

## Prise de fonction d'un repreneur de PME : Repérage de conditions de facilitation et d'activation

Par

Sonia BOUSSAGUET

Enseignant-chercheur Reims Management School  
59, rue Pierre Taittinger - BP 302  
51061 Reims Cedex - France  
Ligne directe : +33(0)3 26 77 46 75  
Fax : +33(0)3 26 04 69 63  
Mobile : +33(0)6 20 48 46 57  
sonia.boussaguet@reims-ms.fr

### Résumé

Cet article s'appuie sur une réalité importante dont on sait qu'elle pose problème dans les reprises de PME : il s'agit du moment de l'entrée en fonction. La théorie de la socialisation organisationnelle est ici mobilisée comme cadre d'analyse pour comprendre comment se passe l'entrée de ces nouveaux dirigeants. Une étude empirique est conduite sur un échantillon de 8 PME. Au total, 39 entretiens sont menés auprès de repreneurs venant de l'extérieur et de salariés en place dans les entreprises concernées. Les résultats mettent en évidence un ensemble de pratiques d'intégration face à une reprise de direction. Tout d'abord, nous étudions les pratiques de socialisation mises en œuvre par l'organisation. Nous en déduisons un certain nombre de « conditions de facilitation », que nous pouvons considérer comme autant de moyens favorisant la socialisation des repreneurs nouvellement arrivés. Nous analysons ensuite la manière dont certains repreneurs mettent en place, eux-mêmes, des tactiques d'auto-adaptation. Nous en tirons des « conditions d'activation », que nous pouvons évaluer comme autant de moyens permettant de réaliser la socialisation qu'ils jugent nécessaire. Ces conditions font enfin l'objet d'une discussion sur la qualité de la prise de fonction chez un repreneur de PME.

### Introduction

Cet article s'appuie sur une réalité importante dont on sait qu'elle pose problème dans les reprises de PME : il s'agit du moment de la prise de fonction du nouveau dirigeant, avec les effets importants sur les capacités ou le développement des entreprises concernées.

L'entrée dans l'entreprise, qui fait l'objet de notre réflexion, est la dernière étape du « processus repreneurial » (Deschamps, 2000). C'est la période immédiatement consécutive à l'acquisition de l'entreprise par le repreneur. Elle est marquée par l'entrée en fonction de celui-ci dans sa nouvelle propriété (Rollin, 2006). Dans ce cadre, la prise de fonction constitue un événement stratégique majeur (Watkins, 2003), et se révèle particulièrement critique pour un individu qui vient de l'extérieur. En effet, le repreneur devient le dirigeant d'une entreprise qu'il ne connaît pas, d'un personnel qu'il n'a pas recruté, habitué à la façon de travailler du cédant (Deschamps, Paturel, 2005).

Naturellement, les risques liés à sa venue varient dans leur contexte. Ils n'en demeurent pas moins présents : depuis la perte relative d'efficacité jusqu'à l'incapacité d'intégration. Autrement dit, à ce stade du processus, les difficultés y sont assez nombreuses. Il y a des risques techniques et professionnels, et d'autres relatifs à la compétence des acteurs à s'intégrer activement dans leur nouveau terrain d'activité. Dans les travaux sur les opérations de reprise d'entreprise, on néglige souvent ces besoins d'acculturation, voire d'inculturation des arrivants<sup>1</sup> (Boussaguet et al., 2004). C'est pourtant une phase essentielle que ce processus interactif dans lequel une entreprise intègre un nouveau membre à son fonctionnement et où ce membre doit s'adapter assez vite à un système organisationnel qui lui est relativement inconnu et qu'il a pour charge de contrôler (Boussaguet, 2007). Cela passe par ce qu'on qualifie, en gestion des ressources humaines, de la « socialisation organisationnelle ».

La socialisation organisationnelle est utilisée dans les travaux consacrés au recrutement et concerne

essentiellement les employés. Il est reconnu que la socialisation a lieu à chaque fois qu'un individu franchit une « frontière » de l'organisation ou change de rôle (Van Maanen, Schein, 1979). C'est toutefois au moment de l'entrée dans l'entreprise que la socialisation est la plus intense (Feldman, 1976). La socialisation organisationnelle correspond au processus d'apprentissage des attitudes, comportements et connaissances que les arrivants doivent acquérir pour assumer leur nouveau rôle et participer en tant que membre à part entière d'une organisation (Fisher, 1986). D'un point de vue gestionnaire, il semble important de bien gérer l'intégration des nouveaux arrivants :

- sur le plan organisationnel, il faut pouvoir garder les savoirs, les savoir-faire et les compétences qui ont permis de faire fonctionner les choses dans le passé. Les arrivées de nouveaux membres ne doivent pas conduire à des dysfonctionnements (par perte d'informations, de synergie ou de capital immatériel) ; elles doivent préserver les équilibres internes, du moins avant qu'il soit possible de les transformer ou de les faire évoluer en connaissance de cause ;
- sur le plan individuel, il faut permettre aux arrivants de se construire en réorganisant leurs acquis ou leurs expériences dans le nouveau contexte. Ils doivent être rapidement efficaces sur les plans cognitifs (perception de la situation), relationnels (interactions avec les autres membres) et techniques (maîtrise des outils de gestion) ; ils doivent être reconnus comme capables de s'adapter au mieux à leur nouvel environnement.

Dans les entreprises, il existe des pratiques de socialisation qui tentent de gérer au mieux cette période transitoire qu'est la prise de fonction lors d'un recrutement. Lacaze (2005) souligne curieusement l'insuffisance de résultats empiriques sur ces pratiques d'intégration et la nécessité d'établir un lien entre ces dernières et les concepts de références. Mais, à l'occasion d'une reprise d'entreprise, ces pratiques existent-elles, sont-elles vraiment efficaces et jusqu'à quel point ? C'est ce que nous analysons dans cet article, à partir d'études de cas, où nous confrontons certaines pratiques à leurs effets observables.

L'article est divisé en quatre parties. Tout d'abord, nous justifions la méthodologie de recherche et présentons les cas étudiés de manière synthétique. Puis, nous étudions les pratiques organisationnelles de socialisation face à une reprise de direction. Nous en déduisons un certain nombre de « conditions de facilitation », que nous pouvons considérer comme autant de moyens favorisant la socialisation des repreneurs nouvellement arrivés. En parallèle, nous analysons la manière dont certains repreneurs mettent en place, eux-mêmes, des tactiques d'auto-adaptation. Nous en tirons des « conditions d'activation », que nous pouvons évaluer comme autant de moyens permettant de réaliser la socialisation nécessaire, en médiation plus ou moins favorable avec les « conditions de facilitation » décrites plus avant. Enfin, nous discutons de la qualité d'une prise de fonction chez un repreneur d'entreprise, en faisant l'inventaire des « conditions de facilitation et d'activation » observables dans la situation étudiée.

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

La prise de fonction par un tiers suite à une reprise d'entreprise étant un phénomène peu étudié dans le domaine académique, notre démarche est issue d'une étude qualitative, à caractère exploratoire. Dans cette perspective, la plupart des données proviennent d'une analyse de cas. Plus précisément, nous avons retenu la méthode d'étude de cas multiples, en suivant les principes énoncés par Yin (1984). Nous voulions mettre en évidence plus les invariants (régularités) que les spécificités des cas. Chaque cas correspond à la période d'entrée d'un nouveau dirigeant dans une organisation, suite à une reprise d'entreprise, qui nécessite un processus de socialisation. Huit cas de prise de fonction dans huit PME différentes ont été étudiés. Notre échantillon d'entreprise est présenté dans le tableau synoptique ci-dessous.

<b>Cas</b>	<b>Activité de l'entreprise</b>	<b>Effectifs de l'entreprise</b>	<b>Date de création</b>	<b>Date de cession</b>	<b>Raison de la cession</b>
1	Fabrication / commercialisation de produits agroalimentaires	42 (avant) - 44 (après)	1943	février 2002	Départ « forcé » (sinon dépôt bilan)
2	Electricité Bâtiment	38 (avant) - 72 (après)	1965	Août 1997	Retraite du fondateur
3	Electricité Bâtiments	12 (avant) - 30 (après)	1960	octobre 1998	Retraite du fondateur
4	Fabrication / commercialisation de produits d'entretien pour piscine	14 (avant) - 18 (après)	1992	novembre 2000	Retraite du fondateur officiellement (erreur stratégique (Pb de SAV))
5	Spécialisée Dans le matériel viticole	12 (avant) - 12 (après)	1960	juin 2002	Retraite du fondateur
6	Menuiserie et construction métallique	19 (avant) - 23 (après)	1945	octobre 2002	Retraite du fondateur
7	Fourniture et pose de menuiserie	13 (avant) - 21 (après)	1984	octobre 2001	Retraite du fondateur
8	Remanufacturage de cartouches d'imprimantes	36 (avant) - 48 (après)	1993	mai 2001	Départ pour raison de santé du fondateur

Tableau 1 : Présentation de l'échantillon d'entreprises

La mise en œuvre de l'étude de cas s'est faite principalement par entretiens semi-directifs, dispositif central de la recherche. La population d'étude est représentée, à titre principal, par des repreneurs individuels, externes à l'entreprise. Spécifions ici qu'hormis un repreneur, ancien créateur de TPE, les autres repreneurs interrogés n'ont pas d'expérience de reprise ou de direction d'une PME. Soulignons aussi qu'il s'agit de repreneurs accomplis, c'est-à-dire d'individus ayant effectivement pris leurs nouvelles fonctions directoriales et devant s'impliquer dans la structure récemment acquise ; autrement dit, d'un point de vue juridique, être des repreneurs uniques ou majoritaires dans le capital social des entreprises convoitées. Des précisions, concernant le profil des repreneurs interrogés, sont données dans le tableau ci-après.

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

Tableau 2 : Présentation des repreneurs, personnes physiques externes

Une approche multi-acteurs a été réalisée pour assurer une compréhension et interprétation les plus riches possibles du phénomène étudié. Nous avons donc interrogé, à titre secondaire, des salariés, subordonnés à ceux qui reprennent l'entreprise. Cette population a été subdivisée en cadre et non cadre.

De cette manière, la méthode de triangulation fondée sur le croisement des discours a été déployée. Il s'agit en fait de multiplier la collecte des mêmes faits par plusieurs sources et de les confronter (Wacheux, 1996). Au total, trente neuf entretiens ont été menés. Ces entretiens ont été complétés par des données secondaires tels les dossiers de reprise, les documents comptables, les documents marketing... La visite des locaux a été autorisée pour chacune des entreprises concernées. Les matériaux ont fait l'objet d'une analyse de contenu, plus précisément d'une analyse thématique, et ont été traités à l'aide d'outils préconisés par Huberman, Miles (1991). L'illustration de nos résultats s'est faite essentiellement par verbatim ou « mots des acteurs » (Wacheux, 1996).

## 2. Les pratiques organisationnelles de socialisation comme « conditions de facilitation » d'une reprise d'entreprise

Historiquement, la socialisation organisationnelle s'est d'abord traduite par un ensemble d'activités mises en oeuvre par les organisations pour accueillir et intégrer de nouvelles recrues (Schein, 1968 ; Van Maanen, Schein, 1979 ; Bauer et al., 1998). On ne la déclenche vraiment qu'à l'arrivée des nouveaux salariés, comme s'ils devaient en être influencés de manière passive. En écho à ce courant de pensée, nous avons constaté que la plupart des pratiques organisationnelles d'intégration débutent après l'accueil de la personne arrivante. Cette action après coup a de nombreux inconvénients, dont nous allons rendre compte ici, en montrant qu'il faut agir tout autant avant (préparation) qu'après l'entrée organisationnelle (régulation), surtout lorsqu'il s'agit d'un repreneur, nouveau dirigeant de l'entreprise récemment acquise.

### 2.1. La préparation (avant l'entrée en fonction du repreneur)

Ce type d'intégration a été peu observé. En revanche, nous en avons constaté la grande importance. La littérature sur la socialisation organisationnelle montre que commence à s'opérer une socialisation, avant même que l'individu intègre l'entreprise (Emery, 1990). Elle est destinée à préparer l'arrivant à l'organisation dans laquelle il est ensuite supposé travailler. Dans ce qui suit, nous allons mettre l'accent sur le repreneur qui doit lui aussi se faire expliquer dans quel fonctionnement il met les pieds, quitte à ce qu'il l'adapte, en connaissance de cause, à la fonction qu'il décidera de jouer.

#### 2.1.1. La communication dirigée vers l'arrivant : le nouveau dirigeant

La communication auprès de l'arrivant se réalise le plus souvent à travers une définition de fonction. Outil classique de recrutement, celle-ci permet de faciliter la sélection et d'aider les candidats à s'imaginer ce qui va les attendre dans leur nouveau contexte organisationnel. Il est communément admis que la période de pré-entrée nourrit les hypothèses imaginatives des candidats (Louis, 1980 ; Emery, 1990), quand elle ne les met pas dans l'illusion. En effet, s'il n'y a pas de préparation réaliste, autrement dit d'informations claires et mises en contexte sur la fonction, cette dernière est imaginée, construite en faux, avec le danger que l'individu se heurte à un « choc de réalité » trop brutal (Wanous, 1976). Ce dernier faisant alors l'expérience de « surprises » ou de « désillusions » potentielles (Louis, 1980), comme cela s'est passé dans cette entreprise : « quand on progresse dans la discussion, il y a un moment où ni le cédant, ni le repreneur ne veulent que ça capote. Ni l'un, ni l'autre. Moi, ça été six mois de discussion, il arrive donc un moment où je ne voulais pas que ça capote. J'avais confiance, je m'imaginais à l'intérieur, j'étais à l'intérieur même si je faisais autre chose. J'y étais quand même, je me sentais vraiment sûr de mon coup. Donc quelle n'a pas été ma surprise quand j'ai découvert ce qu'ils avaient manigancé ! » (repreneur). On comprend alors pourquoi Wanous (1976) défend vivement l'intérêt de la méthode « Realistic Job Previews » dans le but d'éviter des attentes insatisfaites. Selon cette optique, mieux vaut donner des informations exactes, quitte à dissuader les candidats lors du processus d'embauche.

Cet outil n'est pas transposable au cas d'un repreneur. Il ne s'agit pas d'un salarié, à qui l'entreprise confie un poste qu'elle doit définir avec lui. Cependant, il est possible que le cédant, prédécesseur de la

fonction, prépare un dossier détaillé relatif à son affaire pour aider le candidat repreneur à s'imaginer la cible (Duplat, 2003 ; Guidici, Coulaud, 2008). Or, dans les observations réalisées, il ne le fait que très rarement, soit par négligence, soit par crainte de donner trop de détails ou d'être jugé sur son action à la tête de l'entreprise. Pourtant, les repreneurs interrogés expriment clairement le fait de ne pas être préparés à la reprise effective. D'après leur discours, ils manquent incontestablement d'informations claires et réalistes sur le fonctionnement interne de l'entreprise. Pire encore, ils peuvent recevoir des informations inexactes de la part du vendeur, comme l'affirme ce repreneur : « quand vous rachetez une entreprise, vous vous basez sur un certain nombre d'éléments déclarés, en ce qui concerne les éléments non déclarés, si l'on vous ment, sans mentir, si l'on omet, et bien vous vous faites avoir. Vous n'avez pas toutes les cartes en main » (repreneur). Ces résultats corroborent d'ailleurs la littérature sur la socialisation organisationnelle. Il est largement admis que les nouvelles recrues se sentent « privées d'informations » à ce moment là (Jablin, 1984). Dans le cadre d'une reprise, Deschamps (2000) explique cette insuffisance de communication. Selon elle, il existe inconsciemment ou pas pour les cédants un risque que les candidats repreneurs se révèlent, en cas d'échec des négociations, en redoutables concurrents ou bavards maladroits.

Durant cette période de pré-entrée, il n'est pas rare aussi de constater que l'accès à l'entreprise est très limitée ; alors que ce serait une bonne façon de commencer : « par effet de préparation au cours des semaines et des mois avant la reprise, mes visites fréquentes me préparaient à la reprise » (repreneur). Le contact avec le personnel est quasi-absent : « j'ai effectué des audits. Mais je n'ai pas eu de contact avec l'entreprise avant mon entrée » (repreneur) ; ou bien : « j'avais visité l'entreprise mais pas rencontré les salariés. Mon prédécesseur m'avait dit « je vais vous faire apercevoir le directeur technique » et on avait monté un scénario comme quoi j'étais un client... » (repreneur). Mieux encore, certains cédants de notre étude sont allés jusqu'à interdire au repreneur toute « approche » de l'entreprise, craignant que le personnel ne se doute de quelque chose : « on m'avait interdit de visiter l'entreprise et de rencontrer les salariés : 'comprenez ceci cela, ça peut les affoler !' » » (repreneur). Le problème est qu'à ce stade, le candidat à la reprise est véritablement en situation d'infériorité vis-à-vis du cédant. Ce qui peut l'amener à « accepter l'inacceptable » (Tariant, 2002).

En revanche, nous pouvons noter que deux repreneurs de notre étude (création de leur emploi) ont été autorisés à « fonctionner » préalablement dans l'entreprise, comme nous l'explique l'un d'entre eux : « donc, c'était d'abord un souhait [du cédant] et aussi un souci de clarté pour montrer qu'il n'y avait rien à cacher, qu'il était là aussi pour aider, pour s'impliquer complètement dans la reprise ; en fait pour faciliter cette reprise. C'est quelqu'un qui est assez clair. Donc, pour lui, il était évident que si une personne voulait racheter sa société, il fallait qu'il la voit vivre de l'intérieur » (cadre). Cette implication se traduit concrètement par ce que nous avons appelé des « stages d'immersion préliminaires ». Cela consiste à s'immerger pendant une durée prédéterminée dans l'entreprise sous forme contractuelle ou pas, à visage découvert ou pas, comme l'illustrent ces propos : « j'ai été six mois en immersion à l'intérieur sans travailler. J'étais au chômage, je suis resté six mois, je ne suis pas venu à temps plein. Je la connaissais un peu, mais j'étais en retrait, je n'ai pas eu de prise directement. Les gens me voyaient mais je n'avais aucune familiarisation avec le personnel » (repreneur) ; ou bien : « ce qu'il faut savoir, c'est que le prédécesseur m'a autorisé à fonctionner dans l'entreprise durant trois mois avant d'acheter. Je venais tous les jours dans l'entreprise en anonyme. Les gens n'étaient pas au courant. Moi, je voulais voir si j'étais capable de jouer ce rôle, c'est-à-dire de le remplacer par rapport à la technicité, au secteur d'activité, capable de comprendre » (repreneur). Signalons toutefois que cette immersion préalable ne peut fonctionner que si le repreneur reste à « sa place » ; autrement dit en retrait, avec un statut uniquement d'observateur, comme le prouvent ces propos : « pendant cette période, vous n'êtes pas réellement le patron, ce n'est pas votre argent. Il faut faire attention, être prudent et ne pas tout confondre ou trop s'emballer ».

Dans presque tous les cas étudiés, il ressort que les repreneurs ne connaissent qu'imparfaitement leur contexte d'accueil : « je n'avais pas toutes les informations concernant l'entreprise en ma possession. Lorsque je suis arrivé dans l'entreprise, il y avait encore beaucoup d'interrogations. Les chiffres ne



disent pas tout » (repreneur). Ce qui peut générer une « ambiguïté de rôle »<sup>2</sup> pour l'individu qui ne sait trop comment agir (Jablin, Miller, 1991) : « au début, je me suis demandé ce que je faisais. C'était un nouveau métier. Vous êtes livré à vous-même alors que dans une grosse boîte, vous débarquez, vous avez d'autres personnes. Que là dans un premier temps, vous pensez que tout repose sur vous, et enfin de compte, vous vous demandez quel est votre rôle ? Quand vous êtes chef de chantier, vous arrivez, vous êtes chef de chantier ! Là, c'est une prise en charge de vous-même qui est un peu déstabilisante. Personne ne vous donne de directives » (repreneur). Aussi, lorsque les négociations sont bien avancées, il semble préférable de « donner toutes les clés de la maison » au candidat-repreneur jugé intéressé afin qu'il puisse y entrer en connaissance de cause, comme cela s'est passé pour ce repreneur : « on est allé plus loin, on avançait dans les négociations, et là, j'ai commencé vraiment à comprendre comment l'entreprise fonctionnait. Ça, ça c'est passé avant l'achat, entre la promesse de vente et le protocole ». En pratique, le cédant exige en contre-partie la signature d'une lettre de confidentialité dans laquelle le repreneur s'engage à ne pas divulguer les différentes informations qui lui sont communiquées : « il [le cédant] était réticent à me faire visiter l'entreprise et au fur et à mesure que je demandais des informations plus précises, je sentais un manque de volonté de sa part pour me les communiquer. D'un commun accord, on a décidé d'établir une lettre de confidentialité. Il a été de suite après moins réticent » (repreneur). Cela dit, on se gardera d'affirmer que toutes les informations utiles sur l'entreprise seront vraiment diffusées, comme l'exigerait la méthode de Wanous.

Au regard de nos résultats (cinq cas sur huit), on y voit donc un manque de préparation à l'intégration du nouvel arrivant pour deux raisons principales : tout d'abord, le repreneur et le cédant sont focalisés sur les négociations de vente ; puis, tant que l'accord n'est pas signé, une certaine confidentialité reste nécessaire. On s'aperçoit clairement, à travers les discours, que la plupart des cédants attendent que les repreneurs occupent leur place de nouveau dirigeant pour les informer et les former aux réalités de l'organisation, comme nous le verrons ultérieurement. D'un autre côté, force est de constater que les cédants ne préparent pas toujours la venue du repreneur auprès des salariés de l'entreprise. Le manque de communication vers l'équipe en place est aussi évident. C'est ce que nous allons maintenant développer.

### 2.1.2. La communication dirigée vers l'équipe en place : les salariés de l'entreprise faisant l'objet de la reprise

De notre analyse ressort l'intérêt de ne pas uniquement centrer les actions d'intégration sur le repreneur, mais d'envisager également certaines actions sur l'équipe en place, subordonnés à celui qui reprend l'entreprise. Dans la littérature sur la socialisation organisationnelle, peu de recherches s'intéressent aux autres membres de l'entreprise déjà en fonction (Boussaguet, Mantione, 2005). Seuls Van Maanen et Schein (1979) ont émis l'idée qu'un besoin de resocialisation apparaissait lorsqu'un individu reste dans son rôle organisationnel mais qu'un changement significatif se produit dans son environnement de travail comme l'arrivée d'un nouveau dirigeant ou un changement de mission. C'est pourquoi la communication et la diffusion d'informations auprès de ces derniers devraient, selon nous, devenir des pratiques d'intégration courantes.

Ce qu'il faut savoir dans un contexte de reprise d'entreprise, c'est que les salariés en place ne sont généralement pas informés du changement de direction imminent. D'un point de vue juridique, aucune disposition légale n'impose d'informer individuellement les salariés. D'après Monassier (2003), le chef d'entreprise n'a pas l'obligation de leur faire connaître qu'ils passent au service d'un nouveau dirigeant. En revanche, le comité d'entreprise, le cas échéant les délégués du personnel, doivent eux être obligatoirement informés et consultés sur l'opération envisagée. Dans les faits, le cédant annonce que très rarement à son personnel l'arrivée d'un repreneur potentiel. La raison en est qu'il ne souhaite aucunement éveiller les soupçons, ni inquiéter ses employés. Cette crainte peut paraître fondée ; elle doit cependant être relativisée car il semble que ce soit cette situation qui engendre paradoxalement des incompréhensions et de l'inquiétude, comme nous l'explique ce salarié : « cette période a été rapide. On savait qu'on avait un nouveau patron, on ignorait comment ça allait se passer. Nous, on disait peut-être, ça sera quelqu'un de Paris, qu'il va venir avec son équipe et tout chambouler ou quelqu'un qui n'est pas

du métier. Pendant quinze jours, les rumeurs n'ont pas cessé. C'était assez démoralisant. La rumeur, c'est la casse. Ça, c'est de la déstabilisation ! » (cadre).

Aussi, avant même de parler de « pratiques d'intégration », il paraît évident que la communication en interne constitue, en premier lieu, une forme de respect à laquelle les salariés sont particulièrement sensibles, surtout lorsqu'il s'agit d'une reprise d'entreprise : « j'ai eu l'impression qu'on était vendu au [repreneur], un peu comme les machines de l'usine. On était au courant de rien, nous ! Cela est arrivé très vite. Ça a été pour nous inacceptable ! » (non cadre) ; ou bien : « cela a été l'étonnement, je ne m'attendais pas à ce que le prédécesseur vende, cela s'est fait un peu secrètement ; on n'avait aucune idée qu'il allait vendre. Cela a été la surprise pour tout le monde dans l'entreprise. On n'y croyait pas, on se disait que ce n'était pas possible ! On a vraiment eu l'impression d'avoir été lâchés, trahis ! [...] Sur le coup, c'est vrai que cela nous a fait un choc, on se demandait qui c'est qu'on allait avoir, on était plein de questions et surtout sur qui on allait tomber. On imaginait un peu tout. Il y en a qui l'ont très mal pris, qui ne sont plus dans l'entreprise qui ont été choqués de ne pas avoir été prévenus avant » (cadre).

Dans les entreprises, la communication interne est fondamentale pour annoncer et expliquer l'arrivée d'un nouveau membre et ainsi préparer l'équipe en place au changement. Il est en effet largement reconnu que lors de changements organisationnels, les membres de l'organisation éprouvent une certaine réticence. Cette réticence apparaît comme la réaction naturelle d'un système social pour se protéger des « intrants » nouveaux qui menacent de l'ébranler, soit une réaction légitime du système qui tente de maintenir son état antérieur (Jabes, 1999). On parle dans la littérature de « résistance au changement ». Plusieurs raisons « psychologiques » poussent ainsi les individus à résister :

La peur de l'inconnu : « on sait ce qu'on a et ce qu'on a connu et, du jour au lendemain, on vous présente quelqu'un : qu'est ce qu'il va se passer ? Comment il va mener l'entreprise ? Là, c'est affreux, tous les ouvriers en parlent. Comme on l'a su du jour au lendemain, pendant quinze jours, on se demandait ce qui allait se passer » (non cadre).

La crainte de perdre ce que l'on possède : « vous savez les gens ça fait très longtemps qu'ils sont là, ça fait longtemps qu'ils travaillent ici. La moyenne d'âge est relativement élevée entre 40 et 45 ans. En fait, les gens de l'entreprise étaient installés dans des acquis ; pour eux, c'était devenu partie intégrante. C'est pour ça que c'est difficile » (cadre)

La remise en cause de compétences : « l'ancienne société était gérée de façon à ce que les gens travaillent ou ne travaillent pas, c'était pareil. Seulement, quand on nous a dit que ça allait changer, forcément, cela n'a pas plu ! » (cadre).

La préférence pour la stabilité : « cela a provoqué un mini séisme dans la mesure où toutes les habitudes sont à mettre au panier. C'est quand même un bouleversement même si on sait que c'est pour le bien de l'entreprise, sa pérennité. Ce n'est quand même pas toujours facile à vivre et on a forcément autour de soi des gens qui essayent de verrouiller ce qui est en train de se mettre en place. Ne serait-ce que verbalement ! » (cadre).

Si l'on dépasse cette première approche individuelle de la résistance au changement, on s'aperçoit que les membres sont loin d'être 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 nouveaux « jeux » qu'on leur propose. Crozier et Friedberg (1977) ont bien montré que l'élément décisif du comportement individuel résidait dans le jeu de pouvoir et d'influence auquel l'individu participe et à travers lequel il affirme son existence sociale malgré les contraintes qui pèsent sur lui. D'après les auteurs, tout changement est donc dangereux en ce sens qu'il met en question les conditions de jeu de l'individu, ses sources de pouvoir et sa liberté d'action si les zones d'incertitude pertinentes que celui-ci contrôle sont modifiées ou disparaissent. C'est ce que nous confirme ce membre de l'encadrement : « [...] parce que c'était ça ou je partais, c'était clair ! Moi, je les ai toujours eu ces pouvoirs donc soit ça continuait, soit je partais. Je ne pouvais pas régresser. Avec l'ancien, je les avais, je veux dire je faisais ce que je voulais. J'étais libre » (cadre). Cette attitude de résistance se justifie par l'incompréhension du besoin de changer et la crainte de s'écarter des normes traditionnelles. Cependant, Maisonneuve (1999) précise qu'un processus

d'évolution peut être amorcé dès lors que les individus parviennent à admettre ensemble la remise en cause de ces normes

En ayant droit à l'information, nous pensons que le personnel aura alors davantage une vision du changement qui ne lui est plus imposée mais qui est désormais attendue et surtout légitimée. Les salariés auront sans doute moins le sentiment d'être les victimes d'un changement sur lequel ils n'ont aucune emprise. On comprend alors mieux pourquoi la vente doit être annoncée par le vendeur avant l'arrivée du repreneur plutôt que de mettre les salariés devant le fait accompli et que ce serait une erreur de les tenir à l'écart de cette décision. L'analyse des cas montre clairement l'importance d'une démarche d'explicitation afin d'assurer la diffusion d'informations exactes concernant la réalisation de la future reprise, ne laissant aucunement une part à l'interprétation et à la circulation de rumeurs qui peuvent être lourdes de conséquence, comme cela a été le cas dans cette entreprise : « [le cédant] m'a proposé d'annoncer la couleur une fois que l'on était à peu près sûr de l'orientation que l'on allait donner à nos échanges. Avant d'acheter, il a donc réuni le personnel et m'a alors présenté comme son remplaçant potentiel dans l'entreprise pendant la période de négociation et voilà, les gens savaient que j'étais effectivement intéressé par le rachat » (repreneur).

Que la communication soit dirigée vers le nouvel entrant (candidat repreneur) ou les autres membres de l'organisation (équipe en place), cette préparation apparaît absolument indispensable. Il s'agit par conséquent d'y accorder de l'importance afin de permettre au repreneur de prendre l'affaire en mains le plus efficacement possible dès la fin des négociations. Plus profondément, la communication peut permettre en amont de réduire les problèmes de séparation que les salariés ressentent très souvent envers l'ancien dirigeant, et donc d'une certaine manière d'améliorer l'accueil qu'ils réservent au nouveau, une fois celui-ci physiquement dans les murs. Or, nous pouvons nous poser la question de savoir si le dirigeant en partance est capable d'admettre ce principe de la transparence (c'est-à-dire de passer d'une communication très souvent altérée à une communication authentique), à moins qu'il n'ait commencé le deuil de son entreprise (Pailot, 2002 ; Bah, 2006), capable d'anticiper son départ et d'en parler ouvertement, d'une manière officielle, sans langue de bois.

## 2.2. La régulation (après l'entrée en fonction du repreneur)

Classiquement, les entreprises utilisent des pratiques d'intégration afin de faciliter l'adaptation des nouvelles recrues, au moment de leur arrivée dans l'entreprise (Mantione, 2001). Nous parlons ici de « régulation » car il s'agit maintenant de repérer les pratiques organisationnelles mises en place au moment où l'individu entre réellement en contact avec la réalité (Fisher, 1986). Il n'existe pas de programmes d'intégration prédéfinis pour les repreneurs d'entreprises. Nous avons toutefois pu recenser plusieurs pratiques d'intégration auprès des entreprises rencontrées, qu'elles soient « formelles » (à la condition que la reprise exige une période de transition) ; ou, au contraire, totalement informelles.

### 2.2.1. Programme d'intégration « formelle » : l'accompagnement du repreneur par le cédant

On trouve dans ce type de « programme d'intégration » essentiellement une présentation officielle du repreneur, mais surtout une « formation » de type tutorat à l'initiative (ou pas) de l'ancien dirigeant pour initier le nouveau à l'exercice de sa fonction, pour l'aider dans ses premiers pas de dirigeant. Bien entendu, ce programme est inopérant pour l'individu qui reprend une entreprise dont le dirigeant a disparu subitement ou si une transition n'est pas opérée entre l'ancien et le nouveau dirigeant, une fois la vente bouclée<sup>3</sup>.

#### *Présentation officielle du repreneur*

La présentation d'une nouvelle personne peut être une véritable pratique d'intégration, permettant de positionner ou de consolider la position de la fonction, le rôle qui va être exercé, ainsi que la personne concernée (Mantione, 2001). Autrement dit, il s'agit plus d'un acte de communication, à travers lequel l'entreprise diffuse un certain nombre d'informations nécessaires à la bonne intégration d'un individu, pour permettre, entre autre, d'éviter de laisser une situation confuse. Dans le cadre d'une reprise, si le cédant reste dans l'entreprise, présenter le repreneur pourrait paraître une évidence. Pourtant, il semble



que cet acte soit sous-estimé par le prédécesseur de la fonction. Ce que regrettent les repreneurs en s'exprimant ainsi : « cela a été délicat car les gens n'avaient été prévenus de la vente de l'entreprise que quelques instants avant mon arrivée. Le cédant a vraiment été nul du point de vue pédagogique ! J'attendais autre chose de lui. Je regrette vraiment la manière dont cela s'est passé ». Ils nous ont confié qu'ils auraient aimé que le cédant fasse l'effort de les présenter en expliquant brièvement qui ils sont et ce qu'ils vont apporter à l'entreprise. D'un autre côté, il nous faut comprendre que pour le dirigeant en partance, remettre les clés au repreneur et présenter son successeur n'est pas une démarche facile. Cela peut lui demander de produire un effort qui apparaît psychologiquement très difficile, surtout lorsqu'il s'agit du fondateur de l'entreprise. Dans ce cas, nous le verrons plus tard, c'est donc très souvent le repreneur qui se présente lui-même à ses nouveaux collaborateurs.

En revanche, nous avons constaté que ces présentations se font souvent à l'occasion d'un « pot ». Quel que soit le terme que les personnes interrogées lui attribuent « pot de bienvenue » ou « pot d'adieu », il semble qu'il soit important d'y accorder de l'attention. D'après les repreneurs de notre étude, se réunir autour d'un « pot » permet de créer une ambiance plus conviviale et chaleureuse, rendant plus facile les premiers contacts avec les salariés de l'entreprise : « on avait réuni tout le monde autour d'un pot. Cela met un peu d'humanité et permet un premier contact différent avec les personnes » (repreneur). Selon nous, cette pratique pourrait vraisemblablement servir de « rite de passage », donnant l'occasion de matérialiser le départ de l'ancien patron et l'arrivée du nouveau dans l'entreprise, et in fine aux yeux des salariés de légitimer sa position : « le cédant m'a présenté brièvement. Il a parfaitement joué son rôle en précisant que je ne connaissais pas bien le secteur mais que j'avais le potentiel pour développer l'entreprise. Cela a facilité mon intégration auprès des salariés » (repreneur). La situation serait alors totalement claire pour l'ensemble des acteurs.

Cette présentation est d'ailleurs très souvent accompagnée d'une visite « guidée » de l'entreprise, qui, nous l'avons compris, s'impose souvent par défaut. C'est donc le moment où le repreneur peut découvrir concrètement « son » entreprise, à visage découvert. S'en suit logiquement l'installation physique de ce dernier dans son bureau. Dans les faits observés, il semble important de bien choisir le bureau dans lequel se placera le repreneur. Plusieurs possibilités s'offrent à lui : soit ce dernier prend possession directement du bureau du cédant ; soit il se place en situation d'attente dans un bureau inoccupé. Il est préconisé d'éviter d'occuper « le deuxième plus beau bureau car d'un seul coup, il fait passer un message : il est le second dans la société » (Revue Repreneur, 2005). L'idéal serait que l'ancien et le nouveau se retrouvent et partagent la même pièce : « je suis arrivé, rien n'était prêt, je n'avais pas de bureau. Il m'a proposé de partager le sien. Avec le recul, j'ai bien fait d'accepter. Cela m'a permis de l'observer » (repreneur). Cette cohabitation « physique » permet évidemment au repreneur de ne pas prendre le risque de ne pas suffisamment apprendre le métier.

#### *Tutorat*

En matière de recrutement, cette pratique d'intégration n'est que rarement utilisée par les entreprises (Peretti, 1997), alors qu'elle permet à celles-ci de ne pas perdre le savoir-faire et les connaissances organisationnelles (Van Maanen, Schein, 1979). En revanche, le tutorat se révèle indispensable dans le cadre d'une reprise d'entreprise<sup>4</sup> : « c'était une bonne chose, on avait besoin de garder [le cédant] car il représentait pour tout le monde un pilier de la société, c'était le fondateur. [...] Cela montre que les informations sont passées, qu'il n'y a pas eu de « je vends l'entreprise et je m'en vais ». Parce que la question était : est-ce que quelqu'un qui arrive qui n'a pas l'expérience, qui ne connaît pas les produits, qui ne connaît rien, est-ce qu'il va être capable de gérer cette entreprise ? Donc, je pense que le fait que [le cédant] soit resté, cela a mis fin à toutes ces polémiques » (cadre) ; ou bien : « il vaut mieux passer le flambeau. Une entreprise comme ça, ça ne se reprend pas du jour au lendemain. Diriger une entreprise comme ça, ça ne s'apprend pas en 15 jours. Il vaut mieux qu'il reste pour lui apprendre à la diriger. C'est toujours bien ! » (non cadre). Généralement, cela crée d'ailleurs chez les dirigeants interrogés une réelle attente : « moi, j'attendais beaucoup de l'ancienne équipe, un effort pédagogique pour m'apprendre le métier, de me donner quelques petits conseils, me former sur ce type de métier. Comme ce sont des gens qui connaissent très bien le métier, ils sont allés un peu vite. Cela a été le seul

inconvenient sinon ils ont bien joué le jeu » (repreneur). Le repreneur peut ainsi avoir la possibilité d'être initié par un « pair » (Comer, 1991), c'est-à-dire utiliser un « modèle de rôle » (Van Maanen, Schein, 1979) : « durant la période de transition, [le repreneur] suivait mon père pas à pas. Ils ont travaillé ensemble. Il écoutait beaucoup, il regardait faire, il apprenait tout simplement le métier avec l'aide de mon père » (non cadre). Durant cette période, le cédant adopte un comportement de « mentor », d'autant qu'il requiert, d'après la littérature sur la socialisation organisationnelle, toutes les caractéristiques : être le prédécesseur de la fonction, être ancien, avoir un statut élevé dans l'entreprise (Morrison, 2002). La seule différence est qu'il n'est pas désigné par l'organisation pour prendre en charge l'intégration du nouveau membre ; c'est lui-même qui le décide.

Si une période d'accompagnement est opérée, c'est donc concrètement l'occasion de « former » le repreneur à sa nouvelle fonction de direction ; bien que nous préférons parler d'« initiation », ce qu'Emery (1990) définit comme étant « l'action de donner à quelqu'un la connaissance de certaines choses qu'il ignorait ». Dans les faits, il s'agit pour le prédécesseur de la fonction de transférer au nouveau toutes les connaissances qu'il détient et qu'il a accumulées, l'expérience qu'il maîtrise, les réflexes utiles à l'apprentissage du « métier de dirigeant » (Bouchikhi, 1991). Plus précisément, nous avons pu observer que le cédant assistait le repreneur dans ses premières relations avec le personnel afin de les inciter à rester fidèles à l'entreprise, et lui assurait une intronisation dans le milieu d'affaire afin de le légitimer auprès des tiers : « il était prévu dans le deal que je sois présenté à un maximum de clients (on en a 80 à 100 dans la région), aux principaux fournisseurs ; et qu'il m'explique précisément comment fonctionne l'entreprise » (repreneur). De plus, nous avons remarqué que l'ancien dirigeant peut l'initier à tous les aspects de la gestion de l'entreprise qu'il devra assumer à l'avenir, lui « enseigner » les ficelles du métier, les techniques ignorées, les astuces acquises par la pratique : « il fallait absolument qu'il m'apprenne des petites recettes, différentes choses, qu'il me dise : « là il y a de l'argent à gagner, là attention ! ». Mais ce n'est pas forcément ce qu'il m'a dit ; bien qu'il n'avait plus rien à perdre puisque c'était vendu ! » (repreneur). Enfin, ce dernier peut aussi être à sa disposition pour lui faciliter les démarches quotidiennes, l'aider à prendre des décisions raisonnées et raisonnables, à résoudre de multiples problèmes professionnels qui surgissent inévitablement lorsque le repreneur prend ses nouvelles fonctions, comme nous l'explique ce dirigeant : « je n'avais ni l'expérience, ni l'autorité pour faire certains choix. Il a pu m'aider à décider certaines choses » (repreneur).

Pour ces raisons, il est certain que l'accompagnement sous la forme d'un « tutorat » est utile mais paradoxalement il peut aussi s'avérer d'une grande perversité. La cohabitation peut se révéler contre-productive. Elle peut être très difficile à supporter pour les deux parties. Des conflits d'autorité et rivalités de leadership peuvent surgir. Plus précisément, un « conflit de rôle »<sup>5</sup> peut apparaître en raison très souvent d'attentes incompatibles. Les comportements de l'un à l'égard de l'autre étant trop souvent manifestement à l'opposé de ceux qui sont attendus. Pire encore, elle peut être préjudiciable à la longue pour l'entreprise : « il est vrai qu'au début, il y avait une direction bicéphale. Je n'étais le patron que sur le papier » (Revue Repreneur, 2002). Aussi, même si le chef d'entreprise est disposé à accompagner son remplaçant, il n'empêche que cette période doit être négociée contractuellement dans les moindres détails : « nous avons prévu un contrat aux « petits oignons » pour éviter tout problème durant la transition. Je crois que cela est très important, et il faut le faire » (repreneur). Nos observations font également ressortir l'intérêt de réduire la durée du tutorat. A l'instar de nombreux auteurs (Deschamps, 2000 ; Tariant, 2002 ; Duplat, 2003...), nous suggérons que la période d'accompagnement n'excède pas six mois pour apporter un maximum d'efficacité. Dans le cas où le repreneur est du métier, ce délai pourrait être réduit à trois mois : « moi, j'avais de l'expérience, j'en connaissais en gestion autant que lui. J'étais du même métier. Il m'a amené certaines choses mais guère plus » (repreneur).

D'après notre analyse, il existe donc des pratiques d'intégration post-reprise. Or, dans les entreprises concernées, elles n'ont été envisageables qu'aux conditions suivantes : d'un côté, le cédant était vraiment clair avec lui-même, rassuré sur son avenir et sur le sort des salariés ; de l'autre, le repreneur était réceptif et intéressé, avait une réelle volonté d'apprendre : « on s'est très bien entendu. Il a vu que j'avais envie, que je n'étais pas un type qui allait claquer le pognon n'importe comment et surtout tout

bouleverser puisque c'était son enfant. Il a vu tout de suite que je n'étais pas là pour ça ; et de toute façon, j'étais incapable de tout bouleverser. Donc, on était finalement dans le même esprit » (repreneur) ; ou bien « les choses se passent très bien entre nous car il y avait de sa part une volonté de quitter l'entreprise et de ma part une volonté de le conserver suffisamment de temps pour me transférer tout ce que j'avais besoin pour faire fonctionner l'entreprise, notamment sur le plan technique. Et donc voilà tout se passe bien aujourd'hui. On fonctionne parfaitement bien et sans problème particulier » (repreneur). Nous avons, en outre, observé un autre type de pratique de socialisation plus « informelle », souvent utilisée en complément de celles que nous venons de présenter. Nous avons en effet repéré certaines attentions de la part des membres de l'entreprise révélant un soutien organisationnel non négligeable pour faciliter l'intégration de l'apprenti dirigeant.

### 2.2.2. Une pratique d'intégration informelle : le « soutien organisationnel »

Nous inspirant du concept de « soutien social »<sup>6</sup> (House, 1981), nous préférons parler à l'instar de Mantione (2001) de « soutien organisationnel » pour bien délimiter notre sujet au contexte organisationnel. Ainsi d'une manière générale, nous entendons par « soutien organisationnel », une quelconque aide de la part de l'organisation lors du processus d'intégration ; c'est à dire les relations interpersonnelles (Ostroff, Kozlowski, 1992). Les collègues et les supérieurs hiérarchiques sont les personnes les plus fréquemment citées dans la littérature pour prendre en charge la socialisation des nouveaux (Fisher, 1986 ; Settoon, Adkins, 1997). Traditionnellement, les subordonnés à celui qui reprend le poste n'interviennent que de façon marginale (Louis et al., 1983). Dans la situation étudiée, ceux sont eux qui sont jugés les plus utiles.

Il ressort clairement de nos observations que l'apprenti dirigeant doit savoir utiliser de manière judicieuse les personnes qu'il considère comme influentes, susceptibles de pouvoir lui amener des réponses, comme le préconise Jablin (1987) : « j'ai pris une dizaine de personnes que je sentais responsables. L'ancien propriétaire m'avait donné des noms mais cela n'engageait que lui. [...] Les gens, ce sont les personnes qui ont un poste à responsabilité, à décision ; je ne dirai pas les meneurs puisque les meneurs se trouvent à tous les niveaux de l'entreprise. Je parle de ceux qui donnent une impulsion dans l'entreprise, dans la décision. Ceux là m'ont aidé » (repreneur). Ce qui peut le conduire à s'adresser directement aux personnes expérimentées (Morrison, 1993) : « il demande conseil dans la mesure où il a quelque chose, un investissement assez important par exemple, il demande conseil. Souvent c'est rien que lui et moi car dans l'entreprise, je suis pratiquement un des seuls à être du métier. Par contre, la décision finale c'est que lui qui peut la prendre, c'est vrai mais souvent il va dans le sens vers lequel je l'ai poussé. Il écoute » (cadre). Ces salariés sont alors à considérer comme des « acteurs-relais », capables de lui faire bénéficier de l'expertise acquise avec des années d'expérience, de lui accorder un appui technique parfois indispensable. Ce qui sera assurément moins angoissant, pour le repreneur, au quotidien mais surtout lorsqu'il envisagera l'avenir de l'entreprise : « en fait, j'aimerais qu'il [le directeur technique] me relaye. Moi, j'ai des idées mais il me faut un relais technique, je ne suis pas du métier ; et puis ensuite j'aime bien émettre des trucs mais aussi être encouragé » (repreneur) ; ou bien : « lorsque j'ai une décision à prendre, je demande automatiquement l'avis de mon directeur technique. J'ai totalement confiance en lui. Ca me rassure ! » (repreneur). On comprend bien ici l'importance d'insérer d'une clause de non-concurrence des hommes clés dans les contrats de travail. La fuite des compétences en interne pourrait rendre la situation plus difficile, voire dangereuse, pour l'apprenti dirigeant.

Sur un autre registre, le repreneur peut disposer d'une (ou de plusieurs) personnes de confiance au sein de l'entreprise. Certains subordonnés peuvent lui servir de confidents avec lesquels il peut partager ses préoccupations les plus importantes, ses soucis parfois accablants, ses doutes... Ce qui peut lui procurer un certain confort, surtout pour ceux qui deviennent dirigeant d'entreprise pour la première fois. L'intérêt étant d'avoir quelqu'un vers qui se retourner dès que le besoin s'en fait sentir, comme l'exprime ce cadre interrogé : « dès qu'il y a un problème grave, un souci, il vient me voir, on en parle. Je suis un peu son confident dans l'entreprise » (cadre).

A ses débuts, le nouveau membre n'est donc pas laissé seul face à son propre sort. Cela lui permet se sentir soutenu par l'entreprise : il est sécurisé et confirmé en tant que personne (Chappuis, 1994). D'après ce même auteur, le soutien organisationnel se présente alors comme une relation d'aide caractérisée par la demande de soutien de la personne en vulnérabilité, en l'occurrence le nouvel entrant « Je n'ai pas eu de difficultés particulières dans la mesure où les gens, dans un premier temps, m'ont bien aidé. Je n'étais pas du métier. Cela a été extrêmement formateur pour moi » (repreneur). C'est ainsi que la nouvelle recrue a besoin d'aide pour se sentir capable de prendre des initiatives ; et ce sont, d'après Chappuis (1994), la bienveillance et la disponibilité de l'aidant qui peuvent, en tant que présence active qui incite à l'engagement, l'y pousser dans la mesure où elles produisent des effets psychologiques favorables à la prise de responsabilités.

La situation idéale serait que le cédant invite personnellement le personnel à soutenir le nouveau dirigeant, comme cela a été le cas dans cette entreprise : « L'ancien dirigeant a demandé à tout le monde d'aider [le repreneur], de faire le maximum pour qu'il se sente à l'aise » (cadre). De leur côté, les salariés doivent prendre conscience que c'est aussi de leur « devoir » que de lui apporter un « soutien organisationnel », comme le remarque cet employé : « dans la mesure où quelqu'un ne sait pas et qu'il demande c'est que... c'est de notre devoir et de notre rôle que de le renseigner le mieux qu'on peut en fonction des connaissances qu'on a » (non cadre) ; ou bien « mon rôle était de l'aider, de le conseiller, de lui montrer les lapins qui étaient cachés. J'espère que je lui ai apporté beaucoup d'informations surtout au niveau comptable et financier et au niveau du fonctionnement de l'entreprise. Je lui ai dit aussi comment étaient les gens et l'ancienne direction » (cadre). A défaut, c'est encore au repreneur à veiller à le leur demander ouvertement leur aide, ou à les solliciter directement, comme l'explique cet employé : « dans une entreprise, si on est nouveau et qu'on n'a personne à qui se confier et qu'on ne connaît pas le travail, je pense qu'il faut aller voir les personnes susceptibles de lui apporter des informations. Chaque fois qu'il passait, il demandait quelque chose et il avait l'information » (non cadre).

Notre principale observation en matière d'intégration des nouveaux dirigeants, c'est le manque de formalisation et de procédures reconnues valables dans les entreprises. Les choses se faisant quasi-automatiquement de manière naturelle par l'organisation (qu'il s'agisse de l'aide octroyé par le cédant ou les salariés repris). En revanche, comme nous avons pu le sous-entendre jusqu'ici, il faut tout de même admettre qu'un rôle actif est reconnu à l'individu dans son propre processus de socialisation, surtout lorsque l'on s'intéresse à un nouveau membre de direction. C'est ce que nous étudions dans le point suivant.

### **3. Les pratiques individuelles de socialisation comme « conditions d'activation » d'une reprise d'entreprise**

Jusqu'à présent, notre présentation des travaux initiaux laisse à penser que seul le comportement des organisations est pris en compte. Des recherches plus récentes replacent l'individu au cœur du processus de socialisation, en étudiant en particulier les conduites « activées » par les nouvelles recrues (Bauer, et al., 1998). On parle dans la littérature de « comportements proactifs » des entrants. Il s'agit de l'ensemble des efforts consentis par ces derniers, de leur propre initiative, pour réussir leur intégration dans l'organisation (Lacaze, 2005). Le nouveau venu n'est donc plus à considérer comme une personne qui subit passivement l'influence de l'organisation, mais bien comme un acteur de sa propre socialisation. Ce qui se transpose aisément dans le cadre d'une reprise d'entreprise, où l'individu en question se veut justement un élément actif pour participer à la nécessaire évolution de l'entreprise (Boussaguet, 2005). Par ailleurs, notre analyse fait émerger l'attitude des nouveaux entrants comme un réel facteur de socialisation.

### 3.1. Le comportement proactif du nouveau dirigeant

Dans cette orientation, la majeure partie des travaux porte initialement sur les comportements de recherche d'informations. La recherche d'informations représente en effet l'activité principale que l'on reconnaît aux nouvelles recrues (Jablin, Miller, 1991 ; Morisson, 1993 ; Ostroff, Koslowski, 1992). Cependant, dans notre cas, on l'aura compris, le nouvel entrant doit également « produire » de l'information, qui aura une traduction immédiatement en action. Le terrain le confirmant : « donc, mon grand souci, quand je suis arrivé ici, c'était d'apprendre le métier et ça c'est vraiment une règle absolue. J'étais vraiment le candide, mais je savais que j'étais candide, c'est déjà ça. L'entreprise, je ne la connaissais pas, le métier non plus. Il faut donc absolument un temps d'adaptation. Il faut mettre les mains dans le cambouis. Puis ensuite, il faut faire adhérer les gens à ses idées puisque j'avais des idées en tête, les partager avec eux, vérifier aussi quels sont les risques immédiats auxquels cas il faut prendre des mesures immédiates pour y pallier » (repreneur).

#### 3.1.1. La recherche d'informations

La recherche d'informations est essentielle pour deux raisons : d'une part, elle permet de réduire l'incertitude et rend ainsi le nouveau capable de comprendre, prédire et contrôler son nouvel environnement organisationnel (Morisson, 1993) ; d'autre part, de pallier le fait qu'il se sente « privé d'informations » (Jablin, 1984). Le terrain confirme ce besoin de recherche d'informations par le nouveau dirigeant : « je n'ai pas eu de contact avec l'entreprise avant mon entrée. J'ai effectué des audits. Je connaissais le dossier à fond. Mais à mon arrivée, j'avais la trouille. J'avais de fortes incertitudes. Je me pose beaucoup de questions » (repreneur) ; ou bien, « je voulais comprendre comment le système fonctionnait. Même si, on fait une analyse avant de racheter, on n'a pas une image globale et certaines choses ne sont pas révélées. Donc je voulais avoir confirmation de mon analyse, confirmer le schéma de fonctionnement, qui fait quoi, quels sont les points critiques que ce soit à l'usine ou dans d'autres services de l'entreprise. Je voulais avoir une image claire de l'entreprise, de la responsabilité de chacun » (repreneur). Les propos mettent d'ailleurs l'accent sur la curiosité du repreneur : « c'est mon rôle d'être curieux, il faut être extrêmement curieux : savoir tout, vite ouvrir les placards pour trouver des cadavres éventuels, questionner les gens... » (repreneur) ; ou bien : « en reprenant cette affaire, je n'étais pas dupe, je savais qu'il fallait que j'apprenne tout, je ne connaissais rien du métier de cette entreprise. Donc, j'ai été très curieux très très vite en me disant heureusement mon adjoint connaît tout, sait tout. Donc, je n'avais plus qu'à appeler à l'aide » (repreneur) ; mais encore : « il était curieux et c'est son rôle d'être curieux. Il a tout fait pour connaître l'entreprise » (cadre). Ce qui montre bien le caractère proactif du nouvel entrant, cherchant à saisir la réalité organisationnelle et à donner du sens à ce qui se passe autour de lui (Louis, 1980).

Nous venons de voir que l'information peut être fournie par l'organisation par le biais des pratiques d'intégration qu'elle aura mises en œuvre de manière « formelle » ou pas. Cependant, il peut arriver que l'information désirée ne soit pas toujours fournie ou complète, ce qui peut pousser la nouvelle personne à chercher elle-même cette information. D'après les propos recueillis, on observe que le repreneur a recours tout long de son processus de socialisation aux sources d'informations que l'on retrouve dans le cadre d'un recrutement. Deux types de sources d'informations sont disponibles.

- Les sources impersonnelles sont constituées des écrits de l'organisation tels que les documents internes officiels. Ces derniers fournissent des informations précises, claires et objectives (Daft, Lengel, 1984)<sup>7</sup>. Au niveau empirique, nous pouvons constater l'absence de résultats concernant les effets de l'information obtenue par la documentation. Dans le cadre d'une reprise, les documents officiels, légaux de l'entreprise cible sont faciles d'accès (Duplat, 2003 ; Roulois, 2005). Les informations « chiffrées » peuvent être aisément connues par le candidat repreneur. Bien sur, d'autres informations peuvent être glanées ici et là, dans la presse, internet, par exemple pour une analyse sectorielle (Rollin, 2006). Par la suite, l'apprenti dirigeant peut avoir à sa disposition la documentation dont il n'aurait pas eu connaissance jusqu'alors : « il a appris des documents, il a lu de la documentation et aussi la tarification. C'est lié les deux, il faut savoir de quoi on parle pour chiffrer par rapport au produit. Par lui-même, il a



quand même pris des initiatives au niveau de la documentation. Quand il était bloqué, il venait nous voir et il nous posait les questions nécessaires » (cadre). Ostroff et Koslowski (1992) incluent deux autres sources d'informations impersonnelles qui sont l'expérience sur le tas de nouveaux comportements et l'observation. Notre étude montre que l'« expérimentation » et l'« observation » semblent privilégiées en contexte de reprise. Ainsi, nous avons constaté que dans la plupart des situations étudiées, les repreneurs sont allés « sur le terrain », cherchant à interpréter le paysage interne de l'organisation et à cerner son fonctionnement réel pour se faire leur propre idée de l'entreprise et du métier : « effectivement, il est entré dans l'entreprise, lui il voulait faire un certain chiffres pour que l'entreprise explose un peu. C'est ce qu'il a fait et en même temps, il nous a regardés travailler pour apprendre. Il a pris des notes de ce qui se passait réellement dans l'entreprise pour pouvoir s'intégrer. Il est allé sur les chantiers, il a eu le contact avec l'ouvrier qui va sur le chantier, il a eu le contact avec le client, avec les fournisseurs, avec le comptable. Un chef d'entreprise de PME fait tout, il voit tout, c'est son rôle, son travail » (cadre) ; ou bien : « tout de suite, j'ai compris un truc et donc pendant quinze jours, j'ai tourné avec les installateurs, les poseurs, j'ai mis une salopette en leur disant : « vous êtes complètement libres ; moi j'observe, je regarde, j'ai besoin de comprendre » et ils ont joué le jeu. Donc, pendant quinze jours, j'ai posé des fenêtres chez les particuliers. Ensuite pendant un mois, j'ai tourné avec les commerciaux. Mon truc était à deux niveaux : je ne voulais pas paraître trop ridicule vis-à-vis du commercial, et aussi je ne voulais pas paraître ridicule vis-à-vis du client » (repreneur). D'après nos observations, ces tactiques semblent d'ailleurs être particulièrement appréciées par les salariés : « en fait, il y avait toujours l'ancien alors on s'est dit qu'est-ce qu'il va raconter et quelle va être après l'analyse du nouveau par rapport à l'ancien. C'est là où c'est dur parce que nous n'avons pas tous les éléments : il y a les éléments du patron et de la direction et les éléments des ouvriers et là on ne connaît pas trop. C'est pour ça que c'est bien que le patron descende pour voir comment ça se passe vraiment pour se faire sa propre idée de la situation » (non cadre). A l'unanimité, les repreneurs interrogés reconnaissent que la pratique, c'est-à-dire la confrontation aux situations réelles, est irremplaçable : « il est indispensable d'aller sur le terrain, observer pour éviter de vous voir rétorquer « de toute façon vous ne savez pas ce que je fais puisque vous n'êtes jamais venu me voir ». Cela arrivera plus ou moins rapidement selon l'intensité des rapports » (repreneur).

- Les sources interpersonnelles sont constituées par l'ensemble des personnes en contact avec le nouveau membre, auprès desquelles il peut s'adresser pour acquérir les informations dont il a besoin. Dans la littérature, ces personnes sont appelées des « agents socialisateurs » (Fisher, 1986). Il a été montré précédemment qu'au-delà des dires du cédant lui-même (« pair »), les salariés de l'entreprise, sollicités de manière directe ou indirecte, sont à privilégier. Deux principales difficultés apparaissent toutefois dans cette recherche d'informations :

- D'une part, il se peut que ces pourvoyeurs potentiels ne soient pas forcément disponibles, ni même motivés pour transmettre l'information (Louis, Posner et Powell, 1983), surtout lorsqu'il s'agit du cédant, pire encore, du fondateur de l'entreprise. De plus, leur demander des informations peut entraîner une surcharge de travail pour les personnes en charge de l'intégration, comme nous explique cet employé : « il posait beaucoup de questions, donc cela nous a perturbé, retardé dans le déroulement du chantier pour lui répondre et lui expliquer sur place pourquoi on faisait ceci ou cela » ; ou bien, ce membre de l'encadrement : « pour moi, je me suis retrouvée avec une charge de travail importante, plein de chose, un patron qui avait besoin de beaucoup de renseignements, d'explications. Ça travaillait dur au début, ce qui était un peu normal ! ». Enfin, la demande peut être vaine si les relations entre les personnes sont tendues, comme le souligne ce repreneur : « et puis quand vous avez quelqu'un qui a l'impression qu'on lui a pris son poste, ça rajoute un peu de la complexité ».
- D'autre part, soulignons que lorsque cette nouvelle recrue est un membre de direction, la situation de recherche devient particulière. En effet, il devient délicat de demander des informations à ses subordonnés : « c'est là où c'est plus compliqué parce que vous arrivez à un poste où vous êtes censés encadrer les personnes, c'est pas tout le temps facile d'aller demander aux personnes que vous aller encadrer de vous former ». Le fait de poser des

questions peut ternir l'image du repreneur. En demandant des informations, il s'expose au jugement de la personne interrogée. Ce qui peut révéler chez le nouvel individu un manque de confiance en soi ou d'incompétence (Morrison, 1993). Pourtant, d'après les personnes interrogées, il est important que l'apprenti dirigeant reconnaisse son « incompétence » et s'en remette modestement aux salariés. D'autant que par effet de miroir, ces derniers se sentent alors considérés, valorisés : « on devait aider un repreneur qui était censé refléter le chef de la société, c'était valorisant pour nous ! » (non cadre).

Le repreneur rentre donc dans une phase d'investigation tout au long de la reprise. Mais, dès son entrée en fonction, il lui est nécessaire, d'une part d'acquérir une maîtrise accélérée de la situation réelle ; d'autre part, de faire valoir sa personnalité, son style et sa compétence de dirigeant. La finesse du repreneur sera alors d'exploiter les asymétries d'informations et d'utiliser toutes les sortes d'interactions possibles, comme nous l'explique ce salarié : « c'est quelqu'un qui a été assez intelligent et avec la mosaïque de personnes qu'il y a dans l'entreprise, il a pu apprendre beaucoup de choses. Je pense que c'était pour essayer de se faire une idée à travers les yeux de quelqu'un d'autre qui était là depuis quelques années. Ce n'est pas par les bilans qu'on peut savoir comment fonctionne l'entreprise. Il a pu se faire une idée assez globale de l'entreprise et il en a certainement pris compte » (cadre). Cette tactique individuelle lui permettra d'appréhender les dimensions fondamentales de l'entreprise auxquelles il n'avait eu accès jusqu'alors, et surtout d'affiner son projet, en allant dans le sens de ce que l'entreprise est réellement en capacité de recevoir et de faire (Rollin, 2006).

### 3.1.2. La « production » d'informations

Au-delà de la simple recherche d'informations, il convient que le nouveau membre soit au centre d'interactions, qu'il en soit l'initiateur pour d'une part recevoir des informations et d'autre part en transmettre (Boussaguet, Mantione, 2005), comme le souligne un repreneur de notre étude : « pour moi, une vraie communication nécessite une capacité de savoir ce qui se passe dans l'entreprise ; et en même temps, il faut communiquer sur les projets de l'entreprise pour que tout le monde soit au courant ». Ainsi, le nouveau membre n'est plus seulement dans une dynamique de recueil d'informations mais de production d'informations ; ce qui tend à favoriser sa créativité et donc une « innovation de rôle » (au sens de Jones, 1986), essentielle au bon exercice de la responsabilité d'un dirigeant. N'oublions pas que dans le cadre d'une reprise d'entreprise, l'individu a été choisi pour ses compétences, pour apporter ses propres visées, ses ambitions, ses objectifs... autrement dit, du « sang neuf » à l'organisation.

Dès son arrivée, nous avons vu que c'est à une réunion d'information que sont conviés les salariés de l'entreprise. Cette réunion matérialise, en général, la première prise de contact du repreneur avec le personnel. Si le cédant n'a pas pris la peine d'officialiser sa venue, le nouveau dirigeant doit commencer par se présenter personnellement et en détail. Qui il est, d'où il vient, son expérience professionnelle, ses motivations quant au rachat de cette entreprise... sont autant de points à dévoiler pour inspirer confiance, surtout si celui-ci ne vient pas du secteur, c'est-à-dire dans le cas où il est dépourvu de références antérieures, d'une « réputation passée » qu'il ne peut faire valoir (Donckels, 1995) : « il faut qu'il mette en confiance parce qu'on n'a pas de point de repère sur la personne, on ne sait pas qui sait, surtout quand c'est un anonyme, il n'avait pas de références, d'antériorité. Il n'était pas du métier » (membre de l'encadrement) ; ou bien : « ils se disent que vous n'êtes pas du secteur alors il faut les convaincre » (repeneur). Puis, suit la présentation de son projet de reprise. Tous les repreneurs de notre étude ont donné une description générale de leur projet de reprise, c'est-à-dire qu'ils ont expliqué ouvertement la situation, énoncé clairement leur intentions vis-à-vis de l'entreprise et d'une manière générale leur mode de fonctionnement : « ils ont peur de l'avenir ; c'est pourquoi il faut les réunir, leur expliquer où en est l'entreprise, les projets de l'entreprise. C'est bien pour eux. Dès que je suis rentré, j'ai donc expliqué ce que j'allais faire, comment je pensais le faire, je leur ai fait part de mes idées. Une entreprise, c'est vivant, c'est un challenge ! » (repeneur). Cependant, lors de cette première intervention, il leur est généralement recommandé de rester neutre : « on ne critique pas le passé et l'on ne s'engage pas sur le futur » (Revue Repeneur, 2002). En revanche, il apparaît fondamental que le sens général soit donné en indiquant les principaux objectifs qu'il compte atteindre pour développer

l'entreprise (raison de la reprise) car il va devoir convaincre de la nécessité du changement dans l'entreprise et fédérer autour de sa conviction les autres membres de l'organisation. L'apprenti dirigeant doit témoigner d'un certain nombre d'idées claires, mais non détaillées, sur la direction vers laquelle il veut (ou pense) aller et les expliquer. C'est lui qui est le détenteur du sens ou « bâtisseur de sens » (Weick, 1995). En retour, le personnel doit avoir le « maximum » d'informations précises le concernant directement, quant à la continuation de son emploi, à la reconnaissance de ses compétences ou à la sauvegarde de ses acquis...

Si nous avons observé que certains repreneurs lèvent ces incertitudes lors de cette première réunion, d'autres, en revanche, se prononcent lors d'entretiens personnalisés. Cela semble dépendre de l'urgence de la situation face à laquelle ils se trouvent. Ces entretiens sont parfois conseillés par les praticiens (APCE, 1998). Aussi, certains d'entre eux ont veillé à s'entretenir avec chacun de leurs salariés, dans la mesure du possible, afin d'installer un rapport individualisé et de faire « avec discernement » le bilan de la situation de chaque individu : « sa première action a été de recevoir les gens individuellement. Le fait de recevoir les gens, il a su faire la part des choses, s'il existait un problème de compétence, de travail, de personne et cela a permis d'avoir un contact plus étroit avec lui » (cadre). Plus précisément, d'après les propos recueillis, ces entretiens individuels donnent l'occasion d'apprendre à mieux se connaître, de répondre aux questions que les salariés se posent... : « il y a eu un entretien individuel par employé, il nous a reçus pour savoir quel poste on occupait, ce qu'on faisait dans l'entreprise, depuis combien de temps on était là, ce qu'on espérait de lui, ce qu'on attendait de l'avenir, si on avait des questions... enfin pas mal de choses. Mais, on ne peut pas lui dire là tous les problèmes qu'on a » (non cadre). D'après notre expérience, ce que nous appelons des « entretiens de progrès » devraient devenir une sorte de « routinisation ». Dans le cadre d'un recrutement, les entretiens individuels font, en effet, partie de la mise en place de programmes d'intégration. Ils sont de plus en plus utilisés comme pratique d'intégration des nouveaux employés.

Par la même occasion, d'après les propos recueillis, il s'agira de rencontrer les délégués du personnel ou/et les membres du CE. Si ces représentants existent dans l'entreprise, ils constituent une sorte de « baromètre » grâce auquel l'apprenti dirigeant pourra diagnostiquer tout blocage ou insatisfaction avant qu'ils ne dégénèrent (ou en revanche, les motifs de satisfaction), anticiper les éventuels problèmes plutôt que de les résoudre. Dans la situation étudiée, plus de la moitié des nouveaux dirigeants des entreprises rencontrées nous ont également confié qu'ils pratiquaient la politique de la « porte ouverte » pour que les salariés se sentent écoutés « à 200 % » (Revue Repreneur, 2005) ; autrement dit, de façon à les persuader qu'ils seront toujours écoutés dès qu'ils en éprouvent le besoin : « je leur ai dit que ma porte serait toujours ouverte ; qu'ils pouvaient venir me parler. Sans le savoir, je me suis aperçu que cela avait des répercussions très positives sur eux » (Revue Repreneur). La politique de la « porte ouverte » est d'ailleurs particulièrement appréciée des salariés de l'entreprise. Cependant, il est clair que cela implique des règles du jeu partagées pour ne pas qu'ils « débarquent » dans leur bureau inopinément pour se faire entendre. Enfin, il ressort de notre analyse la nécessité d'organiser des réunions régulièrement afin de donner une information périodique sur l'état de l'entreprise et la réalisation des objectifs, et ce pendant les années qui suivent la reprise, comme le recommande ce repreneur : « pour que ça fonctionne, il faut beaucoup d'informations sur deux ou trois ans après la reprise » (repreneur).

Au travers de son questionnement et des actions qui en découlent, on peut ainsi avancer que l'apprenti dirigeant montre une certaine ouverture d'esprit. Ce qui lui servira incontestablement dans sa quête de légitimité. On comprend bien que les salariés de l'entreprise seront ainsi plus rassurés et sécurisés. La mobilisation générale sera alors plus facilement assurée. Cette remarque nous amène à souligner un dernier point concernant les pratiques individuelles d'intégration, qui est apparu dans tous les cas d'analyse. Il s'agit de l'attitude du nouveau membre qui apparaît comme une véritable forme de communication (parallèle à la communication verbale) face à la complexité de sa nouvelle fonction.

## 3.2. L'attitude du nouveau dirigeant vis-à-vis des salariés en place

En règle générale, l'attitude du nouveau membre (et les comportements qui en découlent) se révèle être un facteur d'intégration (Mantione, 2001). La manière dont ce dernier présente et envisage d'exercer sa fonction influence la manière dont ses collaborateurs vont réagir en retour. L'école de Palo Alto, et plus précisément Watzlawick et al. (1972) assimilent la communication au comportement dans la mesure où tout comportement contient une sorte de message vis-à-vis de l'extérieur, qui crée une relation entre l'individu et les autres. Aussi, dans tous les cas rencontrés, l'attitude a été un facteur déterminant dans le processus d'intégration du nouveau membre. Cela fait également partie des implications managériales que chaque nouveau membre devrait prendre en considération, du fait même de sa fonction. Ainsi, souvent ce type de propos revenait : « il faut qu'il y ait de bonnes relations humaines. S'il n'y a pas de relations humaines, ce n'est pas la peine qu'il vienne dans une société. Et ça ils ne l'ont pas tous » (ouvrier). Ces relations humaines étaient alors considérées comme bonnes dès lors que le nouvel entrant faisait preuve d'humilité, de respect vis-à-vis de l'existant et d'une capacité d'écoute.

### 3.2.1. Humilité et respect de l'existant

En matière d'intégration, un nouveau membre doit donner l'impression d'une continuité de l'organisation, voire une évolution, mais surtout pas une révolution. Ce qui est aussi le cas en contexte de reprise : « [...] mais, ce qu'il fallait, c'était s'installer, s'installer bien dans les pantoufles du prédécesseur, de ne pas faire de faux pas parce que ça marchait et ça marchait très bien. Donc, ce n'était pas de tout révolutionner. De toute façon, je n'en avais pas les moyens car je ne connaissais rien. Donc, il s'agissait surtout d'épouser les habitudes de mon prédécesseur, juger, apprendre et puis, ensuite prendre des décisions » (repreneur). Or, lorsque le nouveau membre est le dirigeant de l'entreprise, il semble souvent aveuglé par son nouveau statut, parfois « pris dans le fantasme de la toute puissance narcissique (« j'ai le pouvoir ») » (Amado, Elsner, 2004). Pourtant, à ses débuts dans l'organisation, il est impensable d'arriver en voulant aussitôt tout révolutionner sous prétexte d'être le nouveau dirigeant. Cela est souvent perçu comme une forme d'arrogance de la part du entrepreneur, désireux d'acter son contrôle : « le changement, la nouveauté... dans tous les cas, il faut que ça soit fait dans de bonnes conditions et que ça ne soit pas imposé. Tout aussi bien si le patron veut se faire voir et agir comme ça parce que c'est moi, le patron ; alors c'est fini ! » (non cadre) ; ou bien : « maintenant, si on nous dit : « ça va être comme ça et ça sera comme ça », ça ne va pas se passer comme il faut. Ça c'est sûr ! Du changement parce que moi, je suis nouveau alors je vais vous faire voir comment je travaille, sans regarder les conditions déjà comme elles sont, je pense que ce n'est pas bon » (non cadre).

Clairement, on s'aperçoit qu'un entrepreneur d'entreprise ne peut pas débarquer en « terrain conquis », renié ou dénigré ce qu'est l'organisation. Il s'agit donc pour lui de parvenir à prendre sa place sans trop perturber le fonctionnement dont il hérite, ou du moins dans l'attente de le faire évoluer dans le cadre et le respect des valeurs de l'organisation, comme le reconnaît ce nouveau dirigeant interrogé : « une personne qui arrive dans une entreprise doit amener du bon, donc elle amène sa compétence, son façon de faire. Mais il y a un canevas qu'il faut respecter » ; ou bien « toute entreprise a un passé, a une culture. Quand on dit qu'une entreprise n'a pas de culture, c'est faux, faux. De toute façon, dans un premier temps, il faut faire la théorie de l'éponge. Il faut absorber, puis ensuite digérer et n'en garder que la substantifique morale. Attendez, vous arrivez dans une entreprise qui a un acquis, un passé, qui a créé une histoire bonne ou mauvaise, elle est là. Et donc, vous devez vous en imprégner » (repreneur). Ce comportement est alors très apprécié par les salariés : « c'est pour ça qu'il s'est bien intégré, surtout il a bien épousé le système de la société. Il n'a pas effacé le passé de la société. Il n'y a pas eu de cassure » (non cadre). Ce qui suppose naturellement de la part du entrepreneur la dose requise d'humilité. L'humilité semble être indispensable à la bonne intégration d'un nouveau membre. Cependant, celle-ci doit être prise au sens d'une grande déférence et non d'une soumission, comme le précise Chabert (2005). Ainsi, nous avons plusieurs fois relevé les propos suivants : « je pense que la bonne stratégie si quelqu'un reprend une entreprise et si elle marche, c'est à lui d'arriver dedans et de venir pour tout apprendre. Il faut être humble, et ne pas arriver en terrain conquis » (cadre). ; ou bien : « celui qui avait repris avant lui l'entreprise avait fait de grosses erreurs au niveau professionnel, au niveau des devis, il croyait tout savoir. Et il est arrivé, il ne nous a rien demandé, il ne sait pas appuyer sur l'expérience

qu'on avait ; alors que nous, on savait les tarifs de certains trucs, répondre aux appels d'offres pour les chantiers car dans ce boulot, il y a des galères où il ne faut pas se jeter dedans. Et, là ça n'a pas marché et nous on l'enfonçait de plus en plus. Aucune modestie, aucun respect, rien, un vrai conquérant » (non cadre).

### 3.2.2. Ecoute active

D'après les propos recueillis, l'écoute semble être considérée comme une qualité nécessaire à la prise de fonction, notamment lorsque le nouveau membre est face à la réalité d'une PME : « il faut montrer une certaine disponibilité, une volonté d'écoute. C'est très important mais cela ne fait pas seulement parti du management. C'est la réalité d'une PME au quotidien » (repreneur).

L'écoute totale tout au long de l'entrée organisationnelle constitue un principe essentiel à son déroulement et à son efficacité (Rollin, 2006). Elle permet d'inspirer une certaine confiance en la personne, et témoigner d'une certaine manière estime et respect, comme le suggèrent les propos suivants : « en tant que personnage, il est sympathique, ce n'est pas quelqu'un d'autoritaire. Quand on lui dit des choses, il écoute, il n'est pas borné. Déjà, c'est une bonne chose ! Et je pense que c'est tout à son honneur parce qu'il n'est pas resté campé sur ses idées de départ » (non cadre) ; ou bien : « c'est un patron avec qui on peut discuter. Il a ses idées mais on peut discuter. C'est un patron complètement différent, plus chaleureux. C'est peut être pour ça que ça marche. Il nous a écoutés sur pas mal de chose, il comprend, il a l'œil et le palais. Cela montre qu'il nous respecte » (non cadre).

L'écoute est d'autant plus importante qu'elle permet aussi d'« entendre » les attentes et besoins des membres de l'organisation. En effet, il semble que des attentes non satisfaites soient génératrices d'un sentiment de déception chez les salariés déjà en place, comme nous le précise ce repreneur : « vous dites en deux mots la perspectives vers laquelle vous voulez tendre. Ne pas dire qu'on va décrocher la lune, alors que vous savez que vous n'y arriverez pas. Sinon, vous allez faire des déçus et alors ils seront vraiment déçus. Juste dire des objectifs clairs et atteignables ». *In fine*, il ressort que cette attitude permet de justifier la crédibilité du nouveau dirigeant et de nourrir sa légitimité : « on écoute, je crois que c'est très important de donner du temps, de la disponibilité aux gens qui vous expliquent ce qu'ils font, on essaye de comprendre et au bout d'un moment, la crédibilité monte en puissance » (repreneur). Mais, nous devons admettre que c'est aussi dans l'adversité que l'on reconnaît les patrons, comme cela s'est passé dans certains cas où le repreneur est amené à prendre des décisions douloureuses, impopulaires, notamment avec les poches actives de contrepouvoirs qu'il faut ramener à l'ordre ou, au pire, qui doivent entraîner des sanctions de recadrage : exigences fermes, pressions claires, licenciements justifiés. Si le repreneur (à ce moment là, en période d'observation) ne veut pas perdre de son « capital crédibilité », ces décisions devront être prises en respectant la dignité des personnes et en se comportant avec justice et équité (Watkins, 2003). Si mal gérées, on comprend bien que la qualité des relations avec les autres subordonnés en sera touchée.

A travers le discours des salariés, on s'aperçoit que le respect du passé, l'humilité, le sens de l'écoute constituent des atouts incontestables pour un repreneur nouvellement arrivé. Les propos suivants résument d'ailleurs bien la situation : « je pense qu'il ne faut pas arriver avec trop d'idées. Il faut un peu faire le point et après essayer de s'adapter. Il ne faut pas que l'entreprise s'adapte à vous, il faut faire une part du chemin ensemble qu'on s'adapte à elle et qu'elle s'adapte à nous » (repreneur). A contrario, si ceux-ci ne sont pas développés, ils peuvent représenter un sérieux « handicap » (au sens de Sahuc, 1999) : « il a encore pas mal d'efforts à faire au niveau des relations humaines. Il manque peut être un peu de communication. Il ne se soucie pas trop des employés mais je pense que cela viendra. Dans l'avenir, il sera plus à l'écoute. Enfin j'espère sinon ça va être plus difficile pour lui, vraiment plus difficile. Ca j'en suis sûr ! » (non cadre). Mais de toute évidence c'est ce sur quoi l'apprenti dirigeant est sans doute le plus attendu dans l'organisation. A ce stade de la reprise, nous avons remarqué que ce dernier doit gagner leur confiance, faire ses preuves comme le ferait classiquement une nouvelle recrue. En effet, « c'était difficile, j'avais un double apprentissage à faire, une double confiance à donner : d'abord la confiance du chef d'entreprise, c'est inhérent à une reprise ; puis après la confiance profes-



sionnelle » (repreneur) ; ou bien : « il doit faire ses preuves comme n'importe quel employé. Le problème est le même qu'on soit en bas ou en haut » (non cadre).

Autrement dit, nous pensons que le repreneur doit dès les premiers instants être capable de démontrer toute son habileté à construire une relation avec ses futurs collaborateurs de manière à ne pas commettre trop d'impairs de management et bloquer la dynamique de l'entreprise. A défaut, s'il n'adopte pas (ou pas bien) la bonne posture, la tentation peut être grande, pour lui, de trouver refuge dans la solitude (enfermé dans sa « tour d'ivoire »). C'est d'ailleurs une contrepartie dont les patrons de PME sont rarement conscients lors d'un rachat (Gumpert, Boyd, 1984). Or, l'isolement du repreneur, dans cette période d'exposition, est un facteur de haut risque (Rollin, 2006). Ce n'est en aucun cas une voie d'accès utile pour assurer son intégration, encore moins pour gagner sa légitimité patronale.

## 4. Discussion

Le but de cet article était de discuter des pratiques de socialisation observées dans les entreprises, lors de l'arrivée d'un nouveau membre, à l'occasion d'une reprise de PME. Cette période transitoire est délicate. Elle est chargée d'enjeux organisationnels et individuels. Pour la gérer au mieux, nous avons proposé un certain nombre de conditions susceptibles d'assurer de manière plus efficace l'intégration d'un nouveau dirigeant. Nous pouvons donc mettre en exergue quelques enseignements.

Parmi les différentes situations étudiées, nous avons montré que la prise de fonction d'un repreneur d'entreprise nécessite une préparation et un accompagnement (régulation), comme s'il s'agissait d'une nouvelle recrue. Des procédures sont en effet mises en œuvre par l'organisation pour faciliter l'intégration des repreneurs nouvellement arrivés. Les principales pratiques de socialisation organisationnelles retenues ici peuvent être classées en deux catégories : celles à mettre en place avant l'entrée de l'arrivant et celles après l'entrée de ce dernier. Ainsi pour la pré-entrée, nous insistons sur l'importance de la communication auprès du repreneur ou des salariés faisant l'objet de la reprise. Pour la post-entrée, nous proposons, d'une manière formelle, une présentation officielle du nouveau, une visite « guidée » de l'entreprise et son installation « physique », mais surtout du tutorat exercé par le cédant (« pair », prédécesseur de la fonction) ; ainsi que d'une manière plus informelle, un « soutien organisationnel » assuré par les salariés en place (subordonnés). En parallèle, nous avons observé que les repreneurs devaient prendre, eux-mêmes, des initiatives pour participer à leur propre socialisation en jouant un rôle proactif. La principale tactique individuelle reconnue est alors la recherche d'information que ce soit avant ou après son arrivée. Cependant, il semble encore plus important dans notre cas que le nouveau dirigeant soit à l'initiative de toute situation d'interaction, pour non seulement recueillir les informations dont il a besoin, mais aussi en produire au contact des autres membres de l'organisation (présentation du projet de reprise, entretiens individuels, pratique de la « porte ouverte », réunions régulières post-reprise). L'attitude du repreneur s'affirme également comme une véritable pratique d'intégration dans la mesure où elle se présente comme une forme de communication. Le but final de ces pratiques est de voir le nouvel entrant intégré, c'est-à-dire d'après la littérature, considéré comme un « membre à part entière » (Fisher, 1986), un « membre efficace » (Feldman, 1976).

En appui sur huit études de cas, nos résultats ont donc permis de repérer les pratiques organisationnelles et individuelles nécessaires face à une reprise de direction, qui sont autant de conditions de socialisation, cumulant des conditions de facilitation et d'activation. Ces conditions sont autant de critères à tester lors d'une reprise. Leur mesure est avant tout qualitative : présence ou absence du critère, qualité de sa mise en œuvre, intensité ou fréquence de son utilisation, gestion coordonnée ou synergique des différents critères. Ces conditions de socialisation, si peu qu'elles soient remplies, permettent, selon nous, d'éviter certains risques et de développer, a contrario, des moyens d'échanges et d'ajustement au sein des contextes de reprise.

Cependant, l'efficacité des pratiques de socialisation peut être moindre dans les entreprises si l'on considère qu'il existe un décalage avec les discours ou les bonnes intentions de l'individu entrant et/ou des autres membres de l'organisation. Lorsqu'on se retrouve dans une situation de reprise d'entreprise, la contribution des acteurs devient en effet complexe. On constate notamment :

- l'ambivalence du cédant : c'est lui qui possède beaucoup de clefs d'intégration mais peut vivre son propre départ avec difficulté, arrachement et souffrance (surtout lorsqu'il s'agit des fondateurs de l'entreprise) ;

- l'attentisme des salariés : ce sont des acteurs à ne pas sous-estimer, qui connaissent l'entreprise et disposent de savoirs clefs, mais il faut les écouter, s'en faire accepter, les reconnaître dans un rôle actif. Pire encore, certains d'entre eux peuvent être fortement attachés au cédant et avoir du mal à accepter le changement ;

- l'impatience potentielle du repreneur : il peut avoir tendance à s'affirmer et à décider tout de suite plutôt qu'à s'appuyer sur l'existant pour mieux s'intégrer ou mobiliser. Or, comme l'explique Gabarro (1985) : « comprendre une situation et avoir un impact dessus ne se fait pas du jour au lendemain ».

D'une manière plus générale, la qualité de la prise de fonction dépend du contexte d'accueil. Il faut tenir compte des vécus, des craintes, du climat trouvé (inertie, conflits, etc.), d'une conjoncture soudain dégradée ou en décalage avec les potentiels de travail, d'un modèle d'attentes trop éloigné des caractéristiques professionnels disponibles au moment de l'arrivée effective du repreneur, d'une réalité de travail trop distante des besoins de reprise et sur laquelle le repreneur a peut-être été trompé dans sa transaction initiale avec le cédant, etc. Elle est aussi fonction de l'état de l'entreprise dont il hérite. On comprend bien que les choses seront différentes si l'entreprise est financièrement saine ou en difficultés, parfois plus brutales si la reprise est liée à des choix de rupture (donc de restructurations fortes), et non de pérennisation.

## Notes

1 L'acculturation demande d'adapter plus ou moins sa culture à celle du territoire d'accueil. L'inculturation va plus loin, exigeant de se soumettre à la culture du territoire d'accueil pour pouvoir entrer en relation satisfaisante avec ses acteurs, ses pratiques et sa symbolique institutionnelle.

2 L'ambiguïté de rôle est définie comme le degré d'information manquante pour occuper un poste dans une position dans une organisation (Khan et al., 1964).

3 A l'instar de Lambert, Landic et Lheure (2003), nous avons constaté qu'aucun des anciens dirigeants n'ont quitté l'entreprise aussitôt la vente effectuée, que sept d'entre eux sont restés dans l'entreprise pour assurer un accompagnement et qu'un seul cédant a intégré la structure pour démarrer une « nouvelle vie avec l'acquéreur ». Ce dernier cas de figure est rarement conseillé sauf pour les cédants qui ne seraient pas arrivés à comptabiliser le nombre suffisant d'années de cotisations de retraite.

4 Les mesures prises par le Ministre des PME (Loi du 2 août 2005) tentent à renforcer l'accompagnement du repreneur en créant du tutorat en entreprise (pour les TPE en particulier) et en instituant une prime à la transmission d'entreprise lorsque le cédant accompagne le repreneur.

5 Il existe un conflit de rôle, lorsqu'il y a divergence entre les attentes du groupe et le comportement réel d'un individu quant à son rôle (Khan et al., 1964). Le conflit de rôle a été peu étudié dans les études sur la socialisation des nouvelles recrues (Jablin, Miller, 1991).

6 House (1981) définit le soutien social comme la transaction interpersonnelle qui renferme un soutien émotionnel (sentiment, émotion), évaluatif (jugement, appréciation), informationnel (données, faits) et instrumental (biens et services).

7 Cités dans Ostroff et Koslowski (1992)

## Bibliographie

AMADO G. ; ELSNER R. (2004), *Leaders et transitions. Les dilemmes de la prise de fonction*, Pearson Education France, Paris

APCE (1998), *Créer ou reprendre une entreprise. Méthodologie et guide pratique*, éditions d'Organisation (réactualisation février 2005)

BAH T. (2006), *L'accompagnement du repreneur par le cédant dans les transmissions de PME : une approche par la théorie du deuil*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier 1

- BAUER T.N. ; MORRISON E.W. ; CALLISTER R.R (1998), « Organizational socialization: a review and directions for future research », *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol.16, p.149-214
- BOUCHIKHI H. (1991), « Apprendre à diriger en dirigeant », *Revue Internationale de Gestion*, novembre, vol.16, n.4, p.56-63
- BOUSSAGUET S. (2005), *L'entrée dans l'entreprise du repreneur : un processus de socialisation repreneuriale*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier 1
- BOUSSAGUET S. (2007), « Réussir son entrée dans l'entreprise : le processus de socialisation du nouveau dirigeant », *Revue Economie et Société*, K. N.16, p.145-165
- BOUSSAGUET S. ; MANTIONE G. (2005), « Une perspective interactionniste de la socialisation organisationnelle », in *Comportement organisationnel – volume 1 : contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, sous la direction de DELOBBE N., HERRBACH O., LACAZE D. ; MIGNONAC K., Edition De Boeck Université, Bruxelles
- CHABERT P. (2005), *Transmission d'entreprise : optimiser la prise de relais*, Paris, Pearson Education France
- CHAPPUIS R. (1994), *Les relations humaines. La relation à soi et aux autres*, Editions Vigot, Paris
- COMER D.R. (1991), « Organizational newcomers' acquisition of information from peers », *Management Communication Quarterly*, vol.5, n.1, p. 64-89
- CROZIER M., ; FRIEDBERG E. (1977), *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Seuil, Paris
- DESCHAMPS B. (2000), *Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Grenoble,
- DESCHAMPS B. ; PATUREL R. (2005), *Reprendre une entreprise... saine ou en difficulté*, Paris, Dunod
- DONCKELS R. (1995), « Taking over a company: an exciting carrier alternative...but not for adventurers », *Gestion 2000*, vol.6, p.143-160
- DUPLAT C.A. (2003), *Reprendre ou céder une entreprise*, Collection Guid'Utile, Librairie Vuibert
- EMERY Y. (1990), « Recrutement et intégration des nouveaux collaborateurs : les rites d'initiation », *Humanisme et Entreprise*, n.179, février, p.9-22
- FISHER C.D. (1986), « Organizational socialization: an integrative review », *Research in Personnel and Human Resources Management*, 4, p.101-145
- GABARRO J. (1985), « When a new Manager takes charge », *Harvard Business Review*, vol.63, n.3, p.110-123
- GUMPERT D. ; BOYD D. (1984), « The loneliness of the small-business owner », *Harvard Business Review*, novembre/décembre, p.18-23
- HILL L.A. (1992), *Becoming a manager*, Boston : Harvard Business School Press
- HOUSE J.S. (1981), *Work Stress and Social Support*, Addison Wesley
- HUBERMAN A.M. ; MILES M.B. (1991), *Analyse des données qualitatives ; recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck Université
- JABES J. (1999), « Changement et développement organisationnel », AUBERT N., LAROCHE H. ; MICHEL S. (ouvrage collectif), *Management. Aspects humains et organisationnels*, PUF fondamental
- JABLIN F.M. (1984), « Assimiling new members into organization », in BOSTROM, R. (Ed.), *Communication Yearbook*, 8, Berverly Hills: Sage, p.594-626

- JABLIN F.M. ; MILLER V.D. (1991), « Information seeking during organizational entry: influences, tactics and a model of the process », *Academy of Management Review*, vol.6, n.1, p.92-120
- JONES G.R. (1986), « Socialization tactics, self-efficacy and newcomers'adjustements to organizations », *Academy of Management Journal*, vol. 29, n.2, p. 262-279
- KHAN R.L. ; WOLFE D. ; QUINN R. ; SNOEK J. ; ROSENTHAL J.D. (1964), *Organizational Stress: studies in role conflict and ambiguity*, John Wiley et Sons, New York
- LACAZE D. (2005), « Les fondements théoriques de la socialisation organisationnelle », in *Comportement organisationnel – volume 1 : contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, sous la direction de DELOBBE N., HERRBACH O., LACAZE D. ; MIGNONAC K., Edition De Boeck Université, Bruxelles
- LAMBERT J.C. ; LANDIC J. ; LHEURE P. (2003), *Céder son entreprise : quand et comment ?*, Paris, Dunod
- LOUIS M.R. (1980), « Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings », *Administrative Science Quarterly*, vol.25, p.226-251
- LOUIS M.R. ; POSNER B.Z. ; POWELL, G.N. (1983), « The availability and helpfulness of socialization practices », *Personnel Psychology*, vol.36, p.857-866
- MAISONNEUVE J. (1999), *La dynamique des groupes*, PUF, Que sais-je ?, Paris, (1<sup>ère</sup> édition 1968)
- MANTIONE G. (2001), *L'intégration du personnel d'encadrement : un processus de construction de rôle, une approche par les représentations sociales*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier 1
- MONASSIER B. (2003), *Transmission d'entreprise*, édition Francis Lefebvre, 2<sup>ème</sup> édition
- MORRISON E.W, (2002), « Newcomers'relationship: the role of social network ties during socialization », *Academy of Management Journal*, vol.45, n.6, p.1149-1160
- MORRISON E.W. (1993), « Newcomer information seeking: exploring types, modes, sources and outcomes », *Academy of Management Journal*, vol. 36, n.3, p. 557-589
- OSTROFF C. ; KOZLOWSKI S.W.J. (1992), « Organizational socialization as a learning process : the role of information acquisition », *Personnel Psychology*, Vol.45, p.849-874,
- PAILOT P. (2002), « Mon entreprise, mon amour...de la difficulté des dirigeants à transmettre leur entreprise », *Actes du colloque « les enjeux de la transmission d'entreprise »*, Montpellier, p.176-188
- PERETTI J.-M. (1997), *Ressources Humaines*, Vuibert Gestion, Paris, 4<sup>ème</sup> édition
- REVUE REPREENEUR (2002), « Devenir le dirigeant », n.89, juillet-août, p.16-20
- REVUE REPREENEUR (2005), « Les 100 premiers jours », n.105, mars/avril, p.24-28
- ROLLIN M. (2006), *Reprise/rachat d'entreprise : les 100 premiers jours. Comment les réussir ?*, Maxima, Paris
- ROULLOIS T. (2005), *Achetez, vendez ou transmettez une entreprise*, Editions ESM Management & Société
- SAHUC L. (1999), *Comment identifier les futurs managers ? Une approche par les contre-indications*, Paris, Editions INSEP
- SCHEIN E.H. (1988), « Organization socialization and the profession of management », *Sloan Management Review*, p.53-65, 1<sup>ère</sup> édition 1968

SETTOON R.-P., ADKINS C.-L. (1997), « Newcomers socialization: the role of supervisors, coworkers, friends and family members », *Journal of Business & Psychology*, vol.11, p. 507-516

TARIANT J.M. (2002), *Guide pour reprendre une entreprise - Validation du projet, montage juridique, fiscal et financier*, Paris, Editions d'Organisation

VAN MAANEN J. ; SCHEIN E.H. (1979), « Toward a theory of organizational socialization », *Research in organization behavior*, vol.1, p.209-264

WACHEUX F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris

WANOUS J.P. (1980), *Organizational entry: Recruitment, selection, orientation and socialization of newcomers*, Addison Wesley, 1992, 1ère édition

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

WATZLAWICK P. ; BEAVIN H. ; JACKSON D. (1972), *Une logique de la communication*, Le Seuil, Paris,

WEICK K.E. (1995), *Sensemaking in organization*, Thousand Oaks, Sage

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



