

CAHIERS DU Lab.RII

- DOCUMENTS DE TRAVAIL -

N°120

Février 2006



**REPRISE D'ENTREPRISE
ET COMPETENCES
RELATIONNELLES DU
NOUVEAU DIRIGEANT**

Delphine GOURDON-CABARET

REPRISE D'ENTREPRISE ET COMPETENCES RELATIONNELLES DU NOUVEAU DIRIGEANT

ENTREPRISE REVIVAL AND RELATIONAL COMPENTENCIES OF THE NEW MANAGER

Delphine GOURDON-CABARET

RESUME : A travers la reprise de PME le nouveau dirigeant va acquérir des biens matériels et physiques négociés et relativement quantifiés, toutefois en ce qui concerne le système relationnel interne et externe, il aura quasiment tout à découvrir et à redéfinir en termes de modes de fonctionnement. De plus le changement de dirigeant peut simultanément produire des niveaux multiples de déstabilisation qui auront tendance à se répercuter sur le fonctionnement et les résultats de l'entreprise. L'entrepreneur va être confronté à des mécanismes de résistance qu'il essaiera de gérer autant que possible et au mieux de les transformer en leviers d'actions La maîtrise de cette transition dépendra essentiellement de ses compétences relationnelles et influencera la réussite ou l'échec de la reprise.

ABSTRACT : When taking over a SME, the new leader will get negotiated and relatively well quantified tangible and physical properties. However with regards to the internal and external relational systems, he will have almost everything to discover and redefine in terms of operating modes. Moreover the change of leader may simultaneously produce multiple levels of destabilization which will tend to modify the operation and the results of the company. The new leader will be facing "mechanisms of resistance" which he will try to manage as well as possible and possibly transform them into levers of actions. The control of this transition period will depend primarily on his relational abilities and will influence the success or failure of the taking over.

**REPRISE D'ENTREPRISE ET COMPETENCES RELATIONNELLES DU
NOUVEAU DIRIGEANT**

**ENTREPRISE REVIVAL AND RELATIONAL COMPENTENCIES OF THE NEW
MANAGER**

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	4
1. PROBLEMATIQUE	5
1.1. Définition de la reprise	6
1.2. Caractéristiques du repreneur de notre recherche	7
1.3. Les compétences relationnelles	7
2. LE PROBLEME DU CHANGEMENT DE DIRIGEANT	8
2.1. La pme/pmi : un système de relations vivant	8
2.2. L'acteur et le système	9
2.3. L'identité au cœur du changement	10
2.4. Les mécanismes de résistances et d'adaptation en entreprise	11
3. RECHERCHE EMPIRIQUE	14
3.1. Méthodologie	14
3.1.1. Choix de l'entretien et conditions de sa réussite	11
3.1.2. Démarche	15
3.1.3. Le guide d'entretien	15
3.1.4. Analyse des discours	16
3.2. Résultats	16
CONCLUSION	17
BIBLIOGRAPHIE	18

INTRODUCTION

La reprise d'entreprise est un enjeu important pour les pouvoirs publics. Les nouveaux dirigeants peuvent être issus des processus de reprise. Une enquête consulaire menée en 2004 avec 110 CCI et auprès de plus de 720 000 établissements montre que 45% des dirigeants ont plus de 50 ans. Il est estimé à 900 000 le nombre d'entreprises à transmettre dans les 15 années à venir.

Pérenniser une entreprise est un enjeu social et politique, comme le souligne le rapport du Conseil économique et social présenté par Mme Françoise VILAIN en 2004 : "la transmission des PME artisanales, commerciales, industrielles et de services", c'est sur le plan moral lui conférer une certaine éternité, assurer son existence, sa vitalité. L'une des réponses à ce défi est la reprise de PME/PMI par des nouveaux dirigeants (repreneurs physiques particuliers), pas nécessairement expérimentés. Une transmission/reprise mal conduite met donc en péril un outil économique et des emplois ; l'aide à la reprise devrait donc figurer en meilleure place dans l'arsenal des mesures en faveur des entreprises. Faciliter la reprise et la transmission par des nouveaux entrepreneurs, et plus dynamiques permet de régénérer le tissu PME et d'insuffler un nouvel esprit.

La reprise d'entreprise, outre le maintien de la vie, doit être l'occasion d'introduire le progrès et l'innovation. B.Deschamps¹ a étudié les caractéristiques du repreneur qui était un ancien partenaire commercial, celui qui n'avait aucun lien avec l'entreprise, et l'ancien salarié. Tous soulignent le besoin d'être mieux accompagnés, informés, mais aussi formés dans cette phase cruciale. L'étude de la BDPME (1998) sur la transmission des PME met en évidence que les repreneurs de plus de 45 ans sont de plus en plus nombreux. Cette tendance peut être expliquée par le nombre de cadres (82,5% de l'ensemble des repreneurs sont issus de postes de direction) qui quittent volontairement ou non leur entreprise ou le groupe qui les employait, et qui envisagent la reprise d'entreprise comme nouvelle activité. C'est leur succession qui doit maintenant être assurée. 56 % des repreneurs n'ont aucun lien avec l'entreprise avant leur nouvelle prise de fonction. Par ailleurs, la reprise est difficilement assimilée à une création car, ici, l'action d'entreprendre doit tenir compte d'une structure existante. Ainsi donc, la complexité du phénomène de reprise et de transmission tient au dosage permanent entre l'existant à préserver et le nouveau à intégrer, entre ce que l'on peut conserver et ce qu'il faut changer. Vouloir tout changer peut parfois conduire à la perte de l'ensemble.

Il apparaît alors indispensable de répondre à une question importante : Comment améliorer le taux de réussite des PME/PMI transmises ou cédées alors que les dimensions économiques, financières, juridiques et fiscales sont aujourd'hui relativement maîtrisées ? Et plus particulièrement comment aider l'acquéreur à diriger seul une entreprise qu'il ne connaît pas et notamment à manager un personnel qu'il n'a pas recruté ?

Le nouveau dirigeant possède du talent, de l'expérience et surtout de réelles compétences relationnelles pour réussir la reprise de l'entreprise. Le repreneur doit également être guidé pour échapper à de graves mécomptes. Il s'agit de l'aider à :

- Gérer les risques inhérents aux changements culturels et stratégiques,

¹ B. DESCHAMPS, *Proposition d'une grille de lecture des profils de repreneurs d'entreprises*, Actes du 2ème congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, 2002

- Intégrer en permanence les spécificités locales du site¹ facilitant une meilleure dynamisation de la vision stratégique et de la performance entrepreneuriale.

1. PROBLEMATIQUE

De nombreux ouvrages décrivent la façon de mener une reprise d'entreprise avec succès. Certains guides consacrent un chapitre sur la reprise dans un document plus global portant en réalité sur les méthodologies de création d'entreprise (les guides de APCE dont l'édition est renouvelée chaque année ; Papin (1996) ; les actes du salon des entrepreneurs (1999) qui rassemble les contenus des conférences de la manifestation). De plus les magazines présentent très régulièrement, des dossiers spéciaux sur l'opération et donnent des conseils aux repreneurs, appuyés par des témoignages d'expériences réussies (L'Entreprise, 1997 ; L'Essentiel du management, 1999). Enfin des enquêtes afférentes aux reprises font état de bilans réalisés par les repreneurs ayant conduit une reprise, concernant notamment les montages juridico-financiers (BDPME, 1998 ; dossier ANCE, 1997).

Ces différents supports fournissent des informations plus ou moins précieuses pour les repreneurs qui entrevoient ainsi les différentes étapes du « parcours du combattant » de la reprise d'entreprise. Celles-ci sont plus ou moins détaillées selon les objectifs des revues. Même si le nombre d'étapes du processus du repreneur varie d'une revue à l'autre, les démarches proposées par l'ensemble des guides, dossiers spéciaux et enquêtes se veulent informatives. Elles présentent les personnes ou institutions à contacter, les procédures à suivre, ...

A cet effet, nous partageons la pensée de B.Deschamps qui stipule que « les démarches proposées nous semblent constituer en réalité des « recettes » pour éviter les pièges de la reprise et bien distinguer les rachats d'entreprises saines et en difficulté. En effet, non seulement ces conseils ne tiennent pas compte de la diversité des situations de reprise, ni du caractère contingent de l'opération, mais présente un caractère plus prescriptif et normatif que descriptif : si vous faites ainsi, vous réussirez... ».

Même si les conseils dispensés ont une utilité dans la démarche et dans la conception de l'opération, ils n'apparaissent pas suffisamment adaptés aux spécificités des reprises. Notre approche propose de mettre en lumière des dimensions psychosociales supplémentaires et complémentaires aux différents aspects juridico-financières des montages du rachat. La diversité des repreneurs, de leur mode de relation, de leur conception du rôle de dirigeant, des environnements particuliers et des caractéristiques des entreprises reprises rend vaine la recherche d'un modèle général.

Les nouvelles exigences des marchés, les nouvelles technologies, l'évolution des demandes des salariés constituent autant de vecteurs de changements, qui s'imposent sous une forme ou sous une autre, à tout dirigeant de PME. L'intervention de R. et J. Bonnet (2003)² dans un colloque sur la complexité, synthétise ces mutations : « Ainsi, les responsables sont-ils passés progressivement d'une intervention essentiellement bornée par les exigences et les contraintes fonctionnelles de la production, à une fonction particulièrement complexe et sensible, au sein

¹ Critique de la raison économique, introduction à la théorie des sites symboliques – S.LATOUCHE, F.NOHRA, H.ZAOUAL, Ed L'Harmattan 1999

Du rôle des croyances dans le développement économique – H.ZAOUAL, Ed L'Harmattan 2002

² Cité par DESCHAMPS B., opt déjà citée.

de laquelle les dimensions symboliques des activités humaines représentent des enjeux, des besoins et des défis de chaque instant, au plan individuel comme au plan collectif. »

Au-delà de ces évolutions communes au métier de dirigeant de PME, viennent s'ajouter lors de la reprise des éléments subjectifs qui conditionnent la réussite ou l'échec de la reprise de PME et notamment par des particuliers (RPP) qui ont tout à découvrir : autant de dimensions affichées et explicites que de dimensions oubliées pour reprendre l'expression de J.F. Chanlat³ : valeurs, culture, identité, symboles, croyances...Eléments essentiels qui forment la spécificité et aussi la complexité de certaines reprises. Même dans le cas d'une entreprise familiale (qui ne représente pas notre objet d'étude), Boissin (2000)⁴ montre que l'étude du profil de chaque individu n'est pas suffisante pour rendre compte du comportement managérial. Il a mis en exergue le rôle des valeurs partagées par les membres de la famille dans la façon dont l'entreprise familiale (plusieurs dirigeants actionnaires) sera gérée. Dans le cas étudié, les valeurs sont la confiance, la coopération, la pérennité, l'affectivité.

L'hypothèse centrale de notre recherche se définit comme suit : ce sont les compétences relationnelles et plus spécifiquement le mode de contact du dirigeant repreneur qui lui permettront d'accueillir et de gérer le changement, ainsi que les résistances psychologiques générées par la reprise. Les théories fondamentales retenues dans le développement de notre recherche et pour l'émission de notre hypothèse sont la théorie des sites symboliques d'appartenance empruntée à H.ZAOUAL⁵, appliquée aux dirigeants (analyse contextuelle) et la théorie gestaltiste du contact mise en exergue par S.GINGER⁶ (analyse psychosociale).

1.1. Définition de la reprise

Pour l'INSEE (1996), les reprises représentent une modalité de création et correspondent donc à des créations et des activations impures. *La définition de la reprise d'entreprise selon l'INSEE : « une entité reprend l'activité, totalement ou partiellement, de l'établissement économique d'une autre unité ». Celle-ci n'est enregistrée qu'à l'occasion d'une inscription nouvelle dans le fichier SIRENE. Il s'agit donc pour cet organisme d'une création par reprise.*

Au sens de l'INSEE, les créations, activations ainsi que les réactivations peuvent provenir de la création de toutes pièces d'un nouvel établissement et correspondent au mouvement « purs ». Mais elles peuvent se produire lors du rachat, total ou partiel, d'un établissement d'une autre entreprise. Ainsi, une personne crée une nouvelle société en rachetant les moyens de production et (ou) les locaux d'une entreprise du secteur du bâtiment (on parle de création par reprise). L'ancienne coquille vide peut aussi s'activer en rachetant une usine déjà existante. Enfin, le boulanger peut « se » réactiver en reprenant une boulangerie au centre ville au lieu de créer un commerce *ex-nihilo*. Pour tous ces événements ayant impliqué le rachat de tout ou partie d'un établissement préexistant, on parle de mouvement « impurs ».

Les études faisant état des pratiques entrepreneuriales n'évoquent que la création d'entreprise au sens large. Dans tous les recensements officiels, les chiffres portant sur la création d'entreprises incluent ceux sur les reprises d'entreprises et comptent même pour reprise des opérations qui n'en sont pas. Quand parfois les reprises sont répertoriées, elles confondent les rachats effectués par des firmes ou par des particuliers (INSEE, 1996 ; BDPME, 1998). Sie-

³ CHANLAT J.F. L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées, Editions ESKA, 1990.

⁴ Cité par DESCHAMPS B., opt déjà citée.

⁵ LATOUCHE S., NOHRA F, ZAOUAL H. *Critique de la raison économique, introduction à la théorie des sites symboliques*, Edition L'harmattan, 1999

⁶ GINGER S. *La gestalt, une thérapie du contact*, Hommes et Groupes Editeurs, 1987.

gel⁷ distingue la période de la reprise, la phase transitoire de la réalisation, l'engagement des premières mesures de gestion opérationnelle et la phase post-reprise. Selon lui, la pré-reprise ne correspond pas à la reprise puisqu'elle se passe avant. L'opération débute donc pendant la phase transitoire ou lors des premières mesures de gestion. Toutefois, pendant la phase de transition, deux dirigeants se trouvent à la tête de l'entreprise : un de fait (l'acheteur) et un de cœur (le cédant). On peut donc légitimement se demander, si le repreneur se sent réellement maître de son entreprise pendant la présence du vendeur.

Les situations de reprises sont très diverses :

- La reprise de la gestion, sans la propriété, la gestion de l'acquéreur rémunérant ou moins les actionnaires : n'étant pas propriétaire de parts, le repreneur n'a pas la maîtrise de ses décisions. « *En dernier ressort, le pouvoir suprême est détenue par les propriétaires ; seules l'acquisition de la propriété permet de qualifier une opération de reprise* » (Siegel, 1989, p 20). Ce type d'acquéreur est par conséquent exclu de notre étude ;
- La reprise de la propriété sans la gestion : dans ce type de situation, les dividendes résultant de la gestion ne sont pas maîtrisés par l'acquéreur, ce que nous excluons de notre étude, car nous nous intéressons au repreneur qui est indépendant dans sa gestion ;
- La reprise de la propriété et de la gestion par l'acquéreur.

1.2. Caractéristiques du repreneur de notre recherche

Il existe des types très variés de repreneurs, que l'on peut décrire en fonction de leur origine ou de leur formation. Du seul fait de leur connaissance préalable de l'entreprise qu'ils vont reprendre, leur parcours sera très différent, de même que le management de la reprise. Plusieurs types de repreneur peuvent être identifiés : ancien salarié de l'entreprise, personnes extérieures, membres de la famille, partenaire commercial... La reprise peut s'effectuer seul ou à plusieurs (reprise par les salariés par exemple). Notre étude concerne les dirigeants personnes physiques, qui reprennent seuls une PME/PMI saine. Ils reprennent la propriété, la gestion, le personnel existant, et n'avaient pas de lien au préalable avec cette entreprise.

1.3. Les compétences relationnelles

La compétence au sens de Ph.ZARIFIAN⁸, est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme, avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente, elle est fondée sur les notions d'événement, de communication et de service. La communication met en jeu des effets de réciprocité, on apprend à s'insérer activement dans des rapports de communication. On peut alors évoquer les compétences d'interaction ou de communication que le dirigeant sera capable de mobiliser, autant de compétences qui deviennent des exigences dans un certain sens tels des « savoir-être » ou « savoir-vivre » en relation.

Ces exigences de qualités de communication et d'interaction posent de sérieux problèmes aux nouveaux dirigeants qui n'ont pas été préparés et qui ont minimisé leur importance dans le processus de reprise. Dans l'acception la plus courante du mot "entreprendre", un entrepreneur est, d'abord et avant tout celui qui "se met à faire quelque chose". C'est oublier, et c'est dom-

⁷ SIEGEL D. *Contribution en vue d'une démarche stratégique de la reprise d'entreprise par des particuliers : le cas alsacien et franc comtois*, Thèse pour le doctorat en Sciences de gestion, Université Pierre Mendès-France, Grenoble II, juin 1989

⁸ZARIFIAN P. *Objectif compétence, pour une nouvelle logique*, Ed Liaisons, 2001

mage, que "entreprendre" est aussi un verbe transitif. On peut aussi "entreprendre quelqu'un", avec deux significations principales:

- Tâcher de gagner quelqu'un,
- Commencer à s'occuper d'une personne pour la former, l'instruire.

On retrouve donc ici deux éléments qui viennent corroborer nos observations, à savoir que, sur le plan humain et, en particulier celui des relations interpersonnelles, le rôle d'un entrepreneur est de gagner la confiance de tous ses interlocuteurs et de se positionner en tant que "personne ressource" pour tous ses collaborateurs. Ce dernier point vient d'ailleurs renforcer la vraie notion d'autorité au sens premier du terme qui signifie "faire grandir, faire croître". Ceci nous a permis d'aborder, sous un angle particulier, ce que l'on appelle les compétences relationnelles quand on les applique aux relations interpersonnelles.

2. LE PROBLEME DU CHANGEMENT DE DIRIGEANT

2.1. La pme/pmi : un système de relations vivant

La PME se trouve plongée dans un réseau de relations internes et externes qui lui sont nécessaires puisqu'elles contribuent à la vie de l'entreprise et qu'elles représentent la seule façon qu'elle a de s'enrichir sur tous les plans, en échangeant avec les autres (cf schéma page suivante). L'entreprise est un système vivant, c'est à dire un ensemble d'éléments en interaction dynamique organisé en fonction d'une finalité et qui évoluent dans le temps.⁹

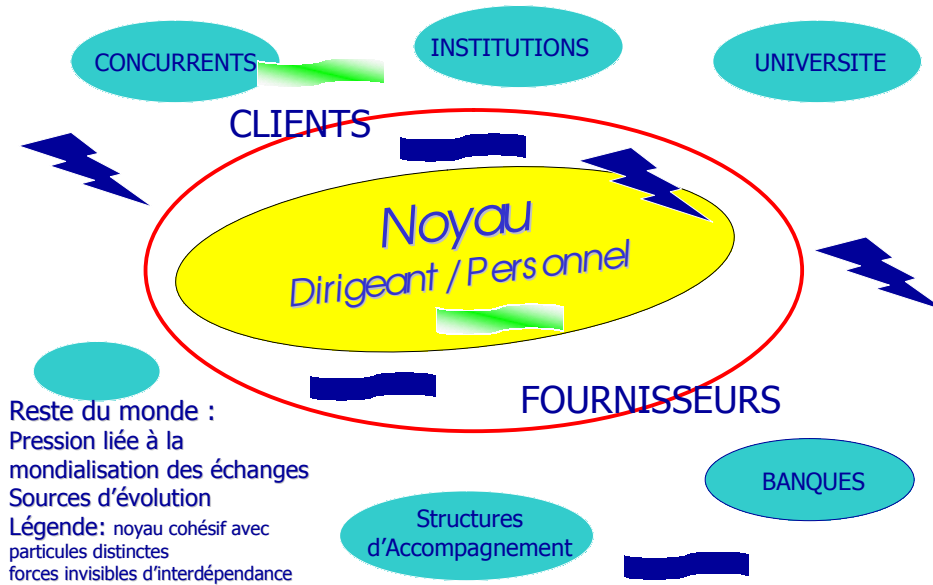
Au cœur de l'activité se trouve le noyau plus ou moins cohésif avec des particules distinctes que forment le dirigeant et l'ensemble du personnel. Ensuite la sphère « orbitale » proche du noyau est constitué du réseau de clients et fournisseurs. Puis au troisième plan se situent les différents acteurs en interaction permanente avec l'ensemble, à savoir : les concurrents, les partenaires institutionnels, les établissements bancaires, les centres de formation et universités, les structures d'accompagnements, le reste du monde...

Cet univers est animé par des forces invisibles d'interdépendance qui se manifestent en tensions plus ou moins fortes et en échanges plus ou moins fructueux. Il peut représenter pour l'entreprise des contraintes extérieures telle que la pression due à la mondialisation ou au contraire une source d'évolution.

Pour se battre et résister aux pressions diverses, l'entreprise doit former un être unifié, animé d'un sentiment d'appartenance. Nombreux sont les chefs d'entreprise interviewés qui ont témoigné en précisant spécialement que c'était grâce à «leur culture, leur ciment et esprit maison», qu'ils ont pu faire face et surmonter d'importantes difficultés comme le passage aux 35 heures pour certains. C'est dire l'importance pour le dirigeant reprenneur de PME-PMI d'instaurer et d'entretenir ces liens. Avant d'entreprendre réellement, le nouveau dirigeant devra découvrir son environnement et apprendre à connaître ses interlocuteurs s'il envisage d'établir de nouvelles relations de confiance et de coopération.

⁹ MALAREWICZ J.A *Systémique et entreprise*, Village Mondial 2000

La PME/PMI : un système vivant



2.2. L'acteur et le système:

Nos pensées, sentiments et comportements sont influencés par la présence imaginaire, implicite ou explicite des autres, par leurs caractéristiques et par divers stimuli sociaux qui nous entourent et, bien sûr, par nos propres composantes psychologiques personnelles¹⁰ Une organisation, phénomène sociologique, est toujours un construit social, qui existe et se transforme seulement si d'une part elle peut s'appuyer sur des jeux permettant d'intégrer les stratégies de ses participants et si d'autre part elle assure à ceux-ci leur autonomie d'agents libres et coopératifs. L'acteur est donc engagé dans un *système d'action concret* et doit "découvrir, avec la marge de liberté dont il dispose, sa véritable responsabilité"¹¹

Dans la perspective de l'arrivée d'un nouveau dirigeant, les problèmes de coopération des acteurs sociaux poursuivant des objectifs multiples, et d'incertitude liée au caractère indéterminé des ressources (technologiques, économiques) seraient redéfinis et résolus en vue de l'amélioration des résultats. En effet lors du changement de dirigeant, tout le système de relations et de pouvoir sera à reconstruire, la zone d'incertitude et « d'équilibre fragilisé » s'amplifie fortement et s'il veut réellement prendre sa fonction avec ses différentes dimensions, le dirigeant aura besoin de connaître le système de régulation « établi » dans son organisation, avant de la mettre en mouvement dans le sens désiré.

Le changement de dirigeant peut simultanément produire des niveaux multiples de déstabilisation. Le sens de l'identité de la personne, ses valeurs, ses capacités et ses comportements peuvent être bouleversés avec des effets profondément désorientants, voir inquiétants. La toute première action de changement dans une telle situation est de préserver l'équilibre de la personne (l'acteur dans son contexte) en traitant simultanément la complexité de la situation et la nécessité d'y apporter de la stabilité.

¹⁰ R. VALLERAND - *Fondements de la psychologie sociale*, 1994

¹¹ CROZIER M. et FRIEDBERG *L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective*, Ed du Seuil, 1981.

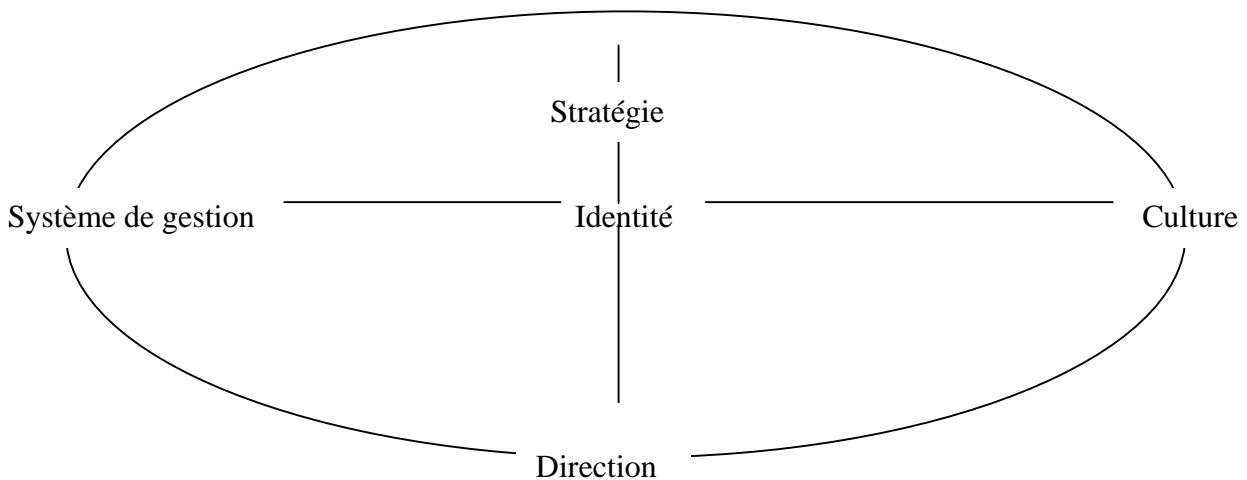
Autrement dit, le nouveau dirigeant va reprendre de nombreux éléments physiques et matériels mais il existe cependant un élément contextuel essentiel qu'il ne puisse reprendre : c'est la confiance installée dans les relations. Cette confiance peut se développer grâce à la connaissance et à la reconnaissance (du latin *cognoscere-recognoscere* = signe de ralliement). De nombreux exemples d'échecs peuvent illustrer nos propos et ceux de repreneurs qui ont vécu des réalités extrêmement difficiles à gérer aux très lourdes conséquences (de type arrêts longue maladie du personnel, clients qui n'ont pas donné suite...).

Il devient donc nécessaire de connaître et de partir de l'existant pour pouvoir mettre en place des processus qui encouragent un espace maximum d'auto-organisation et d'intégration au niveau le plus profond de la personne, c'est à dire au niveau du rôle, de la mission et de l'identité, si l'on veut maintenir au départ un peu de stabilité. En ce sens nous pouvons citer Aristote « *ce qui crée le changement ou le mouvement est ce qui ne change pas* »

2.3. L'identité au cœur du changement

Pour changer, une entreprise doit faire le deuil d'une identité enracinée dans son organisation, ses salariés, son dirigeant. L'entreprise connaît quatre forces d'inertie¹² : stratégie, système de gestion, culture, direction, dont l'articulation forme son identité profonde.

Changer requiert de connaître d'abord cette identité car il y a une tendance des organisations à se prémunir contre les dangers de mise en cause de leur intégrité et à utiliser au mieux tous les éléments (même ceux qui devraient entraîner des transformations décisives) pour maintenir leur identité. Il existe une résistance globale de l'organisation à tout changement qui risquerait « d'affecter sa vie ».



L'entreprise est productrice de symboles, de sites¹³ : ses rites, ses mythes ou ses histoires, ses tabous, ses valeurs, ses normes sociales, ses modèles et ses héros, ses codes vestimentaires, de langage, d'aménagement ou d'utilisation de l'espace. Ce qu'elle sait faire et la façon dont elle le fait sont le produit de son histoire et sont enseignés sur le tas aux nouveaux arrivants.

Pour comprendre le fonctionnement d'une entreprise, ses performances et ses dysfonctionnements, afin de la diriger, l'identité nous fournit des clés de compréhension, d'intégration et

¹² E.ENRIQUEZ - *L'organisation en analyse*, Ed PUF 1992

¹³ S.LATOUCHE, F.NOHRA, H.ZAOUAL - *Critique de la raison économique, introduction à la théorie des sites symboliques*, Ed L'Harmattan 1999

d'évolution¹⁴. Comprendre et prendre en compte l'identité passée de l'entreprise est un des facteurs clés de succès de l'opération de reprise par le nouveau dirigeant. Les individus de l'organisation constituent sa ressource stratégique (D'Amboise et Garand, 1995).¹⁵

2.4. Les mécanismes de résistances et d'adaptation en entreprise

Comme le souligne le psychosociologue français Eugène Enriquez, il existe une résistance globale de l'organisation à tout changement. De nombreux chercheurs et psychologues ont montré l'existence de résistances individuelles et contextuelles au changement. Welsch¹⁶ considère que l'un des aspects les plus importants de la transition est la gestion des ressources humaines. Il est impossible de prédire quelles vont être les réactions des salariés face à l'arrivée d'un nouveau dirigeant. Tout au plus le repreneur peut-il tenter d'évaluer les liens entre le cédant et les salariés, et identifier quelques collaborateurs sur lesquels il pense pouvoir compter. En effet dans la pratique, plusieurs perturbations d'origine interne ou externe au sujet ne permettent pas un libre déploiement du soi et de son implication dans le travail. Les mécanismes de défense ou de résistance peuvent être sains ou pathologiques selon leur intensité, leur souplesse, le moment où ils interviennent...

Le repérage de ces mécanismes qui implique chacun constitue notre préoccupation de chercheur-consultant. L'important étant de les rendre plus conscientes et explicites pour être plus adaptées à la situation donnée, de façon à ne pas laisser le climat se dégrader vers des comportements de déviance plus connus tels que l'absentéisme répétitif ou prolongé, les mouvements de grève, les actes malveillants. Les résistances repérées au sein du personnel ou de l'équipe dirigeante pourront être accompagnées et se transformer en énergie pour l'action.

Lorsque le dirigeant gère son équipe, il cherche à utiliser avec le maximum de profit pour l'entreprise toutes les potentialités de son personnel, à court, moyen et long terme et lorsqu'il manage, il tend à développer les potentialités non encore valorisées. Il est donc primordial pour le repreneur de savoir décrypter les différentes formes de résistance au changement pour mieux les gérer.

Les principaux modes ou mécanismes d'adaptation et de résistance au contact retenus sont ceux développés par le psychanalyste fondateur de la gestalt : Fritz Perls et de ses collaborateurs Goodman et Hefferline. Ils ont été complétés plus récemment par Serge Ginger¹⁷. Les exemples qui sont présentés ci-après sont attribués au chef d'entreprise «repreneur» mais ce dernier n'est pas le seul à pouvoir fonctionner de la sorte. Tout salarié de l'entreprise, tout être humain peut présenter l'un ou l'autre des fonctionnements décrits dans les lignes qui suivent :

⇒ **Introjection**

En théorie : ce qui fait partie de l'environnement est éprouvé comme faisant partie de soi. La personne qui introjecte "avale tout rond", elle n'assimile pas. Toute forme d'apprentissage suppose la capacité à introjecter, préférablement de façon consciente et provisoire.

En version pratique : c'est le mécanisme que développe le chef d'entreprise qui impose, parce que, pour lui, c'est inimaginable qu'il en soit autrement, des façons de faire qui ne sont pas adaptées à la nouvelle situation à laquelle il se trouve confronté. Dans ce type de situation, le chef d'entreprise donnera souvent ses recommandations en commençant sa phrase par: « Par principe, il faut procéder de la façon suivante... ». Cela ne veut pas dire que cette façon de

¹⁴ H.ZAOUAL - *Du rôle des croyances dans le développement économique*, Ed L'Harmattan 2002

¹⁵ D'AMBOISE G. ET GARAND D.J. - *Identification des difficultés et besoins des pme en matière de gestion des ressources humaines*, Gestion 2000, volume 11, n°1, p109-129.

¹⁶ WESCH J.H.M. - *The impact of family ownership and involvement on the process of management succession*, Family business review, volume 6, n°1, spring, p 31-54, 1993

¹⁷ S.GINGER - *La gestalt, une thérapie du contact*, Hommes et Groupes Editeurs 1987

faire est à proscrire, mais le chef d'entreprise devra s'assurer avant d'exiger sa mise en œuvre, qu'elle est bien adaptée à la nouvelle situation. Par exemple, un chef d'entreprise qui exigerait, comme il l'a toujours fait parce que cela fait partie de ses habitudes professionnelles, que toutes les factures émises soient honorées sous 30 jours aurait du souci à se faire s'il devait travailler avec l'administration. (Autre exemple avec le souci de la qualité et les nouvelles pratiques d'achat qui s'appuient sur la notion de « moins disant »).

⇒ **Projection**

En théorie : F.PERLS (fondateur de la gestalt thérapie – 1951) avait coutume de dire "Nous sommes assis dans une maison dont tous les murs sont des miroirs et nous croyons regarder dehors". La projection consiste à faire comme si ce qui fait partie de soi appartenait, en fait, à l'Environnement. J'élimine la réalité et la remplace par mon fantasme, sans réaliser que j'effectue cette opération. C'est aussi le processus par lequel on attribue à quelqu'un des affects, des intentions ou des pensées complémentaires aux nôtres, comme façon de légitimer ce que l'on pense ou ce que l'on éprouve. L'une des formes les plus usuelles de la projection, saine ou non, est ce que l'on a pris l'habitude d'appeler Intuition. L'awareness (vigilance) est la projection adaptative. C'est la démarche qui consiste à interpréter les stimuli de l'environnement (projection) et à vérifier, au fur et à mesure, la validité de ces interprétations.

En version pratique : c'est le mécanisme que met en œuvre le chef d'entreprise qui, face à une situation nouvelle mais relativement ressemblante à ce qu'il a connu dans sa situation professionnelle précédente décide, sans tenir compte des nouvelles données de l'entreprise qu'il vient de reprendre ou racheter, de mettre en œuvre les solutions qu'il a utilisées avec succès par le passé. Il se prive potentiellement de la possibilité qu'il a de s'enrichir de nouvelles façons de faire en questionnant ses nouveaux collaborateurs sur les solutions qu'ils ont déjà utilisées ou celles qu'ils ont en tête, même si elles n'ont jamais encore été mises en œuvre.

⇒ **Déflexion**

En théorie : cette notion a été introduite par E.POLSTER (et M.POLSTER, co-fondateurs du Gestalt Institute of Cleveland). C'est une action qui ne vise pas son but, qui est molle et peu efficace. C'est un mode de contact qui permet d'en diminuer l'intensité. La déflexion est une façon de vivre l'environnement par le travers ou de façon si fugace qu'il y a rarement sensation soutenue de contact. La déflexion réduit l'engagement. Elle est souvent marquée par un langage qui tourne autour du pot (questions à la place d'affirmation, abus d'humour, généralisation...) ou l'absence du regard.

En version pratique : un dirigeant qui a racheté une affaire et qui s'apercevrait après environ une année que les résultats réels sur lesquels a été évalué le prix de cession ont été un peu enjolivés pourrait, s'il ne pouvait pas ou ne voulait pas se retourner contre le cédant, mettre en place un mécanisme de déflexion en déversant, sans autre forme de procès, sa colère contre les salariés qui ne comprendraient, bien sûr, pas ce qui leur arrive et pourraient, en réaction, soit se mettre à craindre leur nouveau patron, soit prendre une position hostile, deux approches qui ne permettraient pas à l'entreprise de se donner toutes les chances de réussir.

⇒ **Rétroflexion**

En théorie : c'est une manœuvre par laquelle l'individu se fait à soi-même ce qu'il aimerait faire à quelqu'un d'autre, à l'environnement (Suicide, automutilation...). C'est aussi une manœuvre par laquelle l'individu se fait à soi-même ce qu'il aimerait que quelqu'un d'autre lui fasse. Du point de vue adaptatif, la rétroflexion est le fondement de la pensée stratégique, de la réflexion, du discernement, de la capacité à tolérer la frustration, à poursuivre des projets long terme.

En version pratique : dans le même cas de figure que pour la précédente résistance, un autre dirigeant pourrait décider de compenser en travaillant « d'arrache pied » jour et nuit et même les samedi et dimanche. Il s'infligerait, de la sorte, une punition à la hauteur de la peine mais au risque de mettre en péril sa santé, son équilibre psychologique et familial et, du même coup, il affaiblirait ses propres ressources internes, seules potentiellement capables de lui permettre de faire face à une situation difficile.

⇒ **Confluence**

En théorie C'est un brouillage de la frontière contact avec l'environnement tel que cette frontière n'est, en fait, pas éprouvée. Une personne peut essayer d'établir un contrat de confluence avec la "société". La société ne se prêtant pas à ce genre d'arrangement, la personne est condamnée à l'insatisfaction et au ressentiment.

En version pratique : L'individu se comportera conformément à toutes les exigences qui émanent, pense-t'il, de la société. Il n'aura de pensée, de but ou d'idéal que ceux que la société recommande et approuve. Sa confluence étant un marché destiné à lui procurer un paiement en retour de ses performances, il se doit de réussir, d'être estimé, exempt de maladie ou de difficultés personnelles. Il n'y a pas de récompense intrinsèque dans ce qu'il fait, ses actes sont déterminés par "un autre" anonyme qui est censé donner de la valeur à tout ce qu'il fait. L'individu ne fait pas ceci ou cela parce que ça lui plaît. Il n'est pas assez en contact avec lui-même pour savoir quand ce qu'il fait lui plaît. Il se concentre surtout sur la question de savoir si les autres aiment ce qu'il fait. Lorsque sa récompense n'arrive pas de façon satisfaisante, il est chagriné, rancunier ou méfiant et fermement convaincu que "les gens ne valent rien du tout". C'est tragique lorsque cette personne estime que, même en faisant de son mieux, cela ne suffit pas pour décrocher la récompense pour laquelle elle a investi toute sa vie.

⇒ **Proflexion**

En théorie : c'est faire à autrui ce qu'on voudrait qu'autrui nous fasse.

En version pratique : c'est le cas par exemple d'un dirigeant qui ne cesse de faire des compliments sur le travail d'autrui uniquement pour en recevoir à son tour et le travail de ce fait n'est plus apprécié à sa juste valeur.

⇒ **Égotisme ou Égocentrisme**

Pour N.SALATHÉ (auteur de la psychologie existentielle et de nombreux ouvrages qui ont contribué à la réflexion de F.PERLS) : C'est un renforcement délibéré de la frontière-contact. L'égocentrisme est nécessaire pour éviter l'engagement prématuré, mais il n'y a pas refus de cet engagement. L'égocentrique veut tout contrôler et, pour écarter les surprises de l'environnement, s'isole comme seule réalité.

Remarque : Toutes ces résistances, lorsqu'elles ne sont pas des mécanismes d'adaptation, c'est à dire lorsqu'elles sont permanentes et non pas temporaires en réponse à un besoin immédiat, limitent le champs des possibles en privilégiant des solutions qui satisfont plus les besoins personnels de celui ou celle qui les met en œuvre que le traitement de la situation à laquelle il/elle est confronté(e). Appliquées aux dirigeants d'entreprise, ces types de comportements réduisent considérablement leur prise de contact avec ce qui les entoure, et s'ils n'en n'ont pas conscience, privent ainsi l'entreprise d'une partie de la richesse de son environnement.

3. RECHERCHE EMPIRIQUE

Pour vérifier notre proposition de base et répondre au questionnement initialement posé, nous avons choisi une méthodologie qualitative et nous avons interrogé 11 cédants, repreneurs et ex-repreneurs parfaitement identifiés, sans oublier le consultant auquel certains ont eu recours durant leur expérience réussie ou non.. La recherche empirique a commencé par une étude exploratoire visant à repérer les conditions fondamentales pour l'optimisation du changement de dirigeant et sur les facteurs immatériels qui ont influencé la réussite ou l'échec de la reprise..

3.1. Méthodologie

Les méthodes ont pour but la connaissance, les explications et la compréhension de ce qui nous entoure.

3.1.1. Choix de l'entretien et conditions de sa réussite

Dans la perspective d'étudier l'individu dirigeant et ses pratiques professionnelles, nous avons préféré opter pour des entretiens approfondis à visée exploratoire. L'entretien permet en effet d'étudier des faits, des sentiments et des actions dont la parole est le vecteur¹⁸. Il est important toutefois de préciser que la qualité des réponses dépend essentiellement du climat de l'entretien. Ainsi l'auteur cité énonce qu'un bon entretien nécessite la présence de deux processus :

- ⇒ L'établissement d'une relation affective grâce à l'empathie ?
- ⇒ L'obtention d'informations (p 35).

En effet le chercheur doit savoir rester modeste, discret et ne penser qu'à une chose : le fait qu'il a un monde à découvrir plein de richesses inconnues. L'empathie implique alors pour celui qui écoute de se décentrer de soi et de sa propre vision des choses pour accueillir la parole de l'autre.¹⁹ Somme toute, l'art d'interviewer repose essentiellement sur le climat de confiance que l'enquêteur est capable d'instaurer avec la personne qu'il interviewe. Les résultats sont obtenus quand s'établit avec l'interlocuteur un véritable lien qui deviendra l'élément moteur de l'entretien et la condition de sa productivité. Dans le cas particulier de notre terrain de recherche, le climat de confiance n'était pas facile à instaurer puisqu'il s'agit, entre autres, de cédants parfois en période de travail de deuil avec leur entreprise et leur ancienne activité ou d'ex-repreneurs qui ont connu des échecs pour lesquels il est parfois difficile et encore très douloureux de s'exprimer ou encore de « jeunes » repreneurs qui ont pris leur fonction depuis peu de temps et n'ont pas encore le recul nécessaire pour pouvoir évaluer et analyser leur expérience de façon relativement « objective ».

3.1.2. Démarche

En tant qu'ancienne consultante, accompagnatrice du changement dans un cabinet privé de relations humaines, je me sentais préparée et assez compétente pour développer les attitudes

¹⁸ DESLAURIERS J.P (1991) *Recherche qualitative, guide pratique*, collection Théma, Montréal, éditions Chenelière.

¹⁹ KAUFMANN J.C (1996) *L'entretien compréhensif*, Nathan université, Psychologie, Paris.

positives de l'entretien semi directif auprès de ce public; seulement il n'est pas aisé de rencontrer ces repreneurs non identifiés comme tel au sein des institutions et de proposer les conditions nécessaires à la réalisation de ces entretiens qualitatifs. Je me suis donc rapprochée de mon ancien employeur qui a accepté le déroulement de ces entretiens auprès de dirigeants volontaires, clients du cabinet dans le cadre de diverses prestations de type Accompagnement : Coaching, Bilan de Compétence ou Out Placement.

J'ai pu obtenir également la participation d'un consultant senior formé à diverses pratiques d'accompagnement et à la conduite d'entretiens, à titre d'interviewer et d'interviewé. Son aide a été précieuse dans la faisabilité de cette recherche puisqu'il était engagé avec ces personnes dans un processus évolutif d'accompagnement et grâce à son professionnalisme, avait su instaurer dans la durée la relation de confiance avec ses clients. Par sa position privilégiée dans cette relation, il savait également repérer les moments où les dirigeants ou ex-dirigeants devenaient prêts à répondre à ce type de questions et à accepter l'intervention d'une troisième personne au cours d'une séance. Afin de favoriser la spontanéité et l'authenticité des réponses, nous avons reçu l'accord de principe de la personne à participer à cette étude mais les dates exactes des entretiens n'ont pas toujours été définies au préalable. De plus lorsque le dirigeant s'exprimait longuement sur son ou ses expériences et que la durée de l'entretien paraissait trop courte, il a été prévu une deuxième rencontre à cet effet. En moyenne deux entretiens enregistrés ont été effectués par personne, ce qui nous a également permis d'approfondir nos analyses.

3.1.3. Le guide d'entretien

Le guide d'entretien structure l'interrogation mais ne dirige pas le discours à la différence du questionnaire. Dans le but de recueillir le plus d'informations possibles et de façon « non manipulée », nous nous sommes quasiment limités à définir le thème du discours par une « consigne inaugurale » claire, précise, avec un champ de réponses possibles suffisamment large et donnant le contexte thématique et la logique de l'entretien, conscients que plus le discours est structuré par l'interviewer, moins le discours de l'interviewé est prolix, associatif et articulé selon une cohérence interne. Il s'agit ensuite de relancer la réflexion par des répétitions ou des reformulations, amenant ainsi l'interviewé à expliciter davantage sa pensée et à développer le fragment de discours mis en question indirectement par l'intervention.²⁰ La version du guide d'entretien a donc été choisie de la façon suivante :

Une question de départ identique pour tous les dirigeants ou ex-dirigeants interviewés :

Vous êtes dirigeant repreneur de PME ou cédant de PME. Pouvez-vous expliquer ce qui vous a amené à faire ce choix et la façon dont ce changement s'est opéré ?

Et des axes thématiques :

- Avez-vous préparé le personnel à ce changement ? Si OUI, pourquoi et comment ?
- Quelles précautions et/ou stratégies avez-vous mis en œuvre ?
- Quelles ont été les difficultés majeures rencontrées ?
- Quelles sont, à votre avis, les conditions idéales pour un changement réussi ? Pistes – Points d'amélioration suggérés...
- Que pensez-vous d'un accompagnement de dirigeant durant cette période de transition ?

3.1.4. Analyse des discours

Les entretiens ne constituent pas une fin en soi d'où la nécessité de les retranscrire tout d'abord et d'effectuer ensuite une analyse sur ce corpus. L'analyse consiste à sélectionner et

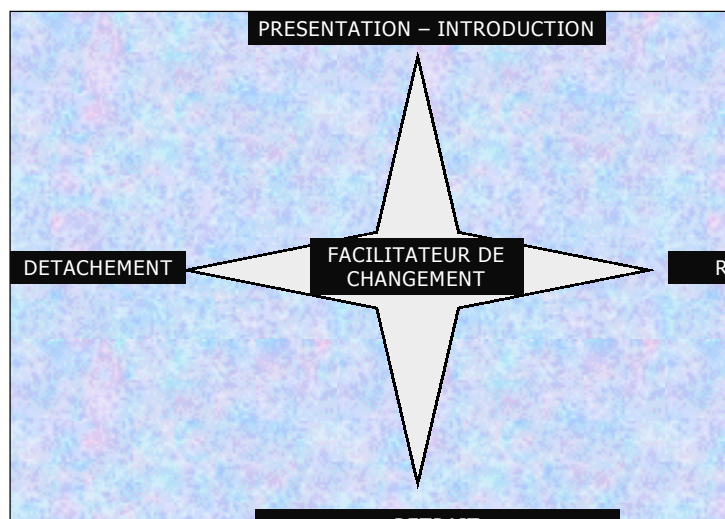
²⁰ BLANCHET A. et GOTMAN A. (1992) *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Nathan université, Psychologie.

extraire les données susceptibles de permettre la confrontation des hypothèses aux faits. L'analyse de contenu prend la forme d'une vraie investigation : en repérant les phrases récurrentes et en jouant des contradictions. L'analyse thématique a été retenue : identification sélection et hiérarchisation des thèmes en fonction de la grille d'analyse, décomposition des informations en séparant les éléments factuels des éléments de signification afin de minimiser autant que possible les interprétations non contrôlées.

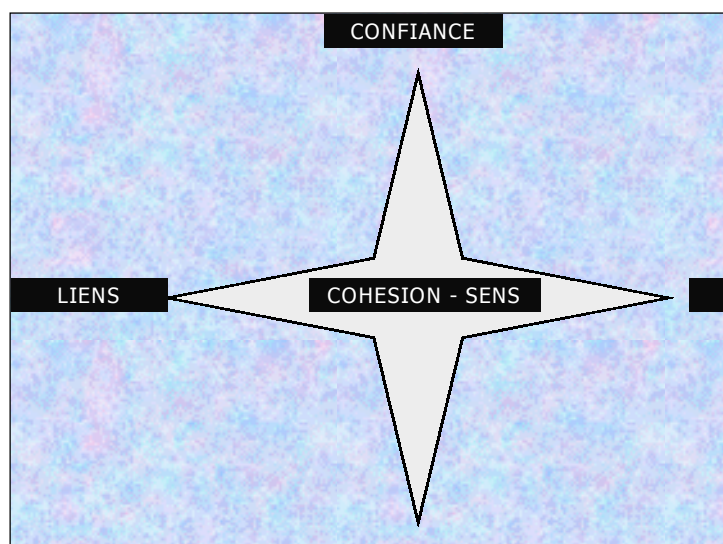
Les analyses de cette étude, complétées par des actions d'accompagnement de dirigeants cédants et repreneurs ont permis de dégager et de mettre en exergue leurs fonctions, rôles et comportements qui favorisent la réussite du changement.

3.2 Résultats

Les activités relatives aux fonctions et rôles caractéristiques du dirigeant cédant facilitateur de changement sont les suivantes :



- **introduction** : présente le nouveau dirigeant au personnel, clients et fournisseurs,
 - **relais** : maintient la confiance de ses partenaires jusqu'à la reprise. Profite de sa notoriété pour transmettre le message positif quant à l'évolution avec le repreneur,
 - **détachement** : facilite le détachement et évite consciemment le jeu d'attachement. Exprime pour cela ses sentiments (exemple : je ne pars pas de gaieté de cœur...). Rend l'équipe disponible au présent et à la nouveauté,
 - **retrait** : se fait oublier dès la reprise, cesse les relations avec le personnel,
- Les activités relatives aux fonctions et rôles caractéristiques du dirigeant repreneur facilitateur



de changement sont les suivantes :

- *écoute* : pour fonder les relations, cherche à percevoir les représentations, les manques et incohérences, les mécanismes de défense et auto-limitations,
- *proximité* : cherche à établir la confiance par une relation de proximité,
- *découverte, connaissance* : découvre son environnement, les fonctions et rôles de chacun. Utilise ses capacités d'ouverture et d'adaptation pour accueillir la différence,
- *liens* : tisse des liens impalpables mais puissants

CONCLUSION

Le dirigeant repreneur qui a réussi son intégration a utilisé son capital relationnel et peut alors donner un nouveau souffle créateur à l'entreprise. Il pourrait être symbolisé par un organe vital du corps : le poumon. En phase d'inspiration, il s'imprègne de ce qui est : le fonctionnement des personnes, des structures, des méthodes, les valeurs et identité des acteurs... Et en phase d'expiration il exprime l'impact de sa vision sur chaque «élément de l'entreprise », il redéfinit les fonctions et rôles en fonction de sa vision stratégique.

Lorsque des difficultés relationnelles apparaissent et s'installent entre le dirigeant et ses collaborateurs ou partenaires, ils font parfois appel à un accompagnement de type coaching ou autre pour faciliter les échanges et aider le dirigeant à adapter la façon dont il agit avec ses interlocuteurs dans l'entreprise. Il serait intéressant d'observer les compétences relationnelles et de les décliner en situations professionnelles : ouverture, accueil, empathie, audace, diplomatie, capacité à se confronter, à négocier... Nous pourrions alors vérifier les compétences que le repreneur a mis en oeuvre, pour aborder de façon optimisée ou non le "cycle du contact" avec tous ses interlocuteurs afin de pouvoir bénéficier de façon pertinente de toutes les richesses proposées par son environnement.

BIBLIOGRAPHIE

- BATESON G. *Vers une écologie de l'esprit*, Edition du seuil, 1981.
- BLANCHET A. et GOTMAN A. *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Nathan université, Psychologie, 1992.
- CROZIER M. et FRIEDBERG *L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective*, Ed du Seuil, 1981.
- ENRIQUEZ E. *L'organisation en analyse*, Edition PUF, 1992.
- DESCHAMPS B. *Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques*, Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Grenoble II, 2000.
- DESLAURIERS J.P *Recherche qualitative, guide pratique*, collection Théma, Montréal, éditions Chenelière, 1991.
- GINGER S. *La gestalt, une thérapie du contact*, Hommes et Groupes Editeurs, 1987.
- GINGER S. *La gestalt, l'art du contact*, Nouvelles Editions Marabout, 2004.
- KAUFMANN J.C *L'entretien compréhensif*, Nathan université, Psychologie, Paris, 1996.
- LATOUCHE S., NOHRA F., ZAOUAL H. *Critique de la raison économique, introduction à la théorie des sites symboliques*, Edition L'Harmattan, 1999.
- MALAREWICZ J.A. *Systémique et entreprise*, Village Mondial, 2000.

SAINSAULIEU R. *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Edition Dalloz, 1987.
SIEGEL D. *Contribution en vue d'une démarche stratégique de la reprise d'entreprise par des particuliers : le cas alsacien et franc comtois*, Thèse pour le doctorat en Sciences de gestion, Université Pierre Mendès-France, Grenoble II, juin 1989
VALLERAND R. *Fondements de la psychologie sociale*, 1994.
WESCH J.H.M. *The impact of family ownership and involvement on the process of management succession*, Family business review, volume 6, n°1, spring, 1993.
ZAOUAL H. *Du rôle des croyances dans le développement économique*, Editions L'Harmattan, 2002.
ZARIFIAN P. *Objectif compétence, pour une nouvelle logique*, Ed Liaisons, 2001.