

REPRISE D'ENTREPRISE PAR LES PERSONNES PHYSIQUES : CONDUITE DU CHANGEMENT ET RÉACTIONS DES SALARIÉS

Bérangère DESCHAMPS

UFR DGES – CERAG –

Université de Grenoble II

INTRODUCTION

La reprise d'entreprise par les personnes physiques (RPP) est un objet d'étude difficile et paradoxal à cerner : il s'agit d'une pratique entrepreneuriale peu connue (en dehors de la presse journalistique) qui semble oubliée tout en étant, par certains côtés, l'objet d'une demande.

La RPP est, en effet, délaissée par la recherche académique, aussi bien française qu'anglophone, y compris par le champ de l'entrepreneuriat⁽¹⁾, qui se focalise sur la création d'entreprise. Elle est, de plus, absente de la volonté politique car même si les discours

actuels portent sur l'incitation à l'entrepreneuriat, seules les créations sont appuyées par les pouvoirs publics qui délaissent les reprises⁽²⁾. Elle est oubliée, enfin, des recensements statistiques dans la mesure où elle n'est pas identifiée en tant que telle : elle est soit incluse dans les chiffres de création d'entreprise, soit confondue parmi les opérations de croissance externe⁽³⁾.

D'une manière générale, les acteurs intervenant dans la reprise (institutions, sociétés de conseils, organismes d'aides) ne sont pas spécialisés sur la RPP et, compte tenu de l'hétérogénéité des opérations possibles, ils n'ont pas la certitude de proposer une aide adaptée (Deschamps, 2000). L'intérêt social de la repri-

⁽¹⁾ Cf. Deschamps, à paraître, pour l'inscription de la reprise par une personne physique comme pratique entrepreneuriale.

⁽²⁾ Possible solution aux problèmes de transmission d'entreprises pour lesquels des dispositions fiscales incitatives ont été votées très récemment (Echos, avril 2000), elle ne bénéficie pourtant d'aucune aide spécifique.

⁽³⁾ Dans tous les recensements officiels, les chiffres portant sur la création d'entreprises incluent ceux sur les reprises d'entreprises et comptent même pour reprise des opérations qui n'en sont pas (par exemple la transformation en société d'une entreprise en nom individuel est comptabilisée comme une reprise) (Viennet, 1988 ; Bonneau et Mesleard, 1995). Quand parfois les reprises sont répertoriées (INSEE, 1996 ; BDPME, 1998), elles confondent les rachats effectués par des firmes ou par des particuliers.

se est, en outre, indéniable puisque cette opération contribue à la sauvegarde d'emplois en évitant la fermeture d'organisations pour lesquelles les dirigeants n'auraient pas anticipé leur transmission⁽⁴⁾. La RPP, en contribuant à la continuité de l'entreprise en transition permet de lutter contre le vieillissement économique et de renouveler le tissu industriel existant (Observatoire européen, 1996).

Par conséquent, la RPP a besoin de reconnaissance et les acteurs concernés nécessitent des outils pour mieux la comprendre. Jusqu'à présent, la presse pratique et certains organismes, tels l'APCE, ont mis en lumière des démarches standards afin de permettre aux repreneurs d'aborder l'opération de manière globale et rationnelle. Toutefois, ils n'ont pas intégré dans leurs propositions l'hétérogénéité et la multiplicité des dimensions qui peuvent induire le choix de la reprise. Plus généralement, ces orientations se concentrent sur la phase préparatoire de l'opération, mais ne donnent aucune indication sur les éléments qui suivent le rachat, c'est-à-dire une fois le repreneur dans l'entreprise achetée (Deschamps, 2001). De surcroît, l'opération est toujours abordée selon deux points de vue antagonistes : le cédant, concernant donc la vente de l'entreprise, d'une part ; ou le repreneur, d'autre part, se situant du côté du rachat de l'organisation. Or, la particularité même de la RPP consiste à ce qu'un individu endosse le rôle de dirigeant dans une entreprise qu'il ne connaissait pas au préalable, ou alors pas sous l'angle de la propriété et de la gestion. Le fait même qu'il y ait un changement de dirigeant implique des modifications dans la gestion de l'entreprise. Et, il n'existe pas, dans une organisation, d'événement non récurrent plus critique que le transfert du pouvoir et de l'autorité d'un dirigeant à un autre (Fiegener, Brown, Prince et File, 1996).

Il semble donc pertinent de s'intéresser aux salariés, en tant que membres de l'organisation qui subissent les changements de dirigeants et

de gestion. La dernière étape de la démarche repreneuriale de l'individu se concrétise par le processus d'entrée du repreneur dans la cible⁽⁵⁾ (Deschamps, 2002). Une première période implique la présence de l'ancien et du nouveau dirigeant afin qu'une transition s'opère en douceur. Cette phase du processus peut se révéler conflictuelle et s'avère délicate à gérer aussi bien en interne que vis-à-vis des interlocuteurs extérieurs.

Après avoir exposé notre protocole méthodologique (section 1), nous montrerons que le départ du cédant implique, inévitablement, même de manière imperceptible, que le repreneur opère des changements dans le fonctionnement de l'organisation (section 2). Le repreneur pose son empreinte dans la culture de l'entreprise. La section 3 expose les réactions des parties prenantes, en particulier des salariés. Entre confiance totale et rejet de l'acquéreur, des attitudes nuancées caractérisent les reprises.

I. LE PROTOCOLE MÉTHODOLOGIQUE

Malgré les travaux existants dans la presse et dans la littérature sur l'entrepreneuriat, l'objet étudié reste un terrain peu défriché et la littérature ne restitue pas la complexité du phénomène. Le questionnement de départ traité ici (concernant le changement de dirigeant dans une organisation et les réactions des salariés) s'insère dans un protocole méthodologique plus vaste de travail doctoral. Il avait pour objet d'identifier la pratique entrepreneuriale de reprise et plus particulièrement le processus suivi par le repreneur⁽⁶⁾. Plusieurs visées de recherche ont dicté la démarche suivie : explorer, décrire, confirmer et élargir. Compte tenu du manque de littérature à notre disposition, répliquer une étude déjà existante n'était pas envisageable. Notre démarche méthodologique privilégie la combinaison des modes d'accès au terrain⁽⁷⁾. Elle est exploratoire et inductive : la progression de notre travail est

⁽⁴⁾ Dans le secteur industriel, 50 000 emplois sont perdus annuellement avec la fermeture de PME pour lesquelles les dirigeants n'ont pas su ou pu, trouver de solutions au problème de leur transmission (Entreprise et Carrières, 1997) et 10 % des dépôts de bilan ont pour origine un échec de transmission (Courrier Cadre, 1998).

⁽⁵⁾ Par cible, nous entendons organisation achetée.

⁽⁶⁾ Cf. Deschamps (2000).

⁽⁷⁾ « *C'est en combinant l'utilisation de ces outils que le chercheur peut accroître la portée de ses résultats et garantir la qualité intrinsèque de sa recherche* » (Mbengue et Vaudangeon-Derumez, 1999, p 19).

permise par un accès au terrain, dont les résultats ouvrent de nouvelles perspectives. Elle a procédé en trois étapes : entretiens exploratoires, enquête par questionnaire, entretiens pour confirmer et élargir.

La description de la démarche du repreneur une fois son entrée dans l'entreprise effective est permise par l'exploitation d'une partie du questionnaire⁽⁸⁾. L'enquête quantitative, avait pour visée d'appréhender de manière globale et à grande échelle (Evrard, Pras et Roux, 1997) le phénomène de reprise et plus précisément, le processus. Complet et dense, le questionnaire a été adressé aux repreneurs ayant bénéficié du concours de la Banque de Développement des PME, partenaire financier incontournable des banques, elles-mêmes interlocutrices des repreneurs. Sur les 420 questionnaires administrés par voie postale, correspondant à des reprises d'entreprises industrielles et de services entre 1993 et 1997, nous en avons reçus 85, et étudiés 75.

Ces analyses ont fait apparaître différents éléments à approfondir par la dernière phase de notre protocole méthodologique. Elle a permis de valider les pistes de réflexion que nous avons identifiées pour construire le questionnaire. Notamment, nous nous interrogeons sur le type de réactions éprouvées par les salariés face à un nouveau dirigeant ; ou sur l'intensité du changement opéré par le repreneur pour se différencier du cédant. Elle a consisté à confirmer les résultats déjà mis en évidence et à élargir les informations recueillies. Aussi, dans le cadre de notre approche triangulée, nous avons conduit huit entretiens auprès de répondants à notre questionnaire, sélectionnés sur la base d'éléments ayant attiré notre attention et que nous cherchions à approfondir. Cette démarche qualitative repose sur l'organisation des données sous forme de matrices (Huberman et Miles, 1991).

Cette approche triangulée inter-méthodes, qui fournit plusieurs niveaux de résultats, facilite l'analyse du processus d'entrée du repreneur dans la cible, celui-ci se caractérisant par

les changements initiés par le repreneur et les réactions des salariés y afférant.

II. LE CHANGEMENT OPÉRÉ PAR LE REPRENEUR

La passation de pouvoir d'un dirigeant à l'autre, ainsi que les relations entre l'acheteur et le vendeur à l'intérieur de l'entreprise déterminent les premiers pas de l'acquéreur et le management qu'il va adopter. Cette transition lui procure l'opportunité de tirer progressivement un trait sur le passé et d'établir une nouvelle vision pour l'entreprise (Fiegner, Brouwn, Prince et File, 1994). Sans imposer des modifications radicales, le changement s'avère nécessaire. La section A propose une explication des raisons pour lesquelles le changement est nécessaire, avant que la section B ne présente les changements opérés par les repreneurs de notre enquête.

A. Les raisons du changement

Après le départ du cédant, le repreneur se trouve seul dans les murs de l'entreprise qu'il a acquise. Il endosse alors le rôle de dirigeant d'entreprise, la différence avec la création résidant dans le fait qu'il n'a pas créé cette firme, qu'il n'a pas recruté le personnel avec lequel il va travailler et qu'il n'est pas à la base des relations commerciales qui sont établies. Le repreneur se trouve dans la situation délicate de succéder à l'ancien dirigeant⁽⁹⁾, généralement le fondateur de l'entreprise et à l'initiative de tout ce qu'elle est devenue⁽¹⁰⁾. Selon Hobbs et Poupart (1988, p 40), « *la personnalité est à l'individu ce que la culture organisationnelle est à l'entreprise* ». Le repreneur entre donc dans une entreprise qui a une histoire, une identité, une culture desquelles il lui est nécessaire de s'imprégner. Chaque nouvel individu dans l'organisation éprouve des difficultés à identifier les éléments d'une culture (Schein, 1995). Se pose alors la

⁽⁸⁾ Le questionnaire organisé en quatre grandes parties cherche à caractériser : l'entreprise reprise, le repreneur, le processus préparatoire au rachat, et la démarche entrepreneuriale (effective après la signature de l'accord).

⁽⁹⁾ « *The one who takes over treads in the shoes of the one who leaves* » (Donckels 1995).

⁽¹⁰⁾ « *Ce que l'entreprise sait faire et la façon dont elle le fait sont le produit de son histoire* » (Reitter, Chassang et Moullet, 1998, p 109).

question de la transmission de cette culture et de son appropriation par le repreneur. Celui-ci doit s'imposer en tant que dirigeant en ne connaissant pas ou peu l'identité de la firme et, surtout, en emportant l'adhésion des salariés en place et des partenaires actuels.

La reprise d'une entité peut souffrir de l'illusion de la continuité, mais ce n'est pas du tout le cas : il y a nécessairement changement (Donckels, 1995). Pour Haddadj et d'Andria (1998), « *la probabilité de voir apparaître de nouvelles orientations stratégiques s'accroît, non seulement avec l'occurrence d'un changement de condition environnementale, mais aussi parce que le nouveau dirigeant perçoit ce changement* » (p 62). Le repreneur, une fois seul à la tête de l'entreprise qu'il a achetée, a besoin de s'affirmer devant le personnel, de se faire connaître auprès des fournisseurs, de conquérir de nouveaux clients, de se sentir maître de sa gestion. Il importe pour lui d'exercer le pouvoir à part entière et de mettre son empreinte sur ce qui devient, dans les faits, une nouvelle entité. C'est un nouveau départ pour l'entreprise : le repreneur insuffle des changements dans la firme qu'il a reprise et le résultat consiste à faire accepter par le plus grand nombre le projet, et le management qui l'accompagne.

Les notions de culture et d'identité se réfèrent à deux niveaux fondamentaux de la vie du groupe : s'il est possible d'aménager une culture (Hofstede, 1987), il est, en revanche, impossible de gérer une entreprise en opposition avec son identité⁽¹⁾ (Evrard, 1996). Les moyens d'action du repreneur se situent par conséquent au niveau de la culture d'entreprise. Le changement des comportements à l'intérieur de l'organisation en exige une modification. Et celle-ci ne peut se dérouler sans l'adhésion des individus. À ce titre, Reix (1995) parle de « *connaissances dans l'organisation* » pour expliquer le fait que le savoir est distribué, réparti.

De même, Mbengue (1997) considère qu'à l'intérieur de la culture, le bon fonctionnement

d'une organisation suppose la participation de ses membres. Le repreneur a principalement besoin de temps pour aligner le système politique et social de l'entreprise à l'intérieur de nouvelles normes et de nouvelles relations (Barnes et Hershon, 1994) qu'il aura initiées. L'entreprise qu'il pilote désormais n'est plus tout à fait celle qu'il a rachetée et la tâche est difficile, car l'acquéreur doit à la fois opérer une bonne gestion de l'entreprise et se faire accepter par les partenaires. De plus, malgré toutes les précautions prises en amont, divers éléments⁽²⁾ apparaissent au cours de cette période, requérant la plus grande maîtrise et la mise en place d'une gestion dynamique (Daigne, 1995). Les ruptures font partie de la vie de l'entreprise (avec la disparition d'un dirigeant ou la cassure due à un événement imprévisible sur le marché ou provenant de la concurrence, le dépôt de bilan...). Dans le cadre d'une RPP, le changement est ambivalent, car il correspond, d'une part, à une rupture (le changement de dirigeant : rupture par rapport à l'ancienne direction) et, d'autre part, à une continuité⁽³⁾ : le changement de dirigeant est nécessaire, voire vital, pour la suite de la vie de l'entreprise qui est reprise.

B. L'objet du changement

Le changement dans une opération de reprise est initié par le dirigeant dont le management entraîne inévitablement des modifications de la culture organisationnelle de la firme (Harvey et Evans, 1995) avec des répercussions sur les salariés. Schmitt, Grandhaye et Guidat (1998) parlent même de « *perturbations* ». Le repreneur doit alors incarner et faire partager le projet stratégique de l'entreprise, animer et coordonner un ensemble d'individualités et de compétences différentes et faire évoluer ses propres représentations.

74 % des repreneurs de notre enquête ont opéré des changements par rapport au précédent dirigeant. Ils ont trait principalement à la réorganisation (création de postes notamment),

⁽¹⁾ L'identité de l'entreprise est le point de départ de toute son existence réelle et la justification de son particularisme (Marmuse, 1992)

⁽²⁾ C'est le cas de la non maîtrise de la sous-estimation du poids de l'ancien dirigeant ou de « vices cachés » venant détériorer la rentabilité escomptée, d'une évaluation insuffisante du passif « gelé » et du passif « occulte », de la présence d'anticorps rejetant la greffe de l'acquéreur, ...

⁽³⁾ « *Le changement est nécessaire mais il n'a de sens que par rapport à l'idée de la continuité* » (Koenig, 1993).

à la mise en place d'une nouvelle démarche de travail (management participatif, information et respect des salariés), à des investissements en informatique et au développement de relations privilégiées avec les partenaires de la firme (cf. tableau 1).

81 % estiment qu'il est important qu'une césure soit opérée par rapport à la gestion précédente, pour que le nouveau management se démarque de celui de l'ancien dirigeant⁽¹⁴⁾. Le principal souci de l'acquéreur consiste à rassurer à l'intérieur de l'entreprise.

La tâche n'est pas aisée, surtout si la firme s'est trouvée engagée dans une procédure de redressement judiciaire, ou si le patron représentait la figure centrale de l'affaire. Dans le contexte des PME, la gestion est souvent paternaliste et les salariés sont appelés à accepter un nouveau dirigeant alors qu'ils sont attachés affectivement au vendeur. Toutefois, même si le repreneur connaît l'entreprise au préalable (partenaire, ancien salarié), son adaptation n'en est pas nécessairement facilitée (jalousies vis-à-vis de l'acquéreur).

Les moyens pour rassurer restent une question d'appréciation personnelle et dépendent avant tout du style propre du repreneur. Toutefois, Perret et Ramanantsoa (1996) opposent une conception déterministe à une approche volontariste du changement. La première insiste sur le caractère inflexible de l'organisation et voit dans la structure, le système et la culture, des facteurs de rigidité et d'inertie qui préservent l'organisation des changements. La critique principale à porter à cette conception repose sur la négation implicite du mana-

gement. L'approche volontariste, à l'inverse, met en évidence le rôle prépondérant des choix stratégiques du leader comme facteur de transformation de l'organisation. Cette perspective attribue le changement de l'entreprise aux actions et aux choix stratégiques du repreneur et/ou aux processus de décisions. L'enjeu clé consiste à choisir une démarche qui permette de réussir le changement. Plus l'écart est important entre le fonctionnement initial et le fonctionnement nouveau, plus le passage sera difficile (Ortsman, 1992).

Dans notre enquête, 88 % des répondants pensent que le changement culturel de l'entreprise doit s'effectuer en douceur, considérant que le repreneur n'a pas comme projet de révolutionner l'organisation, l'identité ou la culture de l'entreprise qu'il achète. À ce titre, connaître l'histoire de l'entreprise constitue un élément de gestion non négligeable (Martinet, 1988) pour « *chercher à comprendre le présent, à éclairer le futur et à produire des recommandations pour l'action* » (Marmonier et Thiéart, 1988, p 165). Tout changement qui est à effectuer au niveau de l'unité reprise, doit, par conséquent, être mis en œuvre dans le respect des partenaires internes et externes.

Welsch (1993) considère que l'un des aspects les plus importants de la transition, entre cédant et repreneur, est la gestion des ressources humaines. Cet auteur remarque qu'aucune étude ne s'est consacrée au management de la transmission. Les travaux évoquent simplement le recrutement, la formation et la planification, dans une petite partie incluse dans un processus plus détaillé. Il est impossible de prédire quelles vont être les réactions des sala-

Tableau 1 : Les premières actions du repreneur une fois dans les murs de la cible.

Diversifier la clientèle	67 %	Proposer sa stratégie aux salariés	27 %
Informers les salariés	55 %	S'occuper de l'image de marque	23 %
Réorganiser la structure de l'entreprise	49 %	Diversifier la production	15 %
Se présenter auprès des partenaires	40 %	Se séparer du banquier du cédant	14 %
Poursuivre, dans un 1 ^{er} temps, la politique du cédant	34 %	Déménager	10 %
Mettre en place une démarche qualité	32 %		

⁽¹⁴⁾ L'enquête du CEPME (1990) montrait que 53 % des dirigeants avaient adopté une stratégie de développement « *plutôt dans la continuité de celles des précédents dirigeants* » (c'est le cas, deux fois sur trois, des repreneurs salariés). 47 % en revanche avaient mené une stratégie de rupture par rapport à celle de leur prédécesseur (attitude majoritaire des repreneurs extérieurs) (p 27).

riés face à l'arrivée d'un nouveau dirigeant. Elles dépendent d'éléments très variables.

III. LES RÉACTIONS DES SALARIÉS FACE AU CHANGEMENT

En réponse au changement mis en place par le repreneur, l'entreprise peut connaître quatre forces d'inertie : sa stratégie, son système de gestion, sa culture et sa direction (Reitter, Chassang et Moullet, 1998). Les réactions des salariés dépendent, cependant, de la situation initiale de la firme. Le repreneur d'une entreprise en difficulté apparaît, en effet, comme une chance de continuité de la firme alors que les salariés pensaient qu'elle fermerait. Ils troquent des perspectives quasi certaines de disparition à brève échéance contre des espérances de redressement. En revanche, pour le repreneur, s'intégrer dans une structure saine en fonctionnement s'avère plus délicat, car les salariés s'identifient à leur entreprise. Chacun identifie l'organisation, et l'identité permet que tous y adhèrent. L'identification de la personne à l'image interne de l'entreprise (en particulier en contexte de PME) l'apaise, la motive, la conforte dans ses engagements (Larçon et Reitter, 1979). À l'inverse, une hostilité continue ou un refus permanent de l'identification créent un sentiment insoutenable de frustration. Les deux sections suivantes approchent les différents types de réactions des salariés.

A. Résistance au changement

« *Le projet d'entreprendre, projet d'un homme, pose in fine la question d'une adhésion, même minimale, des acteurs de l'entreprise* » (Bréchet, 1994). Pour que la reprise réussisse, il est nécessaire que le repreneur et son

mode de gestion soient acceptés. « *Le changement est une constante mais sa gestion doit prendre en compte la nature de l'organisation et ses résistances internes* » (Strebel, 1997, p 5). D'une manière générale, notre enquête recense différents types de réactions de la part des salariés face à la venue d'un nouveau dirigeant (cf. tableau 2).

Même si les réactions des salariés semblent plutôt positives, il ne faut pas perdre de vue que le particulier reprend une entité déjà en fonctionnement. La résistance au changement concernent 44 % des répondants et les problèmes organisationnels surgissent aussi bien du fait de l'entrée du repreneur, que du changement de techniques de production, de canaux de distribution ou encore de méthodes de gestion. Tout dépend du degré de réorganisation nécessaire et de la façon dont la transition entre le cédant et le repreneur s'est déroulée.

Les réactions de l'organisation peuvent se caractériser par une résistance au changement qui se manifeste de différentes manières avec « *la passivité et la mise en place de freins multiples* » (Donckels, 1989, p 55). Chaque changement entraîne de la résistance. « *Si l'on veut vraiment le changement, il faut accepter l'inévitabilité des crises* » (Crozier et Friedberg, 1977). Le phénomène de résistance au changement de la part des salariés est analysé comme la réaction naturelle d'un système social pour se protéger des « intrants » nouveaux (le repreneur) qui menacent de l'ébranler : la résistance au changement serait en quelque sorte une réaction légitime du système qui tente de maintenir son état antérieur (Aubert, 1991). Il peut se manifester sous forme de *statu quo* (Verstraete, 1997) mais l'une des premières raisons apparentes de la résistance au changement, dans le contexte d'une acquisition, est « la peur de l'inconnu ». Elle s'explique par la crainte de la part

Tableau 2 : Les réactions des salariés face à la reprise selon la perception des repreneurs.

Réactions des salariés	%	Réactions des salariés	%
Confiance en l'avenir	61 %	Démision	9 %
Remotivation	54 %	Blocage	6 %
Curiosité	44 %	Démotivation	4 %
Résistance au changement	44 %	Absentéisme	1 %
Ardeur au travail	32 %	Conflit	1 %
Choc culturel	16 %	Grève	0 %

des salariés, de perdre ce qu'ils possèdent. Un changement de mode de pensée et de nouvelles méthodes de travail sont gratifiés d'une certaine inertie, qui est aussi le résultat d'une angoisse quant à l'éventualité d'une remise en cause des compétences du personnel. La résistance au changement constitue donc un problème sérieux dans la mesure où, d'une part, le repreneur risque d'être retardé dans la mise en place de réformes indispensables à la survie de l'entreprise et, d'autre part, elle peut aboutir, du fait de la méfiance suscitée, à une baisse générale du « moral » de l'entreprise⁽¹⁵⁾.

La plupart des opérations de reprise se réalisent dans le plus grand secret et le personnel apprend le rachat tardivement. Au niveau organisationnel, donc collectif, la crainte se traduit par une baisse de l'engagement des salariés envers l'entreprise, par des conflits de pouvoirs, des comportements néfastes au travail et des relations tendues avec le repreneur. Au niveau individuel, un mauvais management de la reprise provoque des difficultés psychologiques liées à un fort sentiment de stress, dont l'origine se situe sur le plan de la crainte du salarié quant à la reconnaissance de ses compé-

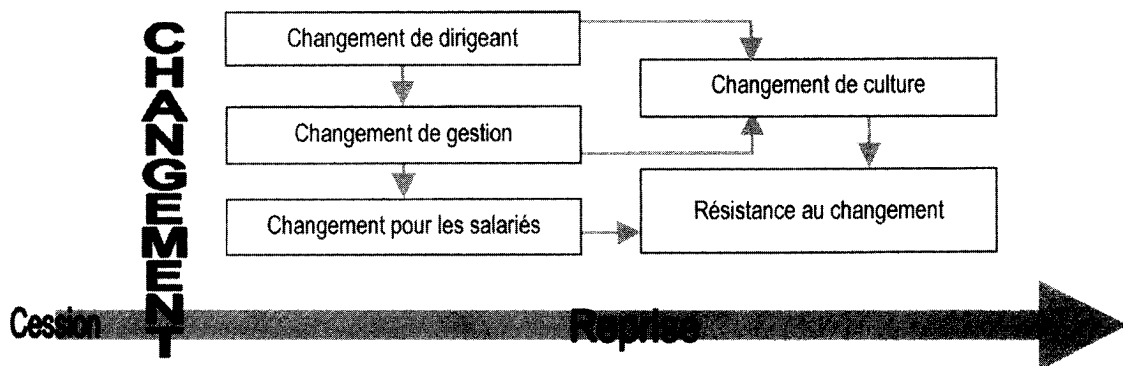
tences ou à la sauvegarde de ses acquis,... Le sentiment de trahison peut être très fort : les salariés se sentent abandonnés par leur dirigeant et, par manque d'information, des rumeurs apparaissent avec effet d'amplification.

Pour des raisons diverses, les salariés ne sont pas naturellement enclins à suivre la nouvelle politique du repreneur. Les employés sont légitimement attachés à leur entreprise, leur travail, leurs collègues, leur routine, leur performance, leur évolution de carrière,... Faisant partie de l'entreprise cible, ils sont susceptibles de tout perdre. En fait, les salariés sont conscients de ce qu'ils vont perdre mais n'ont pas suffisamment d'informations sur ce qui les attend. Ils entrent dans une période d'instabilité. La figure 1 schématise la logique du changement dans une opération de reprise.

B. Jalousie, inquiétude, scepticisme et confiance

Les analyses statistiques multivariées relatives aux réactions des salariés sont utilisées

Figure 1. La dynamique du changement dans une opération de reprise par un particulier.



Source : Deschamps (1998)

⁽¹⁵⁾ La question fondamentale à énoncer est la suivante (Savatier, 1989) : les travailleurs peuvent-ils être contraints de passer au service de nouveaux « maîtres » sans leur consentement ? Peuvent-ils être, en quelque sorte, « vendus », en même temps que les biens affectés à l'entreprise ? Si les salariés sont juridiquement libres de résilier unilatéralement les contrats à durée indéterminée qui les lient à leur employeur (en respectant les clauses prévues dans ce cas au sein du contrat), cette liberté n'est-elle pas uniquement formelle dans la mesure où la rupture du contrat par le salarié le conduit au chômage et le prive des indemnités dont il aurait bénéficié en cas de licenciement ? Pour conserver son emploi, ses avantages d'ancienneté, son intégration dans le milieu social où il a ses camarades de travail et toute une histoire personnelle, le salarié préfère « supporter » un nouveau dirigeant que prendre l'initiative d'une rupture. Il se trouve contraint d'accepter le changement d'employeur. Toutefois, le raisonnement est-il le même en période de plein emploi ?

pour faire émerger des taxinomies. À partir des questions formulées en échelles d'intervalles⁽¹⁶⁾ (Likert), nous avons procédé à trois types d'analyse : factorielle, typologique et discriminante.

L'analyse factorielle, qui réduit l'information de manière horizontale, a permis de dégager quatre facteurs, considérés comme variables-relais pour les analyses ultérieures. L'analyse typologique, validée par l'analyse discriminante, distingue quatre groupes de réactions de salariés⁽¹⁷⁾. L'analyse en composantes principales⁽¹⁸⁾ a permis d'extraire 4 facteurs. Le facteur 1 fait référence à la **confiance** des salariés envers le repreneur puisqu'il regroupe des variables comme l'adhésion au projet. Ils ont un nouveau dirigeant mais sont confiants sur leur devenir, sur l'avenir de l'entreprise et sur la continuité de l'activité de leur entreprise grâce à lui. Le facteur 2, en revanche, renvoie à des variables montrant une **peur en l'avenir**. Les salariés sont inquiets pour leur sort et celui de leur firme, car ils n'ont pas de visibilité sur le projet du repreneur. Le facteur 3 traduit un sentiment de **jalousie** envers le repreneur. Les salariés manquent d'information, ou en ont manqué, et voient un nouveau dirigeant venir les manager alors qu'ils auraient peut-être souhaité être à sa place. Le facteur 4, enfin, ne comporte qu'une seule variable : les salariés ont le sentiment d'avoir été trahis par leur ancien patron. Le sentiment de **trahison** parvient au salarié quand il n'a pas été informé régulièrement de la vente de la firme et lorsqu'il l'apprend au dernier moment, du fait de la présence du repreneur.

Les analyses typologiques et discriminantes conduisent à distinguer quatre groupes de réactions des salariés⁽¹⁹⁾. Le groupe 1 rassemble 12 repreneurs qui ont le sentiment d'être jalouxés par leurs salariés. L'analyse discriminante nous apprend que ces salariés n'ont pas peur de l'avenir, mais sont **jaloux** de leur nouveau dirigeant et ne lui font pas confiance.

Le groupe 2 ne concerne que 5 repreneurs dont les salariés ont peur pour leur avenir personnel, mais pas pour celui de l'entreprise : ils ressentent l'impression d'avoir été trahis par leur ancien dirigeant. Ils ne savent pas ce que l'avenir leur réserve, ne connaissent pas le repreneur et ont été informés tardivement de l'opération de reprise. Ce sont des salariés **inquiets**. Les 12 repreneurs du groupe 3 estiment que leurs salariés ne sont pas jaloux mais n'ont pas confiance envers eux. Ils n'adhèrent pas au projet du repreneur les rendant **sceptiques**. Enfin, le groupe 4 rassemble 24 repreneurs dont les salariés ne sont pas jaloux du nouveau dirigeant et n'ont pas peur en l'avenir. L'analyse discriminante nous permet d'affiner l'interprétation : les salariés de ce groupe éprouvent le sentiment d'avoir été trahis par leur ancien dirigeant, mais ont une forte confiance envers le repreneur, notamment en ce qui concerne l'avenir de l'entreprise. Ce sont les salariés **confiants**.

L'interprétation de ces quatre groupes de réactions traduit un éventail de difficultés à surmonter pour le repreneur. Le management de ces réactions est capital. Pour Estève (1997), la gestion des ressources humaines représente les facteurs clés du rachat. Le maître mot réside en l'information (Donckels, 1989, p 78) : « *donner un sens et expliquer* » constituent les clés dans le management du changement (Gioia et Chittipeddi, 1991). Harvey et Evans (1995) proposent d'impliquer l'ensemble des personnes clés de l'entreprise avant de procéder à tout changement. Castro, Guérin et Lauriol (1998) évoquent, quant à eux, le « modèle des 3 C » qui combine Confiance, Coopération et Compétence entre les acteurs d'une même organisation.

Il est important que la transformation culturelle se passe en un processus incrémental et évolutif (Buono et Bowditch, 1989). Le repreneur doit étudier les dysfonctionnements pré-

⁽¹⁶⁾ Nous avons opté, dans certaines parties du questionnaire, pour des échelles actitudinales car elles ont pour objectif de rendre opérationnelles des informations d'ordre qualitatif en les transformant en données quantifiées (Lambin, 1994). Les questions concernant les réactions des salariés ont été construites à partir des résultats obtenus après le traitement des entretiens exploratoires.

⁽¹⁷⁾ Ces groupes de réactions s'interprètent à partir du discours des repreneurs interrogés. Ils rendent compte de la perception des repreneurs à propos de la réaction de leurs salariés. Notre analyse est donc à nuancer. Il nous a été impossible de rencontrer les salariés concernés par une opération. Si cette contrainte est décevante, elle n'en révèle pas moins des résultats très intéressants : les repreneurs auraient pu présenter leur opération de manière idyllique ; il n'en est rien et témoignent de réactions très contrastées.

⁽¹⁸⁾ Cf. annexe 1 pour les scores statistiques.

⁽¹⁹⁾ Cf. annexe 2 pour les scores statistiques.

sents dans la firme et apporter sa contribution dans cette direction. Il ne peut chercher à prendre en main une tâche assurée par un salarié avant son arrivée, du moins pas dans un premier temps. Il doit intervenir dans ses domaines de compétences et laisser travailler ceux, dont c'est le métier, sur les savoir-faire particuliers. Le repreneur compose donc avec eux et anticipe les éventuels problèmes, plutôt que d'avoir à les résoudre. Il intègre ses buts et ses nouvelles méthodes dans une réorientation de l'organisation, mais en tenant compte de ce qui compose la firme. Il gère aussi la résistance au changement des individus en identifiant le phénomène et les raisons qui l'expliquent. Ce n'est qu'alors que le repreneur pourra agir efficacement. Outre la cohérence de sa stratégie par rapport à celle passée, il s'impose en tant que leader d'opinion afin que les salariés adhèrent à ses objectifs et à ses projets. Il est donc capital d'informer, de rassurer les individus et d'instaurer souplesse et flexibilité au sein de l'organisation (Louart et Beaucourt, 1995). Le repreneur fait, par conséquent, tout pour que le groupe social de l'organisation le suive dans son projet, vécu comme découlant des nécessités d'une réalité impersonnelle.

Perret et Ramanantsoa (1996) distinguent deux logiques simultanées dans l'action d'un leader en charge d'un changement organisationnel : la logique de démarcation qui rompt avec les routines, avec les habitudes, en bref avec le contexte organisationnel traditionnel, et la logique d'appui qui consiste en même temps à s'appuyer sur le même tissu organisationnel pour y trouver la dynamique nécessaire à la réalisation du changement (p 146). Le repreneur exploite l'existant tout en marquant son territoire. En fait, en tenant compte de la culture passée, il change des éléments qui vont impliquer sa modification. En présentant bien ces variations, la résistance au changement sera gérée de manière beaucoup plus douce.

CONCLUSION

L'entrée du repreneur dans l'entreprise reprise se caractérise par deux étapes. D'une part, une

transition s'opère généralement entre l'acheteur et le vendeur afin de transmettre progressivement le pouvoir et le savoir-faire. D'autre part, le simple fait qu'un nouveau dirigeant investisse l'entreprise implique des changements au sein de l'organisation, qu'il lui est nécessaire de gérer en douceur afin de recevoir l'adhésion des membres de la structure nouvellement contrôlée.

« Pour vaincre la résistance naturelle d'hommes dérangés dans leurs habitudes ou leurs intérêts, il faut, pense-t-on, persuader, former, éduquer sans relâche. Or les membres d'une organisation ne sont pas attachés de façon passive et bornée à leurs routines. Ils sont tout à fait prêts à changer très rapidement s'ils sont capables de trouver leur intérêt dans les jeux qu'on leur propose. Les habitudes ont pour eux beaucoup moins d'importance qu'on ne croit » (Crozier et Friedberg, 1977, p 385). En revanche, ils ont une appréciation très raisonnable et presque instinctive des risques que peut présenter pour eux le changement.

La culture d'une entreprise est créée par son fondateur. Insufflée dans une direction donnée au départ, elle a subi des transformations de par la complexité de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue. Elle est très difficile à identifier, à transmettre et à pénétrer. Pour Foster (1995), le meilleur moyen de s'approprier la culture d'une organisation est *« d'apprendre des autres »*. Grâce à ce qu'il aura intégré, le repreneur fera son possible pour éviter aux salariés des difficultés dûes à la désorientation psychologique provoquée par le changement soudain et radical de leur environnement de proximité. Comprendre et prendre en compte l'identité passée de l'entreprise est un des facteurs clés de succès de l'opération de reprise.

L'entrée du repreneur dans l'entreprise distingue fondamentalement la reprise de la création ex nihilo dans la mesure où le repreneur se trouve dirigeant d'une entreprise qu'il n'a pas fondée, qui a fonctionné avant lui, sans lui à sa tête. C'est également cette étape qui marque réellement le début de la reprise : l'implication physique du repreneur dans la gestion de l'entreprise.

ANNEXE 1 - L'ANALYSE FACTORIELLE DES VARIABLES RELATIVES AUX RÉACTIONS DES SALARIÉS

Les contraintes	La méthode	Les résultats obtenus
Les conditions d'application propres aux variables	Des données standardisées	Echelle de Likert à 5 postes
	Nombre d'observations > de 50 au nombre de variables	7 variables 53 observations
	Matrice de corrélation	Coefficients satisfaisants
Les indicateurs statistiques à respecter	Bartlett	Signification : 0,000
	KMO > 0,5	0,672
La détermination du nombre de facteurs à retenir	Règle de Kaiser : VP > 1	3 facteurs
	Scree test	4 facteurs
	Nombre de facteurs retenus	4 facteurs
	Variance expliquée > 50 %	78,212 %
Interprétation	Qualité de représentation des variables	Analyse sur 7 variables > 0,5 pour toutes
	Rotation des facteurs dans l'espace	Varimax

ANNEXE 2 - SYNTHÈSE DES ANALYSES TYPOLOGIQUES ET DISCRIMINANTES

Type d'analyse	Méthode	Résultats obtenus
Analyse typologique	Dendrogramme	3 à 4 groupes
	Nuée dynamique	Fiabilité de l'instrument de mesure vérifié Tableau ANOVA : significatif
	Nombre de groupes	4 groupes retenus
	Poids de groupes	12, 5, 12, 24 individus.
Analyse discriminante	Distribution multinormale	Echantillon de taille non homogène
	Test de Box	0,115 (résultat significatif)
	Lambda de Wilks	Significatif
	Facteur variant le +	Facteur : facteur 3
	% variance expliquée	Fonction 1 : 49,4 %, Fonction 2 : 36,7 %
	Facteurs discriminants	Facteur 1 : confiance Facteur 2 : peur en l'avenir Facteur 3 : jalousie
	% classement	98,1 %
Fonctions discriminantes	Fonction 1 : jalousie (facteur 3) Fonction 2 : trahison (facteur 4) Fonction 3 : peur pour soi mais confiance envers le repreneur (facteurs 1 et 2)	

BIBLIOGRAPHIE

AUBERT N. (1991) – *Management, aspects humains et organisationnels*, PUF fondamental.

BARNES L. B. & HERSHON S. A. (1994) – « Transferring power in the family business », *Family business review*, volume 7, n°4, winter, p 377-392.

BDPME (1998) – *La transmission des PME-PMI*, rapport sur 10 années d'expérience de la Banque de Développement des PME, septembre, 35 p.

BONNEAU J. & MESLEARD P. (1994) – « La vérité sur les « reprises » : surtout des très petites entreprises », *Objectif PME*, n°14, janvier.

BRECHET J.-P. (1994) – « Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise », *Revue française de gestion*, juin – juillet – août, p 5-14.

BUONO A. F. & BOWDITCH J. L. (1989) – *The human side of mergers and acquisitions : managing collisions between people, cultures and organizations*, Jossey Bass Publishers.

CASTRO J.-L., GUERIN F. & LAURIOL J. (1998) – « Le « 3 C » en question », *Revue française de gestion*, mars-avril-mai, p 75-89.

CEPME (1990) – « La transmission des PME », 32 p.

COURRIER CADRES (1998) – « PME-PMI cherchent cadres repreneurs... », n°1273, 30 octobre, p 20-21.

CROZIER M. & FRIEDBERG (1977) – *L'acteur et le système*, Editions du Seuil.

DAIGNE J.-F. (1995) – *Ré-ingénierie et reprise d'entreprise, gestion*, Economica.

DESCHAMPS B. (1998) – « La gestion des problèmes humains dans les opérations de reprise de PME par le particulier », *4^e Congrès international francophone de la PME*, AIREPME, Nancy-Metz, 22-24 octobre, 15 p., cédérom.

DESCHAMPS B. (2000) – *Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques*, Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Grenoble II, 7 décembre.

DESCHAMPS B. et PATUREL R. (2001) – *Reprendre une entreprise ... saine ou en difficulté*, Collection entrepreneurs, Dunod.

DESCHAMPS B. (2002), *Les spécificités du processus entrepreneurial*, *Revue Française de Gestion*, volume 28, n°138, avril mai juin.

DONCKELS R. (1989) – « New entrepreneurship : lessons from the past, perspectives for the future », *Entrepreneurship and regional development*, volume 1, p 75-84.

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

ECHOS (LES) (avril 2000a) – « Transmission d'entreprise : la baisse des droits s'accompagne de lourdes contraintes », 4 avril, p 71.

ENTREPRISE & CARRIERES (1997) – « Les principaux modes juridiques de reprise », du 20 au 26 mai, n°388, p 14.

ESTÈVE J.-M. (1997), *La gestion des ressources intrapreneuriales et le succès du rachat de l'entreprise par ses salariés*, Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion Montpellier II, Décembre.

EVARD K. (1996) – *Intégration culturelle et croissance externe*, Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Grenoble II, novembre.

EVARD Y., PRAS B. & ROUX E. (1997) – *Market, études et recherches en marketing*, Paris, Nathan, 672 p.

FIGENER M. K., BROWN B. M., PRINCE R. A. & FILE K. M. (1994) – « A comparison of successor development in family and non family businesses », *Family business review*, volume 7, n°4, winter, p 313-329.

FIGENER M. K., BROWN B. M., PRINCE R. A. & FILE K. M. (1996) – « Passing on strategic vision : favored modes of successor preparation by CEOs of family and nonfamily firms », *Journal of small business management*, volume 34, n°3.

FOSTER A. T. (1995) – « Developing leadership in the successor generation », *Family business review*, volume 8, n° 3, fall, p 201-209.

GIOIA D. & CHITTIPEDDI F. (1991) – « Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation », *Strategic management journal*, volume 12, p 433-448.

HADDADJ S. & D'ANDRIA A. (1998) – « Transmissions internes et transmissions externes dans les PME françaises : existe-t-il des différences de changements stratégiques et d'orientations stratégiques ? », *Revue internationale PME*, volume 11, n°4, p 45-65.

HARVEY M., EVANS R. (1995) – « Life after succession in the family business : is it really the end of problems ? », *Family business review*, Volume 8, n°1, spring, p 3-16.

HOBBS B. & POUPART R. (1988) – « L'organisation entrepreneuriale : est-ce possible ? », *Gestion*, septembre, p 40-46.

HOFSTEDE G. (1987) – « Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation », *Revue française de gestion*, septembre-octobre, p 10-21.

HUBERMAN A. M. & MILES M. B. (1991) – *Analyse des données qualitatives ; recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université, Bruxelles, 480 p.

INSEE (1996) – *Les créations d'entreprises du premier semestre 1994*, par X. Monchois et J. Bonneau, INSEE Résultats, n°455-456, mars.

KOENIG G. (1993) – *Management stratégique : vision, manœuvres, tactiques*, Nathan..

LARCON J.-P. & REITTER R. (1979) – *Structures de pouvoir et identité de l'entreprise*, Nathan.

MARMONNIER L. & THIETART R.-A. (1988) – « L'histoire, un outil pour la gestion ? », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, p 162-171.

MARMUSE C. (1992) – *Politique générale, langages, intelligence, modèle et choix stratégiques*, Economica, Paris.

MARTINET A.-C. (1988) – « L'histoire, un investissement productif ? », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, p 172-174.

MBENGUE A. (1997) – « Le fonctionnement dual des organisations », *Revue française de gestion*, juin-juillet-août, p 27-38.

MBENGUE A. & VANDANGEON-DERUMEZ I. (1999) – « Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique », *VIIIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Ecole Centrale Paris, 26-28 mai, Cédérom.

OBSERVATOIRE EUROPÉEN DES PME (1996) – 4^e rapport annuel, *European Network for SME Research* (ENSR), sous la coordination de EIM Small Business Research and Consultancy, juillet, 210 p.

ORTSMAN O. (1992) – « Peut-on changer l'organisation du travail et la culture de l'entreprise ? », *Revue française de gestion*, mars-avril-mai, p 5-17.

PERRET V. & RAMANANTSOA B. (1996) – « Un dirigeant-séducteur pour gérer le changement », *Revue française de gestion*, novembre-décembre, p 143-151.

REITTER R., CHASSANG G. & MOULLET M. (1998) – « L'identité au coeur du changement », *L'Expansion management review*, mars, p 108-113.

REIX R. (1995) – « Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise », *Revue française de gestion*, septembre-octobre, p 17-28.

SCHEIN E. H. (1995) – « The role of the founder in creating organizational culture », *Family business review*, volume 8, n°3, fall, p 221-238.

SCHMITT C., GRANDHAYE J.-P. & GUIDAT C. (1998) – « Perturbations en PME : une analyse des comportements », 4^e *Congrès international francophone de la PME, AIREPME*, Nancy-Metz, 22-24 octobre, cédérom.

STREBEL P. (1997) – « Choisir le bon cap », *Les Echos*, dossier spécial L'art du management, La nécessité du changement, n°14, 18-19 avril, 15 p.

VERSTRAETE T. (1997) – *Modélisation de l'organisation initiée par un créateur s'inscrivant dans une logique d'entrepreneuriat persistant. Les dimensions cognitive, praxéologique et structurale de l'organisation entrepreneuriale*, Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion, IAE de Lille, juillet, 563 p.

VIENNET H. (1988) – « Comment crée-t-on ou reprend-on une entreprise ? Des projets d'inégale importance », *Economie et statistiques*, 33-37.

WACHEUX F. (1996) – *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, collection Gestion, Paris, 290 p.

WELSCH J. H. M. (1993) – « The impact of family ownership and involvement on the process of management succession », *Family business review*, volume 6, n°1, spring, p 31-54.