'inscrit dans une

démarche pluridisciplinaire. Notre recherche se situe dans cette lignée car elle respecte les postulats de concentration sur des phénomènes de contextualisation, d'explication du processus et de guidage par des considérations théoriques (Hlady-Rispal, 2002). Parmi les protocoles, l'étude de cas nous a semblé appropriée (Yin, 1989). En effet nous étudions un phénomène actuel dans un cadre réel où les frontières entre l'observation et le contexte sont floues. Notre objectif est de comprendre un processus développé dans un contexte unique pour un projet spécifique. L'entretien du repreneur nous a semblé opportun pour confronter l'expérience vécue à notre construction pratique et théorique.

L'analyse longitudinale d'un cas de greffage

L'observation du cas a été menée sur plus de trois ans à partir d'avril 2007. Elle a débuté dans un contexte de recherche d'un successeur par le prédécesseur, constaté la rencontre fortuite avec le repreneur, étudié les prémices de la relation, observé un règne conjoint qui a duré 6 mois et analysé le greffage qui a pris effet en septembre 2008. L'évolution de la greffe s'est poursuivie et a donné lieu à deux entretiens semi-directifs du greffon en avril 2009 et en octobre 2010. L'entreprise est une société de taille nationale qui exerce son activité dans les milieux de la finance. Elle se présente comme une fédération de PME organisée autour d'une tête de groupe. Le greffon est le dirigeant du groupe.

Tableau 2 : Chronologie des événements

Avant	Projet « Ambitions 2010 » - Succession du dirigeant – Recherche de solutions
	Avril : AG 2007
2007	Juillet : Annonce de l'arrivée d'un nouveau dirigeant
	Octobre : Prise de fonction transitoire - Conseiller du Président et Vice Président exécutif
2008	Janvier : Annonce d'un plan stratégique à l'Horizon 2015
	Septembre : Prise de fonction du nouveau Président - Nomination d'un nouveau DG - Préparation du plan 2015- Annonce de la Charte de Gouvernement d'entreprise
	Octobre : Réflexion sur la nouvelle gouvernance du groupe - Réorganisation et constitution des pôles par lignes métiers)
	Novembre : Présentation de l'organisation (Organigramme général, pôles et fonctions support)
	Décembre : Annonce du Nouveau CA du groupe
2009	Janvier : Nouvelle organisation en marche
	Avril : AG 2009 - Convention du groupe - Officialisation de nouveau nom du groupe Entretien semi directif n°1 du dirigeant
2010	Octobre : Entretien semi directif n°2 du dirigeant

L'observation s'est accompagnée d'une compilation quasi exhaustive de la documentation interne (rapport des conseils, journaux d'entreprises) et de la documentation externe (revue de presse) publiées autour et sur ce cas de reprise externe. L'ensemble conforte une chronologie, précise des événements, situe la nature opératoire du greffage et propose un mode d'emploi.

Les développements à suivre sont relatifs à l'analyse des entretiens semi-directifs réalisés auprès du repreneur. La durée de chaque discussion a été approximativement de deux heures. Les entretiens ont été enregistrés, retranscrits puis codés. Le canevas du premier entretien couvre des questions ouvertes relatives aux étapes du processus de greffage. Le second entretien insiste sur les premiers résultats de l'action du repreneur.

Les résultats du premier entretien : Nous avons réalisé une analyse de contenu et une analyse textuelle menées sur la base des propos du repreneur. L'analyse thématique de contenu permet d'établir une grille d'analyse donnant une lecture synthétique de l'entretien (Jolibert et Jourdan, 2006). Les classes qui servent à la codification des données sont prédéterminées. L'étude relève d'une procédure visant à donner du sens aux propos recueillis lors de l'entretien semi-directif. Les principales extractions sont développées ci-après. La grille de lecture est une mise en relation des axes de réflexion réalisée sur la base de l'analyse théorique (tableau 3).

Sur le greffon, de réelles prédispositions à diriger ressortent de l'entretien. La formation supérieure, l'expérience managériale, l'intérêt pour la stratégie vont dans ce sens. Les responsabilités et la personnalité de développeur montrent que l'agent est doté d'une véritable capacité d'influence sur la stratégie. *La notion de leader* émane du discours. L'interviewé exprime l'envie et le besoin d'exercer des responsabilités. Il insiste sur la triple capacité du leader : l'imagination avec « la vision transformatrice », l'influence avec « l'envie de peser » et la prédisposition à s'entourer de talents avec « des collaborateurs qui sont là pour commander ». Un leader « c'est celui qui attire avec lui et qui entraîne ». L'expérience et la valeur ajoutée du dirigeant permettent de donner le ton et procurent la force d'orienter consciemment la stratégie. *Le préambule de l'intentionnalité* est à associer à une veille sur des possibilités d'évolution de carrière. La maîtrise du choix est essentielle dans la réflexion. Le relationnel (réseau informel et affinité entre dirigeants) est le déclencheur de solutions d'évolution. L'envie « de creuser une opportunité » naît de la qualité de la relation avec l'interlocuteur (le prédécesseur). Une solution n'est envisagée que si l'envie existe (motivation), les valeurs fondamentales respectées (conciliation de l'art de vie avec une responsabilité professionnelle et de famille), la proposition inscrite dans l'expression d'attentes (racines) et la qualité de contact forte (rencontre). Le processus mental est construit sur une approche par les valeurs. La proximité entre les valeurs personnelles (humanisme) et les valeurs morales (signature de l'organisation) a influencé le processus mental. L'affectif est présent au niveau des racines, de l'ancrage au territoire, de l'entente entre agents (couple élu-collaborateur), de l'identité de l'organisation, des valeurs. *L'intuition est forte dans les choix et l'envie déterminante* : le répondant se présente comme intuitif. Il raisonne ainsi et ne décide rapidement que si l'envie est là. L'intuition est « quelque part chez moi matinée de désir ». Le choix professionnel relève « d'un désir conforme au plaisir personnel de réalisation dans un nouveau cadre ». *L'intentionnalité* vaut prise de décision et la réflexion rapide.

Sur le greffage, il y a bien exercice d'une option stratégique. La solution retenue est « une parmi d'autres ». Le repreneur était en veille sur des possibilités. Les déterminants du choix sont dans la création de valeur (intérêt du projet), l'envie de se réaliser (construction d'un parcours), l'opportunité de croissance (développements individuel et organisationnel), la curiosité (challenge de la découverte). La recherche d'informations sur la société a été menée sur internet. Le résultat de l'investigation a attisé le défi car l'organisation lui a paru complexe. Un besoin de simplifier s'est imposé comme préambule. La période de transition a été mise à profit pour observer, comprendre, mieux connaître et se faire accepter.

Sur le porte-greffe, le projet stratégique élaboré à finalité 2015 est l'expression de l'intentionnalité collective. Il est collaboratif et construit dans une relation étroite entre partenaires. *La vision commune est élaborée dans un modèle « bottom-up »*. Emulateur,

l'interviewé évoque un rôle de coordonnateur des travaux. Dixit « je ne pense pas avoir influencé sensiblement les orientations contrairement à ce qu'on a pu penser » et « j'étais un médecin accoucheur en période de stage ». En tant que bénéficiaire, l'appropriation est le résultat d'une consultation de la base dont le cahier des charges l'a positionné en tant que dépositaire et ordonnateur. La démarche rigoureuse gagne en humilité. La *construction de la légitimité* est essentielle. Les réflexions sur la gouvernance militent pour une influence du repreneur dans une « dynamique de relations ». La référence aux éléments structurants d'un pacte social reposant sur la culture et la stratégie est implicite. L'association d'un dirigeant antérieur à la direction repose sur « la recherche d'un partenaire de jeu au quotidien » permettant d'associer « travail et confiance ». *Les principaux pouvoirs* sont présents. Sont ainsi cités : l'incarnation de la propriété, le contrôle par le renforcement du rôle des administrateurs, les structures de gouvernance, les capacités des collaborateurs à insuffler rigueur et dynamique, la recherche du consensus par la réconciliation des contradictions. L'exégèse vue comme la capacité à donner un sens est sublimée. Ainsi pour le greffon, « un leader ça donne du sens à une action collective », « expliquer le sens est essentiel car c'est à partir de là que l'on dit ce que l'on veut faire, que l'on donne du rythme, que l'on provoque une envie de le faire et qu'on enclenche le mouvement ». Il y a le double impératif de donner du sens en interne et en externe. *La réorganisation des métiers* a également été construite en mode collaboratif. L'organisation résultante est une solution avant tout interne pour penser l'avenir. L'objectif a été de trouver des points de fixation qui permettent de donner du sens pour tous les partenaires, ainsi « une vision doit être visible par tous » et « pour qu'un discours soit intelligible, il doit être identique pour toutes les parties prenantes afin que les clés de lecture soient homogènes ». La réorganisation des métiers est un redéploiement du type démocratique. Les lignes métiers répondent à des objectifs stratégiques spécifiques. Le choix de l'organisation a précédé le choix des hommes : « on en parle quand l'organisation est figée ». *Sur la gouvernance*, la simplification a été la règle. *Les valeurs* sont annoncées comme centrales. *Sur l'efficacité*, les dimensions organisationnelles concurrentielles, financières et citoyennes sont autant de leviers de propagation de l'intentionnalité partenariale nouvelle. Dans la stratégie, le levier concurrentiel est privilégié afin de favoriser l'ouverture sur l'environnement extérieur.

Sur la greffe, le concept de temps est prégnant avec des scénarios rapides d'ajustement et des obligations d'accroître la réactivité. C'est un enjeu concurrentiel pour l'avenir impliquant une évolution culturelle. Ainsi, « certaines décisions difficiles doivent être prises sans oublier qu'il faut être dans l'action et que le risque est omniprésent ». La culture du risque est à insuffler. Les petits « conservatismes sont des freins qui peuvent influencer l'évolution ». La capacité et le temps pour expliquer sont les régulateurs. *L'objectif à terme relève vraiment de la légitimité*. Elle est obtenue « quand il y a un retour tangible et que le projet a suscité plus d'adhésions que de non adhésions ». La légitimité « c'est du sens, du rythme et de l'enthousiasme pour une organisation ». La légitimité est acquise lorsque le projet est reconnu comme acceptable par les parties prenante. Elle se lit « dans le regard des autres ». Normes, codes et modes de fonctionnement sont des signes de reconnaissance. La finalité est « de maîtriser le destin et de restituer cette maîtrise en héritage ».

Tableau 3 : Résultat de l'analyse de contenu

GREFFON	GREFFAGE	PORTE-GREFFE	GREFFE
– Prédilection, formation et expérience. – Capacité de leader vue comme celui qui attire avec lui et entraîne. – Processus mental construit sur la base de valeurs et d'affectif. – Comportement intuitif « matinee de désir » – Intention vaut prise de décision.	– Choix multiple et exercice d'une option. – Déterminants personnels : envie de se réaliser, intérêt de se construire un parcours, challenge de la découverte. – Déterminants collectifs : intérêt du projet, possibilité de développement.	– Projet coopératif. – Vision partagée de type « bottom-up ». – Responsabilisation co-construction, exégèse. – Greffon bénéficiaire, dépositaire, ordonnateur. – Gouvernance simplifiée et noyau constitué. – Refonte métiers et organisation.	– Importance du temps, de l'adhésion, de la légitimité et de l'exégèse. – Culture de réactivité, de risque à insuffler. – Conservatismes comme freins. – Performance et retour tangible sur le projet. – Maîtrise du destin et restitution de la maîtrise en héritage.

La co-construction est mise en évidence. Par ailleurs, les propos insistent sur la mise en contact des cambiums du greffon sur le porte-greffe. Elle s'avère être bien délicate et essentielle pour l'interviewé car il s'agit d'ajustements qui visent à faire coïncider la zone dans laquelle circule la sève élaborée par le porte-greffe. La connexion vasculaire montre que c'est bien le porte-greffe qui alimente le greffon. L'action de ce dernier est d'influer sur la vigueur, d'apporter une résistance, de supprimer des défauts du projet et bien évidemment d'améliorer la performance d'ensemble, la qualité du fruit en quelque sorte.

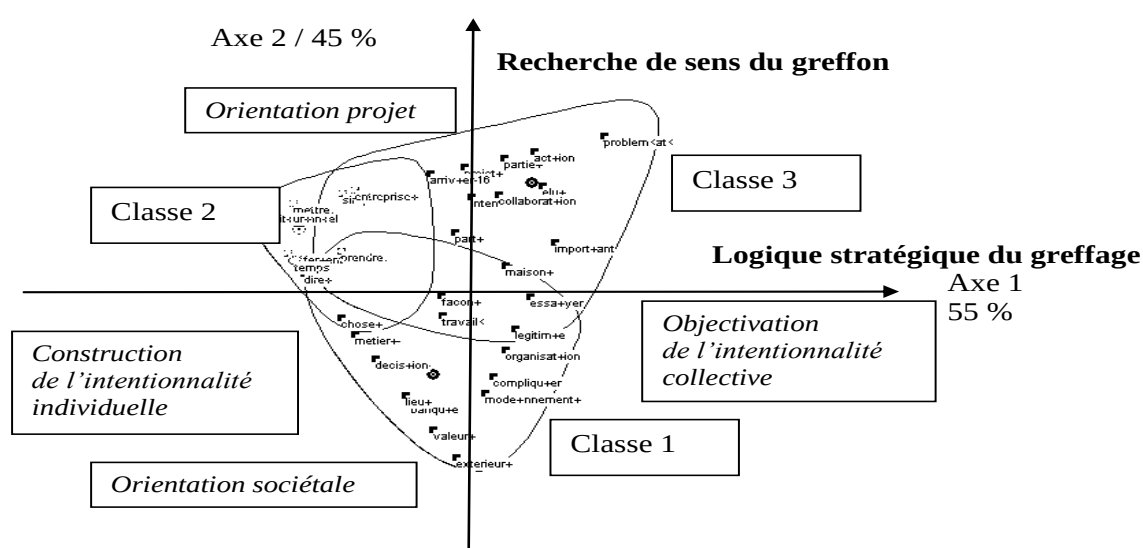
Pour l'analyse textuelle, le discours du dirigeant est appréhendé à travers un ensemble de données extraites de l'entretien semi-directif. Ce corpus est analysé par le logiciel ALCESTE 4.7. Cet outil d'analyse lexicométrique permet d'extraire d'un ensemble littéraire composé d'un discours, un corpus homogène, les données fondamentales et structurantes (Lebart L. et Salem A., 1994). Il permet le dénombrement des formes ou mots présents et le calcul de leurs cooccurrences deux à deux et découpe le texte en unités de contexte (UC) visant à affiner la compréhension de chaque élément extrait. Cette méthode permet de créer un tableau à double entrée croisant, en ligne, les unités de contexte et, en colonne, les formes significatives. Il opère une analyse factorielle des correspondances (AFC) qui détermine une répartition des données obtenues en différentes classes de mots liés. Notre analyse décompose le corpus en trois classes regroupant 84 des 227 unités de contexte élémentaires (uce). Ici, 100% de la variance est expliqué. Chaque classe, composée d'un nombre inégal d'uce est étudiée ci-après (tableau 4).

Tableau 4 : Résultat de l'analyse lexicale

Classe 1 (29% des énoncés classés) - <i>Le porte-greffe en héritage / Concepts reliés aux valeurs, codes, culture et organisation.</i> Vocabulaire spécifique de la classe: Code+(5), valeurs (11), activité(11), structure+(6), mode+(5), fonctionnement(5), lieu+(5)
Classe 2 (48% des uce) :- <i>L'intentionnalité du greffon / Aspects relatifs à la personnalité du dirigeant.</i> Vocabulaire spécifique : Choix(11), vie+(8), intérêt+(8), professionn+el+(10), sens(4), option+(4), intuiti+f (4)
Classe 3 (20% des uce) - <i>L'ajustement par greffage /Concept relatifs à la mise en œuvre collective de la stratégie et de la gouvernance.</i> Vocabulaire spécifique : Prenant+(9), partie+(11), niveau +(1), collecti+f+(4), gouvern<(4), élu+(6), act+ion(5), intention+(6), consensus(3), collaborat+ion+(6)

En complément, l'analyse factorielle des correspondances (AFC) insiste sur la formation des plans à interpréter (figure 1).

Figure 2 : Résultat de l'AFC



Dans le plan 1, 55% de la variance constatée est expliquée. Cet axe décline la temporalité du déploiement d'intentions, opposant les initiatives (orientations et modalités d'actions) aux conséquences en termes de finalités (légitimation et impact projet). On y retrouve les modalités et la temporalité du greffage. Dans le plan 2, 45% de la variance constatée est expliquée. Nous retrouvons des variables d'exégèse opposant le sens donné en interne au sens recherché en externe. Cet axe montre que l'intention doit être porteuse de sens pour l'organisation et pour la société. Il insiste sur le greffage d'intentions comme symbiose reposant d'un côté sur l'affectif et la vision commune et de l'autre sur la perception et la reconnaissance. On y retrouve la sensibilité du greffon dans sa quête de sens.

Cette analyse conforte le concept de greffage construit sur la base de l'imbrication entre une intentionnalité individuelle et une intentionnalité collective. Elle insiste sur l'intérêt de la greffe comme une recherche de sens menée dans une approche partenariale élargie.

Les résultats du second entretien : Ils sont menés sur la base des conclusions précédentes et de sa prise de recul sur le greffage octobre 2010. La finalité du retour, outre la validation et l'ajustement des développements, est l'étude de la greffe comme résultat de l'action collective en cours. Une grille d'entretien lui a été construite sur la base de 4 sujets qui sont respectivement le retour sur le modèle de greffage, l'état de la greffe, les avancées du projet fondateur et le point d'étape sur la performance du greffage (encadré 1).

Encadré 1 : Guide du second entretien du greffon

- 1- **Retour sur le modèle de greffage :** *Réflexions sur le protocole de mise en relation, sur la chronologie en étapes du greffage et sur le modèle de déploiement. Qu'avons-nous oublié ?*
- 2- **Analyse de la greffe :** *Réflexions sur la greffe, sur l'intention stratégique actualisée et sur les challenges émergents. Quelles sont les évolutions significatives de l'intention stratégique ?*
- 3- **Avancées du projet 2015 :** *réflexions sur l'appropriation du projet, les nouveaux enjeux et sur l'état d'esprit du dépositaire. Quel est l'état des lieux des avancées ?*
- 4- **Les premiers résultats de la greffe :** *réflexions sur les synergies et les anergies, sur l'effectivité de la fusion des légitimités avec ses expressions les plus significatives, sur la notion de « différence » Qu'est-ce qui a changé ? qu'est ce qui va changer ? qu'est ce qui doit encore changer ?*

Nous présentons les résultats de cette ultime réflexion du greffon sur l'expérience du greffage. Sur le premier questionnement, il y a réaffirmation du processus de greffage et spécification de la greffe. Il confirme l'existence d'une séquentialité du processus dont le déploiement propose l'organisation minutieuse de la transition. L'imbrication développe des propriétés et a bien pour objectif de permettre à un support de fournir la sève utile en quantité et en qualité au développement de l'ensemble. Elle se justifie par ses propriétés qui visent à conférer une résistance à l'environnement et améliorer le fruit. A la compatibilité des espèces greffées doit s'ajouter une sympathie, une « affinité » en quelque sorte entre les parties, mais aussi un intérêt commun, « une synergie », pour que l'union soit cordiale et s'avère utile. En déclinant des capacités et des possibilités managériales le greffon pose en concertation le cadre d'évolution. Les ambitions de l'imbrication résultent d'un besoin de se réaliser d'un greffon à travers un porte-greffe à développer et d'un besoin d'évoluer pour un porte-greffe avec un greffon comme meneur. L'opportunité de la rencontre ouvre des perspectives réelles. Il y a entente des parties à fusionner et co-construction par affinité d'ambitions comme préambule à tout greffage. Ensuite, il insiste sur le fait que le greffage demande une organisation méticuleuse. La soudure entre le sujet et le greffon ne peut se faire que par les tissus, les cambiums qui doivent coïncider aussi exactement que possible. Le cheminement pour atteindre cet état prend la forme « d'une opération chirurgicale minutieusement préparée ». Elle propose une reconnaissance attentive des affinités entre greffon et porte-greffe rendant possible l'opération. La qualité du patrimoine génétique des espèces à greffer, la compatibilité des espèces (capacité d'assimilation, d'appropriation) et le terrain propice (attentes, désirabilité, besoin d'accomplissement...) organisent la faisabilité. La révélation est opportune mais passe par la prise de conscience du besoin d'évoluer pour les parties

concernées, la veille sur des possibilités et la recherche de solutions concrètes. Le choix est raisonné de part et d'autre. La rencontre est fortuite et l'opportunité s'impose comme celle du bon sens commun. Les parties à assembler s'identifient, se reconnaissent échangent avant l'exercice de l'option. Un règne conjoint s'organise le temps de passation des pouvoirs. La scénarisation et le timing de l'opération de greffage s'imposent rapidement. L'opération de greffage propose un assemblage des parties de l'ensemble impliquant tous les transferts utiles (pouvoirs, compétences, métiers...) et lance une initiation d'évolutions, des échanges et des ajustements réciproques. La greffe propage la formalisation du projet stratégique, l'action renouvelle l'intentionnalité partenariale collective et s'ouvre sur l'opérationnalisation des changements. « Les véritables ambitions s'annoncent mais aussi se dévoilent dans le déploiement ».

Sur les trois autres points du questionnement, la performance de la greffe est développée par le greffon. La greffe réalisée est ainsi assimilée à une réussite. Trois idées évoquées militent pour un tel constat. Tout d'abord, il n'y a pas eu de phénomènes de rejet. Ensuite, le lien greffon et porte-greffe n'a fait que se renforcer. L'attachement du greffon au projet s'est confirmé par son appropriation, mesurée par les retombées collectives de l'action et par les liens de communauté construits. Enfin, collectivement, l'assemblage apparaît mieux à même de prendre des initiatives qu'au moment du greffage. Le spectre des possibles s'est élargi en matière de stratégie et avec lui le greffon signale une « capacité renforcée à prendre des initiatives fortes et à conceptualiser des changements plus importants ». La fusion a eu pour conséquence l'enrichissement de l'horizon des possibles et le renforcement dans l'art d'exécution. Il conclut ainsi « avec une légitimité qui s'impose, la greffe prend naturellement ». Par ailleurs, incontestablement l'intentionnalité partenariale évolue dans l'action. Si elle permet à l'origine de donner un cadre pour penser le devenir du projet. Elle se nourrit par la suite de « l'intelligence de ne pas s'enfermer dans des schémas pré-établis ». Le projet vit, n'est pas immuable, cultive l'opportunité, s'enrichit de l'arrivée de nouvelles idées. L'évolution est « dans la nature même d'un projet et constitue sa force ». Dans cette ligne de conduite, le challenge de la greffe sur la route de la maturité s'ouvre sur le principe de « rendre le groupe indiscutable ». Ce concept est à relier à deux idées pour le greffon : sur la performance, vue comme l'obtention d'un niveau de création de valeur économique supérieur à celui de la moyenne du groupe d'appartenance, et l'incontestabilité, vue comme l'irréprochabilité au niveau réglementaire. Le projet fondateur 2015 annoncé par le prédécesseur pendant le règne conjoint a permis de fixer à moyen terme des clés de réussite. Il a aidé la transmission des pouvoirs et a joué un rôle de facilitateur en accélérant la date du greffage, en préparant l'opération, en prévenant des changements de cap tout en rassurant sur la continuité. Il a symbolisé le choix d'une vraie volonté d'évolution sans rupture complète. La responsabilité de ce projet a été confiée au greffon, ce qui en a facilité l'appropriation. Il représente après coup un élément essentiel de la réussite de la succession. Les clés 2015 sont « autant d'éléments de référence pour les collaborateurs qui inscrivent leurs décisions dans l'horizon de référence ». Le document et les références se sont révélés pertinents et avec du recul, « il n'y a pas de clé qui n'ait donné à des débuts de connaissance ou de vraies réponses ». Plusieurs d'entre elles sont de véritables réussites, d'autres tâtonnent, de nouvelles se révèlent. L'état d'esprit du greffon est enthousiaste sur les débuts et l'avenir de l'aventure collective. Au titre de la performance, la production d'effets synergétiques est incontestable puisqu'au niveau quantitatif, les résultats sont palpables selon le repreneur. Si l'appropriation de la création de valeur relève de l'action collective, l'apport du greffon s'analyse principalement au niveau qualitatif. Il le situe au niveau des hommes. Il a ainsi initié l'arrivée d'une nouvelle génération d'acteurs et a favorisé une double révélation, celle de la confiance des collaborateurs en eux et celle de la qualité du travail réalisé par les équipes. Ces deux aspects ont favorisé le développement externe. Par ailleurs, la performance est principalement

étudiée sous l'angle de la légitimité. Elle est définie comme le pouvoir « de prendre des initiatives en étant accepté comme détenteur du droit de le faire ». Ce pouvoir est à la fois reconnu par le milieu et perçu par le greffon dans ses initiatives et ses décisions. La légitimité se construit dans le temps. Elle est plus simple à mobiliser quand les résultats sont là. La fusion des légitimités est le résultat d'un long processus. Elle n'est effective que quand la greffe a effectivement prise. Sur la notion de différence, si l'identité intérieure du groupe n'a pas changé, l'identité extérieure est en bonne voie d'évolution. D'une image passée défensive, il renvoie depuis la greffe une image d'un groupe entreprenant doté d'initiative, qui s'ouvre et bouge et qui a intégré le risque. Par ailleurs, les valeurs ont gagné en puissance. « Bien évidemment sans performance économique, la question des valeurs se poserait différemment ». Dans les modalités de la légitimité, le pragmatisme domine à travers l'économique, puis la moralité à travers la façon dont sont incarnées les valeurs et, le cognitif, par la capacité à donner du sens collectif, à réinterpréter les éléments dans un langage commun aux collaborateurs et sociétaires et à projeter une vision commune. Sur la moralité, l'institution n'a jamais donné autant de signes tangibles en termes d'initiatives au service des actions solidaires et de l'identité. En définitive, le greffon justifie cette hiérarchie implicite par son profil de dirigeant avec l'idée « qu'on lui pardonnerait difficilement une erreur au niveau de la performance économique ». Le mot de la fin sur l'intention collective est celui d'une continuité dans la remise en question : « Il faut garder l'essence mais il ne faut pas qu'il y ait paralysie pour le changement. Les valeurs ne doivent pas devenir un alibi pour ne pas évoluer ».

2.2. DISCUSSION

Ce papier permet de mieux comprendre le processus d'imbrication. Il amène à considérer l'opération comme l'ajustement d'intentionnalités individuelle et collective reposant sur une double dynamique donnant du sens (top-down) et s'ajustant au challenge (bottom-up) avec en visée l'assimilation des légitimités partenaires-repreneur. Le projet se révèle comme l'artefact support à la construction et à l'animation de l'intentionnalité collective en renouvellement. C'est bien l'instrument du dialogue entre les parties prenantes objet d'une reconfiguration (greffage). Dans l'action, le déploiement du projet a réellement donné une intention stratégique observable comme résultat du début de l'action. C'est l'objet de l'héritage que le repreneur externe appréhende. Cet héritage est complexe car il combine des dimensions économiques, sociales, partenariales, sociétales. La rencontre opportuniste ouvre la voie au développement d'une nouvelle aventure pour l'élaboration d'une intentionnalité collective renouvelée avec l'intention stratégique en perspective. L'intentionnalité collective apparaît avec une mise en forme traduite sur la base d'ambitions un héritage. Elle est déclinée en actions pour la communauté avec un leader comme *dépositaire qui en porte la responsabilité*. Les parties prenantes sont totalement impliquées. Une certaine affinité réciproque est à l'origine de l'association. Elle est à la base de la détermination et de la motivation des uns et des autres d'œuvrer ensemble. Les partenaires découvrent ce qui leur est proposé. L'acceptabilité repose donc implicitement sur une convergence entre la proposition et les attentes ou aspirations des partenaires quant à l'intentionnalité collective. La co-construction du projet à déployer est d'ailleurs un facteur d'adhésion. Un tel raisonnement propose un modèle homomorphe qui favorise la production de connaissances sur la reprise externe. Elle pose l'existence de conditions qui relèvent de l'existence d'un greffon compatible, d'attentes pour un porte-greffe, de sélection, d'ajustement de cambium et de déploiement de la sève selon les experts en botanique (Encyclopédie Pratique du jardinage, 2002). Le modèle homomorphe sous-tendu par l'analogie et décrypté par l'analyse théorique s'affirme dans la pratique.

Tableau 5 : Le modèle homomorphique de greffage

Greffage	1-Préparation de la tige et du support : le greffon et le porte-greffe	2-Imbrication : Opération de greffage	3- Actions post-opératoires Fusion et circulation de la sève	4-Finalité : Amélioration de l'espèce et de la qualité de fruits,
Reprise externe	1-Intentionnalité individuelle, intention stratégique du prédécesseur, attentes partenariales	2- Assemblage des intentionnalités Opération de reprise et transfert des pouvoirs Rencontre des acteurs	3- Intentionnalité partenariale commune et opérationnalisation du fonctionnement	4- Déploiement du projet partenarial remodelé et amélioration de la performance
Facteurs clés	1-Patrimoine génétique, terrain, terreau, proximité, option de reprise, attentes de renouveau	2- Prise de conscience de l'opportunité, socialisation, envie, rapidité de l'opération	3- Compréhension réciproque, scénarisation, partage de la vision, organisation du changement,	4- Performance, partage d'expérience, compréhension de la stratégie, la confiance

En affinant le modèle sur la base du contenu des étapes, il convient de noter que :

- l'étape de préparation des tiges montre que la gestion du temps et la construction de l'intentionnalité individuelle sont essentielles. La durée expose la rapidité. Le greffage est un acte chirurgical violent. Il y a exercice d'une option d'achat par le repreneur dont la durée de vie est brève (moins d'un an). La période de transition est courte avec un règne conjoint limité. L'asymétrie est très importante pour le greffage (méconnaissance réciproque). Cette asymétrie propose ainsi une atmosphère qui est lourde dans le cas du greffage (méconnaissance du projet). Mais une spécificité est à relier à la rapidité de réduction de cette asymétrie du fait des échanges d'informations et de la négociation dans le déroulement du processus. La tige possède un patrimoine génétique différent mais ce qui importe c'est la compatibilité. La nature du terrain influe sur l'intentionnalité individuelle.
- L'imbrication pose les termes de l'opération chirurgicale où la socialisation anticipée est inexistante. La greffe est une opportunité qui s'impose sur la base d'affinités et de capacités que les protagonistes découvrent. L'intuition prédomine. Elle impose au greffon de détenir des conséquences d'expériences acquises en externe. L'accès aux fonctions de management est naturel car il correspond à l'exercice de capacités reconnues. Pour le greffon c'est de la « zéro dépendance préalable » avec le projet de reprise comme une alternative parmi d'autres.
- Les suites de l'imbrication proposent une véritable métamorphose du projet. L'intensité du changement et la vision stratégique influent sur les conditions de déploiement de l'intentionnalité collective. Les parties prenantes sont totalement impliquées dans le processus. Pour le greffage, les partenaires découvrent ce qui leur est proposé, de nouvelles ambitions, une évolution de la culture vers plus de risque, des changements de fond, des actions. L'intentionnalité collective est puissante. L'acceptabilité repose donc implicitement sur une convergence entre la proposition et les attentes ou aspirations des partenaires quant à l'intentionnalité collective comme résultante. La double finalité est la légitimité du projet remodelé et l'affirmation du leadership du repreneur. Elles sont à relier directement à la performance de

l'opération. Le profil rationnel-légal (greffage) avec une dose de charisme s'impose. L'approche est prioritairement pragmatique dans le cas du greffage. La création de valeur est donc valorisée avec la répartition en fonction de la contribution. Le projet propose une redistribution des rôles et des responsabilités vers certains partenaires encadrant. Les autres approches cognitives et morales sont aussi mises en exergue. L'absence de socialisation anticipée explique sans doute le besoin de s'affirmer sur tous les plans. Le challenge est cependant principalement économique.

Conclusion

Trois remarques conclusives méritent à ce point d'être partagées. Tout d'abord, l'analyse est avant tout exploratoire. Elle ouvre des possibilités d'analyse sur un échantillon élargi et propose des adaptations à d'autres contextes. Ensuite, l'analyse longitudinale est limitée dans le temps. Elle encadre l'opération de greffage. Enfin, le modèle proposé est un modèle managérial qui repose sur l'appréciation des greffons. Ils peuvent développer une autosatisfaction dans leurs réponses. La prise en considération de parties prenantes autres qui ont vécu, participé et été affectées aurait sans aucun doute apporté des éclairages intéressants sur certains aspects du modèle de greffage.

BIBLIOGRAPHIE

- Anscombe G.E.M. (2002), « *L'intention* », traduit de l'anglais par C. Michon et M. Mathieu, préface de V. Descombes, Paris, Bibliothèque de philosophie, Gallimard, 2002.
- Balogun J, Johnson G. (2005). "From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sense making", *Organization Studies*, n°26, p.1573-1601.
- Bennis W. (1985), *The planning of change*, Holt, Rinehart and Winston Ed., New York.
- Bennis W., Nanus B (1985), *Leaders: strategy for taking charge*, Harper and Row Publishers, San Francisco.
- Buisson M.L. (2005), «La gestion de la légitimité organisationnelle: un outil pour faire face à la complexification de l'environnement ?», *Revue Management et Avenir*, Vol4, n°6, p. 147-164, octobre.
- Cadieux L., Brouard F (2009), *La transmission des PME : Perspectives et enjeux*, Les Presses Universitaires du Québec, Collection PME et Entrepreneuriat.
- Cadiou K (2011), « *Intention et reprise d'entreprise : les modèles de marcottage et de greffage* », UBO, thèse de doctorat en sciences de gestion, Brest, novembre.
- Collins J.C., Porras J.J. (2000), « Built to last: Successful habits of visionary companies », 2nd Ed., L'Harmattan, Paris.
- De Freyman J., (2009), « *La transition : phase essentielle de la réussite d'une reprise* », UBO, thèse de doctorat en sciences de gestion, Brest, Septembre.
- Durand R., Gomez P.-Y. et Monin P (2002)., « Le management stratégique face à la théorie des options », *Revue française de gestion*, vol. 28, n 137, p. 45-60, janvier-mars.
- Encyclopédie Pratique du Jardinage(2002), Société Royale d'Horticulture, Dorling Kindersley Limited, Londres
- Grandval S. Soparnot R. (2008) « L'intuition managériale: une aptitude ésotérique ? » *Economies et Sociétés, Série économie de l'entreprise*, vol. 1 n°18, tome XLII, n°6-7, p. 1105-1128, juin-juillet.
- Hamel G., Prahalad C.K. (1989), « Strategic intent », *Harvard Business Review*, vol. 67, n° 3, p. 63-76.

Hlady Rispal M., (2002), *Méthode des cas, Application à la recherche en gestion*, De Boeck Université, Paris.

Jolibert A., Jourdan P. (2006), *Marketing research, méthodes de recherche et d'études en marketing*, Dunod, Paris

Langfield-Smith K (1992), « Exploring the need for a shared cognitive map », *Journal of Management Studies*, n°29, p.349-368

Lebart L. et Salem A (1994), *Statistique textuelle*, Dunod, 342 pages, Paris.

Leroy F. (1999) « Les conditions de l'application de la stratégie militaire au management », *Revue Française de Gestion*, n°122, P.6-16.

Levyne O., Sahut J.M., (2009), *Options réelles, intégrer risque et flexibilité dans les choix d'investissement* » Dunod, Paris.

Livet P. (1994), *La communauté virtuelle, Action et communication*, Editions de l'Eclat.

Mantere S., Vaara E., (2008); « On the problem of participation in strategy, a critical discursive perspective»; *Organization Science*, 19 p. 341-358.

Mathé J.C., Chagué V. (1999), « L'intention stratégique et les divers types de performance de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, N° 122, p 39-49.

Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (1998), *Strategy safari*, The Free Press, New York.

Miles M.B., Huberman (2003), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck, Paris.

Mucchieli A., (2004), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales* », Colin, Paris.

Munier B., (1994), « Décision et cognition », *Revue Française de Gestion*, p.79-92, juillet-août.

Pitt M. (2001), « In pursuit of change: managerial constructions of strategic intent », *Strategic Change*, Vol. 10, p. 5-21.

Renou Y., Renault M. (2007), « Une conception pragmatique de la firme patrimoniale », *Economie appliquée*, n° 4 p. 51-80.

Shapero A., Sokol L. (1982), The social dimensions of entrepreneurship, in *Encyclopedia of Entrepreneurship*, p. 72-90.

Thornberry N. (1997), « L'art d'être visionnaire », *L'Expansion Management Review*, p.16-22, juin.

Trigeorgis L. (1995), *Real options, an overview, real options in capital investment: models, strategies, and applications*, Praeger, p. 1-28, Westport

Tsoukas H. (1991), "analogical reasoning and knowledge generation in organization theory", *Organization Studies*, Vol. 14, n°3, p. 323-346.

Venkatraman, N. (1995), « Les fondements stratégiques de l'entreprise réseau », *L'Expansion Management Review*, Décembre, p.116-119.

Yin R.K., (1989), *Case study research, design and method*, Sage Publications, Newbury park.