université de bretagne occidentale

UNIVERSITE BRETAGNE LOIRE

THÈSE / UNIVERSITÉ DE BRETAGNE OCCIDENTALE
*sous le sceau de **l'Université européenne de Bretagne***

pour obtenir le titre de
DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE BRETAGNE OCCIDENTALE
Mention : Sciences de Gestion

Ecole Doctorale Sciences de l'Homme, des Organisations et de la Société (SHOS)

Présentée par
Karim MOUHLI

Préparée au Laboratoire ICI
Equipe « Entrepreneuriat - TPE/PME »

Management de la reprise par un tiers : le cas des TPE saines

Thèse soutenue le 7 Octobre 2016
devant le jury composé de :

Boualem ALIOUAT, Professeur, Université de Nice Sophia Antipolis / *Rapporteur*

Thierry LEVY, Maître de Conférences H.D.R., Université de Paris 8 / *Suffragant*

Caroline MOTHE, Professeur, Université Savoie Mont-Blanc / *Suffragant*

Robert PATUREL, Professeur Emérite, Université de Bretagne Occidentale / *Directeur de thèse*

Katia RICHOMME-HUET, Professeur associé H.D.R., KEDGE Business School / *Rapporteur*

Eric SEVERIN, Professeur, Université de Lille 1 / *Suffragant*

L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Remerciements

Je tiens à remercier tous ceux qui, par leur soutien, leurs conseils, ou tout simplement leur présence, ont contribué à l'aboutissement de ce travail doctoral.

Mes remerciements s'adressent en premier lieu à mon directeur de thèse, le Professeur Robert Paturel. Je tiens à lui témoigner toute ma gratitude pour la confiance qu'il m'a accordée tout au long de ce travail. Il m'a permis de m'inscrire en thèse et d'intégrer son équipe alors que ma vie professionnelle m'avait éloigné quelque peu du monde de la recherche. Sa disponibilité, ses conseils et sa bienveillance à des moments difficiles de ma thèse m'ont permis de mener ce projet à son terme.

Mes remerciements s'adressent également aux membres du jury qui ont accepté d'évaluer cette thèse. Merci à Katia Richomme-Huet et Boualem Aliouat qui me font l'honneur d'évaluer mon travail en qualité de rapporteurs ; qu'ils soient assurés de ma profonde reconnaissance pour le temps investi en lecture et évaluation. Un grand merci à Caroline Mothe, Eric Severin et Thierry Levy pour l'honneur qu'ils me font de faire partie de mon jury et pour leur lecture attentive de mon travail.

Je remercie également le personnel administratif de l'Université de Bretagne Occidentale, ainsi que les membres du laboratoire ICI pour leur accueil et leur assistance. Je pense tout particulièrement à Véronique Ziegler, Cécile Morinière et Eric Rouzeau.

Mes remerciements vont bien sûr aux repreneurs ainsi qu'aux salariés qui ont bien voulu participer à cette recherche. Sans eux rien n'aurait été possible. Les échanges que j'ai pu avoir avec eux ont été passionnants et source de nombreuses réflexions.

Merci aussi à toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de cette thèse : Bernard, Lyes, Stéphane et tout particulièrement Mohamed pour son travail d'assistance. Je remercie également ceux qui n'ont jamais cessé de me soutenir et de m'encourager tout au long de ces années : Olivier, Claude, Juliette, Mouss, Françoise, Mahmoud, Younes, Sophie.

Un grand merci plein de tendresse et d'amour adressé à mon épouse Djamila ainsi qu'à mes deux enfants : Kyllian et Nael pour leur soutien sans faille. Ma famille m'a été d'une aide précieuse dans les moments difficiles. Merci à mes deux frères Sophien et Essaïd pour leurs encouragements et leur aide logistique.

Pour clore ces remerciements, mes dernières pensées vont à mes parents Salah et Oumessad qui m'ont toujours témoigné leur affection, incité à acquérir du savoir et à faire preuve de persévérance.

Sommaire

Introduction générale……..... 7

Partie 1- Le cadre conceptuel de la reprise de TPE saines……. 27

Chapitre 1- La reprise d'une TPE par une personne physique : singularités et enjeux du changement de dirigeant……..... 30

Section 1- La TPE : des spécificités impactant l'opération……..... 31

Section 2 - Un processus entrepreneurial protéiforme et contingent à forts enjeux.. 59

Chapitre 2 - Le rôle du repreneur en contexte de changement organisationnel……..... 121

Section 1- Le management post-reprise ou la conduite d'un changement organisationnel majeur……122

Section 2- (Re)construire collectivement du sens pour réussir le changement…..... 193

Partie 2 - Modélisation du processus de reconstruction collective de sens post-reprise et de ses facteurs d'influence……..... 221

Chapitre 1 - Méthodologie de la recherche et description du processus de reconstruction collective de sens post-reprise…….…….. 223

Section 1- Fondements épistémologiques et méthodologiques de la recherche…… 224

Section 2- Analyse des données et évaluation de la recherche…….. 258

Section 3- Le processus de reconstruction collective de sens post-reprise…….. 271

Chapitre 2 – Un processus sous influences…….……... 291

Section 1- Les facteurs et éléments influençant le processus……... 292

Section 2- Discussion des résultats et recommandations managériales……... 368

Conclusion générale……..... 393

Bibliographie……..... 405

Table des tableaux……. 436

Table des figures…… 437

Annexes……..... 439

Introduction générale

Introduction générale

Les Très Petites Entreprises sont des acteurs de poids dans le dynamisme économique d'un pays. Souvent peu visibles dans le paysage économique français, elles représentent pourtant 65,5 % des entreprises en activité, emploient environ 18,8 % des salariés du secteur concurrentiel et réalisent 17,1 % de la valeur ajoutée totale du pays (Insee, 2015[1]). Chaque année, des milliers d'entre elles sont transmises. Ce phénomène n'est pas en soi nouveau, mais l'évolution démographique des dirigeants d'entreprises françaises aspire à en faire une préoccupation de premier plan pour les décideurs politiques et économiques. Différentes études et rapports se succèdent (Commission européenne, 2013 ; Dombre-Coste, 2015) pour souligner l'importance et la complexité du phénomène ainsi que les difficultés rencontrées par les cédants et repreneurs tout au long du processus de transmission-reprise.

Parmi les 60 000 entreprises transmises chaque année en France, 50 000 sont des TPE de moins de 10 salariés. La majorité d'entre elles sont reprises par des repreneurs personnes physiques externes sans aucun lien avec l'entreprise. Compte tenu d'une désaffection de plus en plus prononcée pour la transmission familiale, la reprise externe est une pratique qui tend à progresser. Or, le développement de la transmission à des tiers, hors du cadre familial, n'est pas sans poser de problèmes. La méconnaissance de l'entreprise, de son environnement par le repreneur accentue les difficultés déjà grandes de la reprise (Deschamps et Paturel, 2009). Cela se traduit concrètement dans les chiffres puisque les transmissions à des tiers connaissent un taux d'échec deux fois supérieur à celui d'une transmission aux salariés et plus de trois fois supérieur lorsque le repreneur est un membre de la famille (BDPME, 2004).

La reprise externe d'une entreprise est une pratique longue et risquée. Conscients des innombrables difficultés auxquelles ils devront faire face, les candidats à la reprise recourent souvent à l'expertise de praticiens susceptibles de les accompagner et de les guider dans leur démarche. Ces derniers s'attardent fréquemment sur la partie amont du processus de reprise, à savoir les difficultés à identifier la cible, à mesurer le potentiel de l'entreprise, à la valoriser correctement, à obtenir les financements, etc. Tous ces éléments peuvent venir perturber le

[1] Source Insee focus N°24. Chiffres donnés pour l'année 2012, hors agriculture et services financiers. Ces chiffres ne tiennent pas compte des micro-entreprises qui relèvent du statut d'auto-entrepreneur et du régime fiscal de la micro-entreprise. L'emploi est exprimé en équivalent temps plein.

processus et/ou empêcher la vente de se concrétiser. Les conseils et dispositifs qu'ils proposent s'articulent autour des questions administratives, comptables, juridiques, fiscales et commerciales de la transmission-reprise. L'opération est considérée, pour beaucoup, comme un succès, dès lors que la vente arrive à son terme.

Si, globalement, les difficultés financières et techniques de l'opération semblent bien identifiées et préparées par les repreneurs aidés de leurs accompagnants, les problématiques humaines sont, à l'inverse, fréquemment sous-estimées, voire négligées. Ceci semble paradoxal dans la mesure où l'aspect humain demeure la clé d'une reprise réussie (Boussaguet, 2005). Insuffisamment informés et préparés, les repreneurs se trouvent surpris et désarmés au moment de leur arrivée dans l'entreprise, face à l'ampleur des difficultés, notamment humaines, provoquées par le changement (adaptation à leur nouvelle vie, attitudes des salariés face au nouveau dirigeant).

Concernant la littérature, celle-ci perçoit le transfert de direction comme un événement important dans la vie de toute organisation. Il s'agit d'un changement majeur (Donckels, 1995 ; Haddadj et D'andria, 2001 ; Boussaguet, 2005), d'un tournant dans la vie des salariés et des dirigeants qu'il faut savoir négocier. Pour de nombreux auteurs, l'entrée en fonction du repreneur, ultime étape du processus repreneurial (Deschamps, 2000), revêt une importance capitale dans la réussite entière du projet (Boussaguet, 2005 ; Picard et Thévenard-Puthod, 2010[2] ; Berger-Douce et Dechamps, 2010[3]). Elle concentre et condense, dans un minimum de temps, tout un ensemble de problématiques fondamentales du management d'une organisation (Rollin, 2006). Curieusement, bien que de plus en plus reconnue comme décisive, cette période demeure encore et toujours peu étudiée sur le plan scientifique. Nous relevons que cette insuffisance apparaît d'autant plus manifeste lorsqu'il s'agit des TPE.

Pourtant, pour de nombreux auteurs, ce type d'entreprise « à taille humaine » présente un certain nombre de spécificités susceptibles d'impacter lourdement le déroulement de l'entrée en fonction du repreneur. Beaucoup d'entre elles se mutent en « effet complexifiant » (De Freyman, 2009, p.59) compliquant d'autant sa prise de fonction. Bien qu'il n'existe pas

[2] Picard et Thévenard-Puthod (2010) soulignent le nombre élevé d'échecs de reprise survenant durant les premières années consécutivement à l'arrivée d'un nouveau dirigeant. Les auteurs expliquent ce phénomène par l'importance des difficultés auxquelles sont confrontés les repreneurs durant la phase de management post-reprise.

[3] Berger-Douce et Deschamps (2010) mettent en avant l'enjeu de cette période tant pour le repreneur que pour l'organisation. Selon ces auteurs, elle « *conditionne le bien-être du repreneur dans son entreprise, sa manière d'assumer son nouveau rôle et le succès de l'opération* ».

de définition arrêtée et suffisamment complète des TPE et en nous basant sur de nombreux travaux consacrés à la PME, nous les caractériserons de la manière suivante : un effectif réduit, un rôle central du dirigeant-propriétaire, une relation d'interdépendance voire fusionnelle entre le dirigeant et son entreprise, un système d'information simple et peu structuré. La TPE s'organise également au travers de relations interpersonnelles fortes, ancrées dans un environnement structuré selon un principe de proximité (Torrès, 2003). Pour Mahe De Boislandelle (1996), la taille de l'entreprise a incontestablement des répercussions sur l'intensité des problématiques organisationnelles. L'*effet de grossissement* » qu'il décrit, affecte les relations humaines, les comportements et donne de l'importance à chaque changement (Torrès, 2003). Ainsi, chaque événement, chaque problème, revêt un caractère important, voire stratégique, au sein des plus petites entreprises. Ceci revient à affirmer que, bien plus que dans une structure de grande taille, l'arrivée d'un nouveau dirigeant sera vécue comme un événement éminemment important et que toute action ou attitude du repreneur peut être cause de déséquilibre pour l'organisation.

Notre avons opté pour la structuration de notre introduction en trois points. Tout d'abord, nous définirons le contexte général de la recherche (I.1.). Ensuite, nous discuterons de l'entrée du repreneur au sein d'une TPE en tant que thème de recherche. Nous exposerons brièvement les principaux travaux réalisés dans le domaine, puis nous expliquerons en quoi une approche interactionniste, plus particulièrement une approche centrée sur les théories du sensemaking est éclairante et fertile pour mieux comprendre le processus. Nous exposerons pour finir les questions et intérêts de la recherche (I.2.). Enfin, la troisième et dernière section de cette introduction sera consacrée à la présentation de l'architecture de ce travail, à partir de notre positionnement épistémologique et méthodologique, avant de décrire la démarche générale et le plan de recherche retenu (I.3.).

I.1.) Le contexte général de la recherche

Dans son rapport « *Faciliter la transmission d'entreprise* » (2013, p. 1) la Commission Européenne désigne par transmission d'entreprise, «*le transfert de la propriété d'une entreprise à une autre personne ou entreprise qui assure la continuité de l'existence et de l'activité commerciale de l'entreprise reprise. Cette transmission peut s'effectuer entre parents d'une même famille, par rachat de l'entreprise par les employés (cession à des dirigeants/employés n'appartenant pas à la famille de l'entrepreneur) ou par cession à des personnes extérieures ou des sociétés existantes, y compris dans le cas d'une prise de*

contrôle ou d'une fusion». Deschamps (2000, p. 421) la définit comme un processus, qui par une opération de rachat, aboutit *« à la continuation de la vie de la cible, en difficulté ou non* », et de tout ce qu'elle contient (structure, ressources humaines, financières, techniques, commerciales, etc.). Il s'agit d'une opération qui débute au moment où le dirigeant d'une entreprise décide de céder son affaire et qui se poursuit au moment de l'entrée en fonction du repreneur. Ce phénomène peut être analysé sous différents angles, ce qui explique qu'on le retrouve sous diverses appellations. Le terme « transmission » est utilisé lorsque l'on envisage l'opération du point de vue du cédant. Il s'agit donc de vendre l'entreprise pour en assurer sa continuité. Quant au terme de reprise, il évoque l'arrivée d'un nouveau dirigeant, le repreneur s'engageant dans l'organisation pour en assurer la continuité. En réalité, les deux expressions évoquent la même opération, seule l'optique diffère (Siegel, 1989). Nous plaçant dans la perspective du repreneur qui entre dans une entreprise en fonctionnement, nous adopterons le terme de reprise pour analyser le phénomène.

Compte tenu des estimations sur le nombre d'entreprises à céder dans les dix prochaines années en France (environ 630 000 entreprises, Pinel, 2013), la reprise d'entreprise apparaît de plus en plus comme un sujet politique et économique de premier plan. Le phénomène est important et il est amené à durer, voire à s'amplifier dans les prochaines années, comme le souligne la députée de l'Hérault Dombre-Coste dans son rapport remis au gouvernement (rapport Dombre-Coste, 2015). De nombreux observateurs mettent en avant les enjeux en termes d'emploi et de préservation de la vitalité économique des territoires. Les perspectives sont alarmantes. Premièrement, faute de repreneurs, des milliers d'entreprises fermeront dans un futur proche. Le Conseil économique, social et environnemental (CESE, 2013)[4] évalue ainsi à environ 120 000 entreprises (soit 22% des entreprises commerciales) le nombre d'entreprises susceptibles de fermer en France dans les dix ans à venir, en raison du départ à la retraite de leur dirigeant. Autre élément d'importance à prendre en considération une fois l'entreprise reprise : rien ne garantit sa continuité, le taux d'échec demeurant relativement élevé[5].

Pourtant alerter à de nombreuses reprises, dès le début des années 1990, par la Commission européenne qui voit dans la reprise « *l'un des dossiers clés de la politique de la Commission européenne en faveur des entreprises* » (Commission européenne, 2013), la

[4] Chiffres cités dans le « Plan d'action pour le commerce et les commerçants » du 19 juin 2013.
[5] Environ 20 % des entreprises transmises échouent dans les 5 premières années et 30 % dans les 7 années suivant l'opération (Haddadj et D'andria, 2001, p. 11).

France n'a saisi que tardivement l'importance du phénomène. Les décideurs politiques de ce pays ont été davantage focalisés sur l'incitation à la création d'entreprises ou préoccupés par la sauvegarde d'entreprises en difficulté. Toutefois, cette tendance s'est inversée au début des années 2000. Le constat d'un faible nombre de transactions enregistrées et d'un vieillissement effectif des dirigeants d'entreprises suscite inquiétudes et réactions. Les chambres consulaires se saisissent également du problème et initient à leur tour différentes actions : sensibilisation à la transmission et à la reprise, bourses d'opportunités, sites Internet, etc.

Concernant la communauté scientifique francophone, la reprise d'entreprise reconnue dorénavant comme un acte entrepreneurial à part entière, au même titre que la création ex-nihilo (Paturel, 2007), demeure encore un sujet peu traité en dépit d'un nombre croissant de chercheurs intéressés par la question (De Freyman, 2010). Compte tenu de l'ampleur du phénomène, des conséquences sur l'équilibre socioéconomique du pays, des attentes exprimées par les repreneurs eux-mêmes, les besoins en termes de connaissances sont pourtant de plus en plus criants.

I.2.) La construction de l'objet de la recherche

D'abord, pour une meilleure compréhension de ce travail par le lecteur, il nous semble opportun d'en décrire brièvement ses origines et ses fondements. La construction de notre objet de recherche est, en effet, le résultat d'un processus long et non linéaire, relativement marqué par notre expérience professionnelle.

L'idée de débuter un travail sur la reprise d'entreprise a germé il y a quelques années, lorsque dirigeant d'une TPE du secteur commercial, nous avons eu l'occasion de côtoyer régulièrement (quelquefois quotidiennement) un repreneur emprunt à d'importantes difficultés, particulièrement avec son personnel, dès son arrivée dans l'entreprise. Les raisons invoquées par ce dirigeant, déjà rompu à la reprise d'entreprise, étaient qu'il n'avait pas pu établir un climat de travail serein avec les salariés déjà présents dans l'organisation. Ces derniers manifestaient à son égard une attitude hostile et semblaient ne pas accepter le changement de dirigeant. Malheureusement, nous avons pu observer le désarroi de ce repreneur et la fermeture définitive de l'établissement moins de trois ans après sa reprise.

Quelques années plus tard, ayant vendu cette TPE, nous songions à une reconversion professionnelle, notamment dans l'enseignement supérieur. Intervenant auprès de plusieurs centres de formation et d'une Université, nous avons eu l'occasion de consulter différents

écrits sur l'entrepreneuriat et d'affiner un peu plus ce qui allait devenir notre sujet de recherche. Début 2013, nous avons eu l'opportunité d'échanger avec le Professeur Robert Paturel, spécialiste de l'entrepreneuriat ayant dirigé les thèses de Doctorat de plusieurs chercheurs sur le sujet. Suite à nos échanges, l'intérêt d'une recherche sur cette thématique fut conforté et une collaboration envisagée.

Au fil de nos lectures, nous avons constaté assez rapidement le manque de connaissances théoriques concernant la reprise d'entreprise, plus particulièrement celles portant sur l'entrée en fonction du repreneur TPE. Les travaux consacrés à la fois sur la TPE et sur la reprise sont, en effet, très rares. Cette situation nous a semblé paradoxale dans la mesure où il s'agit d'une problématique concernant des milliers d'organisations et d'un phénomène appelé à se développer dans les prochaines années. Parallèlement, nous avons relevé qu'il n'est mis à la disposition des repreneurs de TPE que peu d'outils opérationnels pour expliquer et faciliter leur entrée en fonction dans l'entreprise. La plupart des instruments qui leur sont proposés concernent l'aspect financier et « technique » de la reprise (Boussaguet, 2005) et ne se focalisent que sur les « différents blocages » pouvant survenir avant la vente.

I.2.1.) L'entrée en fonction du repreneur de TPE : émergence d'une thématique de recherche

Scientifiquement, la reprise d'entreprise a été décrite pour la première fois par Deschamps (2000) dans sa thèse de doctorat, sous la forme d'un processus en trois actes : le processus relatif à la décision de reprendre, le processus qui conduit l'individu au rachat d'une entreprise, et l'entrée en fonction du repreneur dans l'entreprise rachetée qui lui confère son rôle de nouveau propriétaire-dirigeant. La période d'entrée en fonction est scindée en deux phases distinctes : la période de transition entre le cédant et le repreneur (si elle a lieu), puis l'intégration du nouveau propriétaire dans l'entreprise, désignée sous le terme de «*management de la reprise* ». La dernière étape du processus repreneurial est celle qui nous intéresse pour cette recherche : la prise de fonction du repreneur apparaissant comme un événement déstabilisant pour tous les acteurs du processus.

A ce stade du processus repreneurial, le repreneur se retrouve dans une position délicate. Il doit, en même temps, découvrir le fonctionnement de l'entreprise, manager puis affirmer son leadership devant une équipe qu'il ne connaît pas et assurer la continuité des relations avec des partenaires extérieurs, également méconnus. Cela s'apparente à un exercice

d'équilibriste et consiste à prendre pied au sein d'une structure déjà formée sans trop la perturber, à s'insérer dans un tissu d'interactions pour en comprendre le fonctionnement, tout en expliquant le changement. Vivant lui-même un changement personnel et professionnel émotionnellement intense, il se trouve en position de gérer l'un des plus gros changements, si ce n'est le plus gros changement, vécu par l'organisation.

L'arrivée d'un nouveau dirigeant est également fortement déséquilibrante pour l'organisation. Pour Boussaguet (2005, p. 81), il s'agit d'un changement majeur pour deux principales raisons : *« premièrement parce qu'il touche aux fondements de l'organisation et qu'il s'attaque simultanément à tous les éléments au cœur de l'organisation (...), deuxièmement parce que ses effets sur les membres de l'organisation sont alors profonds et déstabilisants ».* Deschamps et Paturel (2009) évoquent quant à eux un changement organisationnel ambivalent, le changement de dirigeant créant à la fois une *« rupture »* dans la gestion et une *«continuité »* dans la poursuite de l'activité. Ces auteurs relèvent une difficulté accrue pour le repreneur d'une entreprise saine dans la mesure où les réactions des salariés face à ce changement peuvent être négatives. Ces derniers peuvent légitimement se poser la question du pourquoi changer lorsque tout fonctionne bien et depuis longtemps.

Le changement apparaît être un thème important lorsque l'on aborde le sujet de la reprise d'entreprise et l'entrée en fonction du repreneur (Donckels, 1995 ; Deschamps et Paturel, 2005 ; Boussaguet, 2005). Il est de surcroît largement évoqué par les repreneurs et les praticiens eux-mêmes, pour expliquer les difficultés rencontrées au cours de cette période. Paradoxalement, le changement dans le cadre repreneurial, puis son impact sur les relations entre acteurs, n'ont que peu fait l'objet de travaux académiques. Cette carence semble d'autant plus vraie lorsqu'il s'agit des TPE. Les spécificités caractérisant la TPE rendent pourtant l'événement particulièrement intense sur le plan émotionnel et relationnel. Très souvent, dans ce type d'entreprise et pour ne pas faire achopper la vente, le changement imminent de dirigeant n'est pas annoncé. Il est alors vécu comme une surprise, une nouveauté, une interruption (Boussaguet, 2005) dans le flux courant des activités. A ce stade du processus repreneurial, la confusion est souvent présente. De multiples questions assaillent à la fois le repreneur et les salariés. L'ambiguïté de l'événement bouscule les repères habituels des individus. Il n'est pas rare de constater des réactions de stupéfaction, de dépit et même de mécontentement s'exprimer. Les relations qui s'installent entre acteurs organisationnels conditionnent la poursuite de l'activité.

Le sujet central de cette thèse porte sur les interprétations et les interrelations qui se développent entre les salariés et les repreneurs de TPE durant la période de management de la reprise, période de changement intense. Nous souhaitons focaliser notre attention sur les multiples interactions développées, puis entretenues, par les acteurs qu'ils soient anciens ou nouveau dans l'organisation, de manière à rendre intelligible la situation et reconstituer un système d'actions coordonnées. Pour analyser en profondeur cette période charnière de la vie d'une organisation, nous avons recours principalement aux théories du sensemaking (Weick, 1979 ; Gioia et Chittipeddi, 1991). Nous pensons que cette approche interprétative du changement, ancrée dans le courant interactionniste, devrait nous aider à mieux comprendre ce qui se passe lors de l'entrée en fonction du repreneur. Peu utilisées en France, particulièrement dans les sciences de gestion, les théories du sensemaking permettent d'appréhender « en gros plan » les mécanismes en jeux au cours de la période du management post-reprise. Elles fournissent une grille de lecture innovante et originale quant à la manière dont ceux qui sont confrontés à un changement répondent à la question : « *Que se passe-t-il* ? » ou encore «c*omment faire sens dans une situation donnée ou face à un événement impromptu, déstabilisant ?* » (Giroux, 2006, p. 27).

Basée sur l'étude des interactions entre acteurs, l'approche par le sensemaking décortique, puis explique, la construction ou la déconstruction du sens au sein d'une organisation en perpétuel mouvement. Elle nous éclaire sur les dynamiques organisationnelles à l'oeuvre. Comprendre comment les individus parviennent à s'entendre, à coordonner leurs actions, afin de développer et maintenir un système d'actions organisées, tel est le fil conducteur des travaux sur le sensemaking. Au sein de ce cadre conceptuel, la thématique du changement est placée au centre du raisonnement. Le changement crée des situations de « microstabilités » (consensus transitoires) et doit déboucher sur une adaptation des individus à leur environnement.

Face à une interruption du flux d'actions routinier et à l'équivocité provoquée par l'arrivée du repreneur, la construction collective de sens apparaît être la solution. Via un processus dénommé « *double interact* », les différents acteurs organisationnels (salariés et repreneur) partagent leurs représentations du réel afin de se mettre d'accord sur les actions à entreprendre et les comportements à adopter (Allard-Poesi, 2003). Il appartient au repreneur, en tant que nouveau leader, d'engager, puis de maintenir le processus de construction collective de sens.

A travers ce cadre théorique, nous envisageons d'apporter un éclairage supplémentaire et inédit sur la dimension humaine du management post-reprise d'une TPE, afin d'en améliorer la compréhension et gestion par les repreneurs.

I.2.2.) Questions et intérêts de la recherche

L'objet d'une recherche est la « *question générale (ou encore la problématique) que la recherche s'efforce de satisfaire, l'objectif que l'on cherche à atteindre. C'est en quelque sorte la réponse à la question : « Qu'est-ce que je cherche ?»* (Allard-Poesi et Maréchal, 2014, p. 48). La question générale qui nous a servi de fil conducteur tout au long de cette recherche est la suivante :

Comment se déroule l'entrée en fonction du repreneur au sein d'une TPE ?

La revue de la littérature nous a permis d'insérer le phénomène étudié dans un cadre d'analyse. Les travaux portant sur la spécificité des TPE, les théories du sensemaking et du leadership se sont révélés particulièrement féconds pour obtenir des éléments de réponses aux nombreuses questions que nous nous sommes posées. Ils nous permettent d'appréhender l'arrivée d'un nouveau dirigeant au sein d'une petite structure comme un changement majeur, générateur d'équivocité, nécessitant une activité de reconstruction collective de sens dirigée par le repreneur. Elle soulève de nombreuses incompréhensions, modifie les rapports entre individus, la répartition des rôles et des responsabilités au sein du système d'actions organisées. Néanmoins, la connaissance des mécanismes et des facteurs qui influencent la construction de sens au sein d'une TPE, nous a semblé encore largement insuffisante. Pareil constat nous a amené à investiguer rapidement le terrain. Au cours de notre approche empirique, nous avons pu confirmer l'importance du changement dans l'esprit des acteurs et le rôle de premier plan joué par le repreneur dans le processus de reconstruction collective de sens.

Ceci nous a conduit à formuler la question de recherche principale :

Comment le repreneur de TPE saines peut-il, durant la période de management de la reprise, mieux réussir le changement ?

De cette question principale de recherche découlent quatre questions subsidiaires :

Question de recherche 1 **: L'arrivée dans la TPE du repreneur engendre-t-elle de l'équivocité ; si oui, comment est-elle exprimée ?**

Question de recherche 2 **: Peut-on décrire le processus de reconstruction collective de sens post-reprise, et si oui, quelles en sont ses étapes ?**

Question de recherche 3 **: Quels sont les facteurs influençant la création ou la perte de sens pendant la période de management post-reprise d'une TPE ?**

Question de recherche 4 **: Comment un repreneur de TPE, en tant que nouveau leader de l'entreprise, peut-il favoriser la création collective de sens ?**

Afin de répondre à ces interrogations, nous nous sommes assigné plusieurs objectifs :

Objectif n°1 : **Décrire le processus de reconstruction collective de sens post-reprise consécutif au changement de dirigeant et en offrir une modélisation.**

Nous souhaitons mettre en lumière les dynamiques interactionnelles consécutives à l'entrée en fonction du repreneur et la manière dont elles s'articulent pour construire collectivement du sens et donner naissance à un nouveau système d'actions organisées.

Objectif n°2 **: Définir quels sont les facteurs de création et de perte de sens pouvant être rencontrés lors de cette étape.**

Nous souhaitons identifier les facteurs et éléments exerçant une influence sur le processus de reconstruction collective de sens post-reprise.

Objectif n°3 **: Montrer comment le repreneur de TPE en tant que nouveau leader peut influer sur le processus de sensemaking.**

Nous souhaitons mettre en évidence les effets du comportement et des actions du repreneur sur l'émergence, puis le maintien, du processus.

Afin de répondre aux questions et objectifs de recherche, nous proposons une étude empirique menée auprès d'une population de repreneurs et de salariés de TPE récemment reprises. L'intérêt de cette recherche se situe à différents niveaux : théorique, méthodologique et pratique.

Intérêt théorique

Ayant constaté le faible nombre de travaux académiques consacrés à la reprise de TPE, particulièrement en ce qui concerne la période du management post-reprise, il nous a semblé judicieux d'entreprendre une recherche dans ce domaine. A travers cette démarche, nous répondons à un intérêt de plus en plus prononcé des chercheurs quant à l'éclaircissement des phénomènes se produisant au cours de chacune des étapes du processus repreneurial. Nous pensons qu'apporter une description nouvelle du fonctionnement des entreprises en situation inhabituelle, contribue à mieux comprendre l'objet « organisation » et, par la même, à faire progresser les sciences de gestion.

Les travaux sur la TPE et sur la construction de sens ont été mobilisés pour notre recherche. L'utilisation des théories du sensemaking est, à notre connaissance, inédite dans les travaux sur la reprise et s'avère particulièrement fertile pour comprendre les perceptions qu'ont les acteurs de l'événement et les dynamiques interactionnelles qui s'enclenchent pour donner naissance à l'action organisée.

Intérêt méthodologique

Pour étudier en profondeur l'entrée en fonction du repreneur, nous avons opté pour une approche multi-acteurs. Nous avons souhaité enrichir l'analyse de cette période en nous appuyant à la fois sur les interprétations des repreneurs et des salariés. En procédant de la sorte, nous pensons avoir permis une triangulation des sources des données nécessaire pour s'extraire, en partie, des représentations individuelles purement subjectives, et obtenir notre propre interprétation du processus étudié.

En outre, en complément à une lecture interprétative du changement telle que préconisée par les théories du sensemaking, nous avons eu recours à l'analyse contextualiste mise au point par Pettigrew (1985). La combinaison de ces deux approches s'est révélée particulièrement efficace puisqu'elle nous a permis d'identifier de manière plus précise les facteurs qui influencent le processus.

Intérêt pratique

A travers cette recherche, nous souhaitons apporter aux futurs repreneurs de TPE ainsi qu'à leurs accompagnants, une meilleure compréhension des phénomènes humains et sociaux au moment de la reprise. Notre ambition est de proposer un cadre réflexif plus global, dépassant la simple vision purement comptable et fonctionnelle généralement retenue. Nous désirons attirer l'attention des praticiens sur la période de l'après reprise, cruciale dans la poursuite de l'activité, et les sensibiliser sur son impact au sujet de la vie des acteurs et sur leurs rapports.

La préoccupation pratique qui nous guide, consiste à offrir aux praticiens une modélisation des mécanismes qui génèrent l'action organisée et des facteurs qui l'influencent. Il s'agira d'insister sur l'importance de la dimension humaine et sur le rôle et la responsabilité de l'ensemble des acteurs, en premier lieu ceux du repreneur dans la réussite ou l'échec de l'entrée dans l'entreprise d'un nouveau dirigeant.

I.3.) Le design de la recherche

Royer et Zarlowski (2014, p. 169) définissent le design ou l'architecture de la recherche comme « *la trame qui permet d'articuler les différents éléments d'une recherche : problématique, littérature, données, analyse et résultats* ». Chaque recherche étant unique, il s'agit ici d'expliquer au lecteur la logique de l'ensemble de notre démarche et la cohérence de tous les éléments qui la composent. Nous présentons, dans les sous-sections suivantes, le positionnement épistémologique de notre recherche, les choix méthodologiques qui ont été faits pour générer des connaissances ainsi que la démarche générale et le plan de notre thèse.

I.3.1.) Le positionnement épistémologique

Définie par Piaget (1967, p. 6) comme « *l'étude de la constitution des connaissances valables* », l'épistémologie s'intéresse principalement aux questions *« Qu'est-ce que la connaissance ? Comment est-elle élaborée ? Quelle est sa valeur ?* » (Gavard-Perret et al., 2008, p. 7). Toute démarche de recherche s'appuie sur une certaine vision du monde, utilise une méthodologie, propose des résultats visant à comprendre, expliquer, prédire ou transformer (Allard-Poesi et Perret, 2014). Quelle que soit la finalité retenue, il apparaît essentiel au chercheur de s'interroger et d'expliciter ses présupposés épistémologiques. Pareil exercice confère une légitimité à son travail et aux choix qui en découlent.

Préalablement à l'explicitation de notre positionnement épistémologique, il nous semble important de nous attarder un moment sur la nature de la réalité que nous pensons appréhender, ainsi que sur le statut de la connaissance que nous voudrions produire. Dans notre conception ontologique des choses, nous n'abordons pas les phénomènes sociaux comme composante d'une réalité indépendante de l'esprit et des descriptions qui en sont faites, mais plutôt comme une réalité construite et tributaire des contingences normatives, conventionnelles et idéologiques, qui président aux modalités de son existence. Telle que nous la concevons, la réalité est un construit résultant des interprétations et échanges intersubjectifs entre acteurs. De la même manière, la connaissance que nous souhaitons produire résulte des interactions entre acteurs organisationnels auditionnés et le chercheur. Elle passe par la compréhension d'une situation à partir du sens que les individus donnent à la réalité et de notre propre compréhension et interprétation de la réalité telle qu'elle est décrite pas les acteurs.

Notre recherche vise à comprendre les phénomènes en jeu lors de l'entrée en fonction du repreneur au sein d'une TPE et la manière dont se (re)crée l'action organisée. Nous accèderons à ces phénomènes par le biais des interprétations des acteurs (repreneurs et salariés). Ces interprétations résultent elles-mêmes des échanges intersubjectifs qu'ils entretiennent. Il ne s'agit pas d'expliquer, mais de comprendre l'entrée en fonction du repreneur et la constitution d'un nouveau système d'actions organisées à travers la signification donnée à l'événement, puis à travers les dynamiques interactionnelles qui se créent. Par le biais d'échanges avec les repreneurs et salariés, nous essaierons de construire une réalité sociale. Cet exercice devra aboutir, à terme, à une modélisation circonstanciée du processus de reconstruction collective de sens post-reprise et de ses facteurs d'influence.

Comme nous venons de le voir, la réalité objective, universelle et disposant d'une essence propre telle que définie dans le paradigme épistémologique positiviste, semble assez éloignée de notre vision du monde et des objectifs de notre recherche. L'inscription dans un paradigme constructiviste ne semble pas non plus nous convenir. Nous ne cherchons pas à inscrire la connaissance produite dans une orientation pragmatique et dans une finalité à visée transformative (Thietart, 1999). Bien qu'ayant multiplié les interactions avec les repreneurs et les salariés dans leur environnement et sollicité leur concours, notamment lors de la présentation des résultats, nous ne prétendrons pas avoir influencé significativement et durablement leurs actions. Le paradigme épistémologique interprétativiste semble le plus

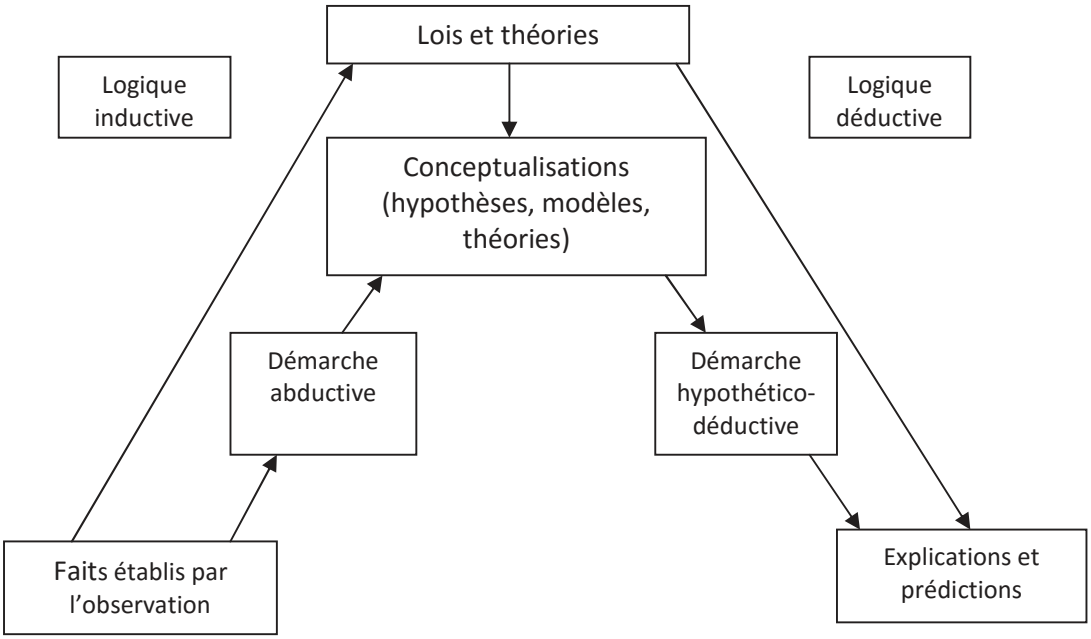
approprié pour caractériser notre conception du réel et la nature de la relation que nous entretenons avec l'objet.

I.3.2.) Les choix méthodologiques

Le raisonnement qui sous-tend une démarche de recherche peut être de type déductif, inductif ou abductif (figure 1).

La logique déductive permet de démontrer, de générer des conséquences (David, 1999). Elle se caractérise par le fait que si les hypothèses formulées initialement (prémisses) sont vraies, alors la conclusion doit nécessairement être vraie. La logique inductive permet de passer du particulier au général, de la constatation de certains faits aux lois, des effets à la cause, et des conséquences aux principes (Charreire Petit et Durieux, 2014). Enfin, la logique abductive a été expliquée par Koenig (1993b) de la manière suivante : « *l'abduction est l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses (...). L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter*».

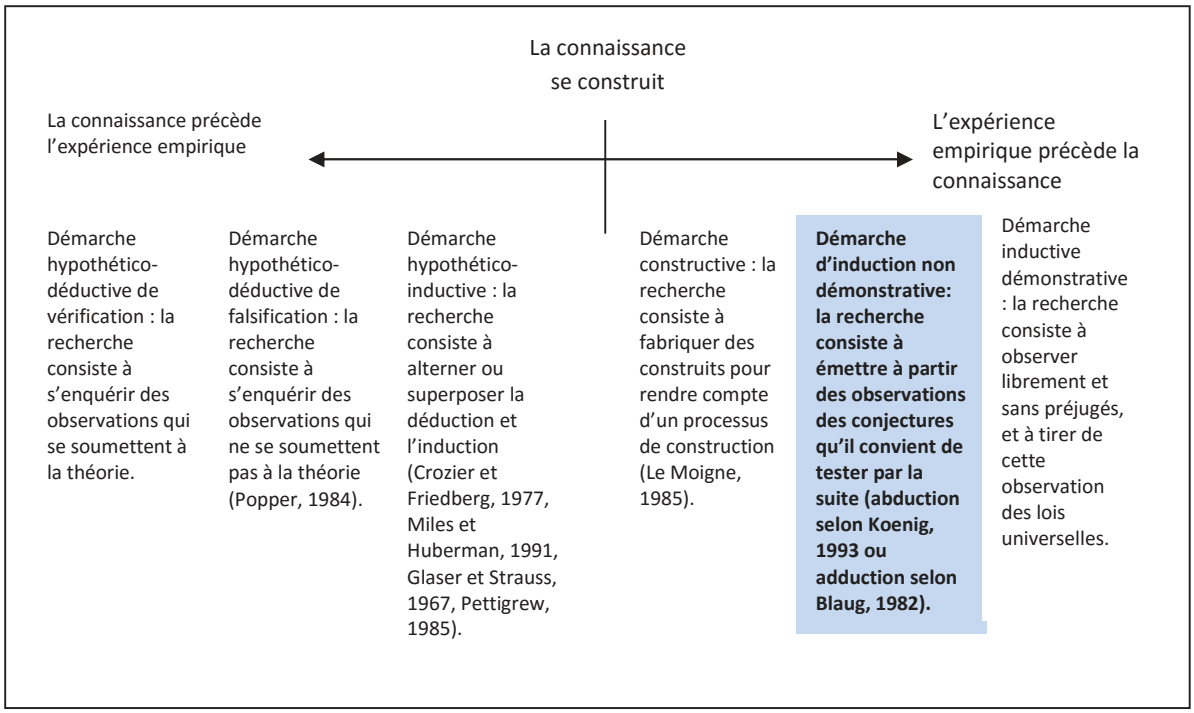
Figure 1 - Modes de raisonnement et connaissance scientifique



Source : Charreire-Petit et Durieux (2014, p. 82).

La relation entre la théorie et les observations empiriques conditionne le mode de raisonnement choisi (figure 2). Dans un cas, la connaissance précède l'expérience empirique (démarche hypothético-déductive). Dans l'autre, l'expérience empirique précède la connaissance (démarche inductive). Entre les deux, la connaissance se construit par interaction entre la théorie et les données empiriques (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999).

Figure 2 - La relation entre la théorie et les observations empiriques



Source : Mbengue et Vandangeon-Derumez (1999, p. 6).

La démarche d'induction non démonstrative (ou abduction) correspond à celle que nous avons adoptée au cours de cette recherche. Nous avons choisi de procéder par des allers et retours successifs entre observations empiriques et théories (sensemaking, leadership, spécificité de la TPE) afin d'appréhender l'entrée en fonction du repreneur, et en construire une représentation intelligible. Par un tel procédé, nous souhaitons édifier progressivement des connaissances en relation avec les savoirs existants (Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert, 2012).

La recherche en sciences de gestion se caractérise par deux grandes orientations : l'exploration ou le test d'un objet théorique (Baumard et Ibert, 2014). Dans la première, le chercheur élabore des propositions de résultats théoriques novateurs. Il s'agit de découvrir ou

d'approfondir une structure ou un fonctionnement à la recherche d'explication et de compréhension. Dans la seconde, le chercheur confronte à la réalité un ou des objets théoriques ou méthodologiques (Charreire Petit et Durieux, 2014). Compte tenu du peu de littérature concernant la reprise d'entreprise, particulièrement sur la période d'entrée en fonction du repreneur, ainsi que de la complexité des phénomènes marquant cette étape du processus repreneurial, nous avons choisi la voie de l'exploration. Malgré les réels apports des travaux antérieurs, nous pensons qu'il subsiste encore un réel besoin de construction théorique quant aux processus en jeu durant la période du management post-reprise.

Nous avons opté pour une démarche qualitative. Une telle approche présente l'intérêt de se rapprocher au plus près des interprétations des acteurs et offre l'opportunité d'une confrontation avec des réalités multiples (Baumard et Ibert, 2014). Elle sert principalement à construire, enrichir ou développer des théories et peut prendre la forme d'étude de cas unique ou multiples (Royer et Zarlowski, 2014). La méthode que nous avons retenue est la méthode de cas multiples dans la mesure où elle permet d'expliquer un phénomène dans son environnement naturel et d'identifier des invariants parmi les cas étudiés. La collecte des données s'est principalement faite par entretiens semi-directifs (31 au total) auprès d'une population de repreneurs et de salariés de 10 TPE de la région Auvergne-Rhône-Alpes. Nous avons également eu recours à l'observation et à l'analyse documentaire. L'intégralité des données a fait l'objet d'un traitement par analyse de contenu à l'aide d'un logiciel d'analyse qualitative (NVivo-10©) et d'outils recommandés par Miles et Huberman (2003).

I.3.3.) L'architecture de la recherche

Notre recherche doctorale est structurée en deux grandes parties.

- **Partie 1: le cadre conceptuel de la reprise de TPE saines.**

La première partie de notre travail est consacrée au cadre théorique de la recherche et se compose de deux chapitres. Dans le premier chapitre, nous tenterons de définir l'objet TPE en discernant ses spécificités, puis nous observerons l'impact de ces dernières sur la reprise. Après avoir situé le processus repreneurial au sein du champ de l'entrepreneuriat, nous nous interrogerons sur les difficultés internes au moment de l'entrée en fonction du repreneur personne physique au sein de la TPE saine. Nous montrerons que l'essentiel des difficultés est lié aux réactions humaines face au changement. Dans le second chapitre, nous examinerons le rôle du repreneur en contexte de changement organisationnel majeur à travers les théories du

sensemaking et du leadership choisies en tant que cadre d'analyse. Le concept de reconstruction collective de sens post-reprise sera défini, puis inscrit dans la question générale de recherche.

- **Partie 2 : vers une modélisation du processus de reconstruction collective de sens post-reprise et de ses facteurs d'influence.**

La deuxième partie de notre travail est consacrée à l'étude empirique. Dans le premier chapitre, nous exposerons la méthodologie de la recherche. L'utilisation d'une étude qualitative, puis d'une étude de cas multiples, comme moyen d'accès au réel est justifiée. Le protocole d'analyse des données sera ensuite exposé. Dans le second chapitre, nous présenterons les résultats de la recherche. Le processus de reconstruction collective de sens post-reprise y sera décrit, ainsi que les facteurs qui l'influencent. Nous terminerons par une discussion sur les résultats de la recherche et par l'émission de propositions.

Nos principaux résultats nous amènent à défendre la thèse suivante :

La réussite de la reprise d'une TPE saine par un repreneur externe passe par un processus de reconstruction de sens post-reprise influencé par des facteurs individuels, organisationnels et contextuels.

La **conclusion générale** reprendra la logique de construction de notre travail et abordera les principaux apports ainsi que les limites de notre recherche. Les perspectives de recherches futures seront ensuite évoquées.

Première partie :

Le cadre conceptuel de la reprise de TPE saines

En raison des enjeux économiques et sociaux qu'elle soulève, la transmission-reprise d'entreprise et les problématiques qui y sont associées, constituent aujourd'hui un sujet majeur, tant sur le plan politique que scientifique. Les études récentes (Direction Générale du Trésor, 2013 ; Banque Populaire Caisse Epargne, 2015) révèlent qu'un nombre considérable d'entreprises sont ou seront concernées par une telle opération dans les prochaines années. Beaucoup d'entre elles, faute de repreneurs, sont condamnées à la fermeture, entraînant dans leur sillage la disparition de milliers d'emplois (environ 30 000 entreprises cessent leur activité chaque année provoquant la suppression de 37 000 emplois ; BPCE, 2011 ; Rapport Dombre-Coste, 2015). D'autres, en raison de difficultés importantes rencontrées après la prise de fonction du repreneur, ne résistent pas au changement de leur dirigeant et cessent définitivement leur activité, avec pour conséquence, là aussi, une perte massive d'emplois. C'est ce second cas de figure qui nous intéresse particulièrement et c'est là, plus précisément, au moment où le repreneur prend seul les rênes de l'entreprise, que nous inscrivons notre recherche doctorale, bien que, de plus en plus reconnue comme une étape déterminante du processus (Boussaguet, 2005 ; Deschamps et Geindre, 2009[6]), la littérature demeure encore relativement discrète à son sujet (Picard, 2009). Ainsi, à travers ce travail, nous nous évertuons à apporter notre contribution aux besoins de connaissances scientifiques supplémentaires, notamment en termes de conceptualisation (Paturel, De Freyman et Richomme-Huet, 2008), sur les phénomènes à l'œuvre lors de l'entrée en fonction du nouveau dirigeant.

La première partie de ce travail vise à déterminer le cadre conceptuel de la reprise de TPE saines. Nous consacrerons le premier chapitre à l'étude de l'objet TPE en dépassant les seuls critères quantitatifs généralement utilisés. Nous mettrons en exergue les spécificités de ce type d'entreprise et étudierons les impacts que ces dernières peuvent avoir sur la reprise. Nous présenterons ensuite la reprise d'entreprise, ses enjeux économiques et sociaux, puis l'inscrirons dans le champ de l'entrepreneuriat. Après avoir défini les trois grandes étapes du processus repreneurial pour une personne physique externe, nous positionnerons notre recherche sur la dernière d'entre elle, à savoir le management de la reprise. Pour finir, nous entreprendrons une réflexion sur les différentes difficultés susceptibles d'être rencontrées à ce moment précis du processus repreneurial.

[6] Pour les auteurs, la reprise est un processus risqué, « *l'arrivée d'un nouveau dirigeant est (…) de nature à déstabiliser une organisation, parfois au point de la détruire* » (p. 1).

Le second chapitre sera consacré au rôle du dirigeant en contexte de changement organisationnel. Après examen des différentes typologies et des modèles de gestion du changement, nous appréhenderons la RPP d'une TPE saine comme un changement organisationnel majeur. Nous verrons en quoi une approche interprétative du changement, plus exactement une approche prenant racine dans les théories du sensemaking, constitue un cadre théorique particulièrement riche et adapté à l'objet de notre recherche. Une revue de littérature portant sur les principales approches du leadership viendra compléter notre analyse. Le changement de dirigeant apparaîtra alors comme un changement écologique, appelant une reconstruction collective de sens de la part de tous les individus afin de mieux le réussir. Dans ce cas précis, nous verrons en quoi le repreneur de TPE, en tant que nouveau leader disposant d'un pouvoir d'action supérieur aux autres acteurs, constitue un élément déterminant dans l'émergence d'un nouveau système d'actions organisées.

Chapitre 1 - La reprise d'une TPE : caractéristiques et particularités

Parmi toutes les entreprises reprises ou qui le seront à l'avenir, beaucoup sont des TPE. En France, ce genre d'entreprise demeure effectivement très largement majoritaire, environ 7 entreprises sur 10 en activité étant des entreprises de moins de 10 salariés (INSEE, 2015). Ce premier chapitre vise à étudier les caractéristiques et particularités de la reprise d'une TPE par un repreneur externe.

Dans une première section, nous tenterons de définir le concept de TPE en dépassant la seule lecture quantitative habituellement retenue. Nous remarquerons l'utilité d'une approche complémentaire de nature qualitative pour mieux cerner le fonctionnement particulier de ce type d'entreprise. Bien que ne présentant pas tout à fait les mêmes caractéristiques et compte tenu du peu de littérature à son sujet, un détour par les nombreux travaux portant sur la PME s'avérera fécond. Nous verrons en quoi la TPE est spécifique et que ses singularités, notamment celles ayant trait à l'importance des relations interpersonnelles (Dandridge, 1979) et au rôle central du dirigeant, rendent complexe et spécifique leur reprise.

Dans une seconde section, nous définirons ce qu'est la reprise d'entreprise, ce qu'elle représente à travers son appartenance au champ disciplinaire entrepreneurial. Les enjeux liés au facteur humain durant la période de prise en main de l'entreprise par le repreneur, seront ensuite abordés et précisés.

Section 1 - La TPE : des spécificités impactant la reprise

Les très petites entreprises (TPE) sont unanimement reconnues, tant par les pouvoirs publics que par la communauté scientifique, pour leur poids considérable dans l'économie. Leur pérennité, leur développement et le bon déroulement de leur transmission constituent un enjeu majeur pour l'emploi et la vitalité économique et social du pays. Toutefois, ces entreprises sont confrontées à de nombreuses difficultés avec le poids des charges sociales jugées élevées[7], les obstacles pour recruter et fidéliser le personnel, mais aussi pour obtenir des financements, trouver un repreneur, etc. Le maintien et le développement d'un tissu important de TPE dans le pays semble néanmoins devenir une préoccupation, aussi bien pour les autorités gouvernementales que pour les acteurs économiques locaux. Malgré le récent intérêt porté à la TPE par de nombreux acteurs économiques et politiques [8] et par une partie de la communauté scientifique[9], il n'en demeure pas moins qu'elles restent relativement peu connues. Au niveau académique, de profondes lacunes concernant la TPE en tant qu'objet de recherche sont dénoncées par plusieurs auteurs (Ferrier, 2002 ; Pacitto, Julien et Meier, 2002 ; Marchesnay, 2003 ; Foliard, 2008 ; Jaouen et Torres, 2008, Mallard, 2011). Certains attribuent le faible engouement des chercheurs à la forte complexité les caractérisant (Foliard, 2010). Pour Marchesnay (2011, p. 7), les entreprises de petites tailles auraient été victime d'un « *double ostracisme* » lié à leur faible compétitivité économique, qualifiée par l'auteur de « *sous-dimension* », et à leur « *médiocre légitimité sociale (les « classes moyennes inférieures»)* ». Le constat d'une faible connaissance de la TPE au regard de leur importance économique et sociale a conduit certains auteurs à entreprendre des recherches qui leur sont entièrement dédiées. C'est avec cette même volonté d'une meilleure compréhension du fonctionnement de la TPE que nous conduisons cette recherche.

[7] Ce constat, très largement exprimé par les patrons de TPE rencontrés au cour de notre recherche, trouve son incarnation dans la marche de l'association « Sauvons nos entreprises » (créée en Janvier 2011) entre NIORT et PARIS au mois de février 2014. Le but de cette action était de sensibiliser les élus et le grand public à la situation des TPE-PME, notamment en matière de taxes sociales jugées « écrasantes ». www.sauvonsnosentreprises.fr

[8] Collectivités locales, régionales, Etat… Cet intérêt se manifeste par l'organisation de plus en plus fréquente d'événements tels que dernièrement le séminaire gouvernemental « *tout pour l'emploi dans les TPE et PME* » du 9 Juin 2015.

[9] Comme nous le rappelle Marchesnay (2003, p. 110), à propos du livre d'Olivier Ferrier, *« il a fallu attendre 2002 pour qu'un ouvrage exclusivement consacré aux TPE sorte en français* ».

Cette section est composée de trois paragraphes. Le premier vise à mieux comprendre la complexité liée à l'établissement d'une définition précise de la TPE en France comme à l'étranger. La nécessité d'avoir recours à une approche qualitative sera développée dans un deuxième paragraphe. Le troisième sera consacré au rôle central du dirigeant ainsi qu'à la notion de proximité, spécificités de ce type d'entreprise ayant des répercussions sur le déroulement de leur transmission.

1.1.) Mieux définir la TPE pour mieux la comprendre

Entreprendre une recherche consacrée à la TPE nécessite, en premier lieu, de définir le plus précisément possible ce type d'entreprise. Si l'expression TPE est très largement répandue dans le langage courant, il n'en demeure pas moins qu'elle cache une multitude de réalités différentes. La simple observation d'une rue d'un centre-ville où se côtoient un commerce de fruits et légumes, un cabinet d'infirmier, un cabinet de conseil ou un établissement hôtelier, laisse entrevoir de multiples possibilités s'offrant au vocable. Cette extrême hétérogénéité constitue, pour de nombreux auteurs, le principal frein à une étude pertinente de leur fonctionnement. Ferrier (2002), dans son ouvrage dédié à la TPE[10], souligne la difficulté qui existe à en donner une définition et avance deux principales raisons. La première réside dans la connaissance (ou plutôt la méconniassance) de celle-ci. La deuxième renvoie à un « *cercle vicieux* ». L'auteur s'interroge alors : « *est-ce qu'une entreprise est une TPE parce qu'elle présente certaines caractéristiques ou bien est-ce parce qu'elle présente certaines caractéristiques qu'elle est une TPE ?* ».

1.1.1.) Un intérêt grandissant pour la Petite Entreprise

En France, on assiste actuellement à une prise de conscience généralisée du rôle économique, social, et dans la préservation de la vitalité des territoires, des entreprises de petites tailles. Pour de nombreux acteurs politiques et économiques, il s'agit d'un socle sur lequel peut solidement s'appuyer le pays pour développer son économie. Le plan pour l'emploi dans les TPE-PME[11], présenté le 9 Juin 2015 par le Premier Ministre Manuel Valls, est une preuve parmi tant d'autres du nouvel intérêt porté par les autorités politiques. A

[10] Les très petites entreprises, paru chez De Boeck , 2002.

[11] D'après le Premier Ministre, il s'agit d'un *« Small Business act à la française »* qui doit générer « *plusieurs dizaines de milliers d'emplois* » dans les petites et moyennes entreprises. 18 mesures sont présentées pour encourager les TPE et PME à embaucher et inverser la courbe du chômage (prime de 4 000€ à la première embauche, gel des seuils fiscaux, prolongement des CDD facilité, plafonnement des indemnités prud'homales…).

l'heure de la mondialisation, d'Internet et de l'adaptabilité, beaucoup redécouvrent le formidable potentiel et le dynamisme de ces petites entreprises. Celles-ci créent des emplois[12], sont fortement ancrées dans leur territoire et, pour les plus petites, sont peu sujettes à la délocalisation. Mais quelles sont les raisons de ce regain d'intérêt des décideurs politiques et des différents acteurs économiques ? Marchesnay (2011, p. 7) nous donne quelques explications. Selon lui, au cours de la dernière décennie, *« l'intérêt pour ces millions d'unités, recensées ou non, n'a cessé de croître en France, pour des raisons bien connues telles que la crise de la société salariale, la disqualification de la doxa managériale, la montée d'une économie de l'immatériel, ou l'avènement d'une société qualifiée d' « hypermoderne », axée sur la singularité et les réseaux* ». Cet engouement prononcé pour la Petite Entreprise n'est pas spécifiquement français et semble également partagé au niveau européen et international[13]. De plus en plus conscients des enjeux, certaines organisations telles que l'OCDE, publient à présent de nombreuses études à leur sujet, via un nouvel outil : l'Institut International d'Etudes Sociales du Bureau International du Travail.

La communauté scientifique francophone n'est pas en reste. Elle aussi s'intéresse depuis peu au fonctionnement et aux particularités de ce type d'entreprise. Plusieurs domaines disciplinaires tentent d'apporter leurs éclairages sur la question. C'est le cas, par exemple, de la sociologie avec les travaux de Letowski et Trouve (2004), et Mallard (2011), de l'économie (Delattre, 1982 ; Julien, 1990, Julien et Carriere, 1994, Ferrier, 2002), et, dans une autre mesure, des sciences de gestion (Mahe de Boislandelle, 1988 ; Sammut, 1995 ; Torrès, 1997 ; Richomme, 2000 ; Marchesnay, 2003 ; Guegen, 2004 ; Jaouen, 2006 ; Paturel et Richomme-Huet, 2007 ; Foliard, 2008 ; De Freyman, 2010 ; Filion et Lima, 2012). Ferrier (2002) confirme ce regain d'intérêt de la communauté scientifique pour les petites entreprises et s'appuie pour cela sur plusieurs observations : (1) la création de revues scientifiques dédiées spécifiquement aux PME ; (2) le développement par les universités de programmes spécifiques portant sur l'étude des entreprises de petites tailles ; (3) la prise en compte grandissante des petites structures sur le plan statistique par certains organismes tels l'INSEE, l'OCDE, DARES[14] (ceci permettant d'ailleurs d'alimenter avec des données plus fiables les

[12] D'après les chiffres publiés par la Commission Européenne, les TPE-PME ont assuré 85% des créations nettes d'emplois dans l'Union de 2002 à 2010.
[13] La préservation de ce type d'entreprise est essentielle au développement des Pays en Développement, car ces petites unités représentent parfois l'unique source d'emplois et de renouvellement de l'économie (Julien et Marchesnay, 1988).
[14] Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques.

recherches sur la petite entreprise) ; (4) l'organisation de manifestations consacrées à la petite entreprise.

En ce qui concerne les sciences de gestion, la recherche sur la petite entreprise semble se structurer de mieux en mieux, notamment par l'intermédiaire de laboratoires de recherche étudiant spécifiquement ce type d'entité et par l'organisation de colloques qui y sont entièrement dédiés. Particulièrement investi sur la question, Torrès (1997) a entrepris une réflexion sur les raisons qui ont poussé les chercheurs à s'intéresser exclusivement à la PME. Trois justifications sont retenues par l'auteur ; (1) la justification empirique renvoie à la place importante occupée par les PME dans la majorité des économies ; (2) la justification méthodologique fait référence à l'identification plus aisée des phénomènes s'y produisant du fait de sa petite dimension ; (3) la justification théorique : l'auteur cite Julien (1993) pour qui, d'un point de vue strictement économique, plusieurs théories[15] justifient la présence des petites entreprises. A partir d'une approche historique de la recherche en PME, Torrès (1997) met en évidence le développement simultané, dès la fin des années 70, de deux grands courants distincts intéressés aux problématiques de la petite entreprise : le courant de la spécificité et le courant de la diversité.

- Le courant de la spécificité considère la PME comme un objet spécifique de recherche (Gervais, 1978, Marchesnay, 1982). L'objectif clairement affiché est de faire reconnaître les particularités de la PME en élaborant de nouvelles théories et de nouveaux cadres d'analyse (Gervais, 1978). Julien et Marchesnay (1988) ont la volonté de ne plus faire de ces structures un modèle réduit de la grande entreprise, mais d'en extraire au contraire des particularités, des constantes à la base même de leur spécificité. Ils ont ainsi posé les fondations de « *la thèse de la spécificité au rang de paradigme dominant et structurant de la pensée orthodoxe de la communauté scientifique en PME* » (Torrès, 1997).

- Le courant de la diversité revendique la nécessité d'adopter une approche contingente, chaque entreprise étant considérée comme unique (Torrès, 1997). L'objectif consiste alors à établir une typologie des Petites Entreprises à partir de l'identification des facteurs influençant leurs natures.

[15] La théorie des interstices de PENROSE (1959) est notamment citée. Cette dernière justifie l'existence de petits marchés soit très spécialisés, soit correspondant à une zone géographique délimitée où les acteurs en présence sont proches les uns des autres. Le rôle de l'entrepreneuriat est également noté.

Ces deux courants ont dû affronter de nombreuses critiques. Un risque de dérive dogmatique pour le courant de la spécificité, l'approche se voulant universelle, a été relevé. D'ailleurs selon Wtterwulghe (1998), cette volonté d'universalité conduit à sacrifier la richesse et la diversité des PME. Un risque de dérive casuistique a été avancé pour le courant de la diversité : chaque entreprise étant un cas unique, il n'est alors plus possible d'opérer une généralisation et, donc, de proposer une théorie de la PME (Torrès, 1997). Afin de prendre en compte les divergences des deux approches et de faciliter le travail du chercheur confronté au choix de l'une ou l'autre, de nouveaux courants se sont développés dès le milieu des années 80 : le courant de la synthèse et le courant de la dénaturation.

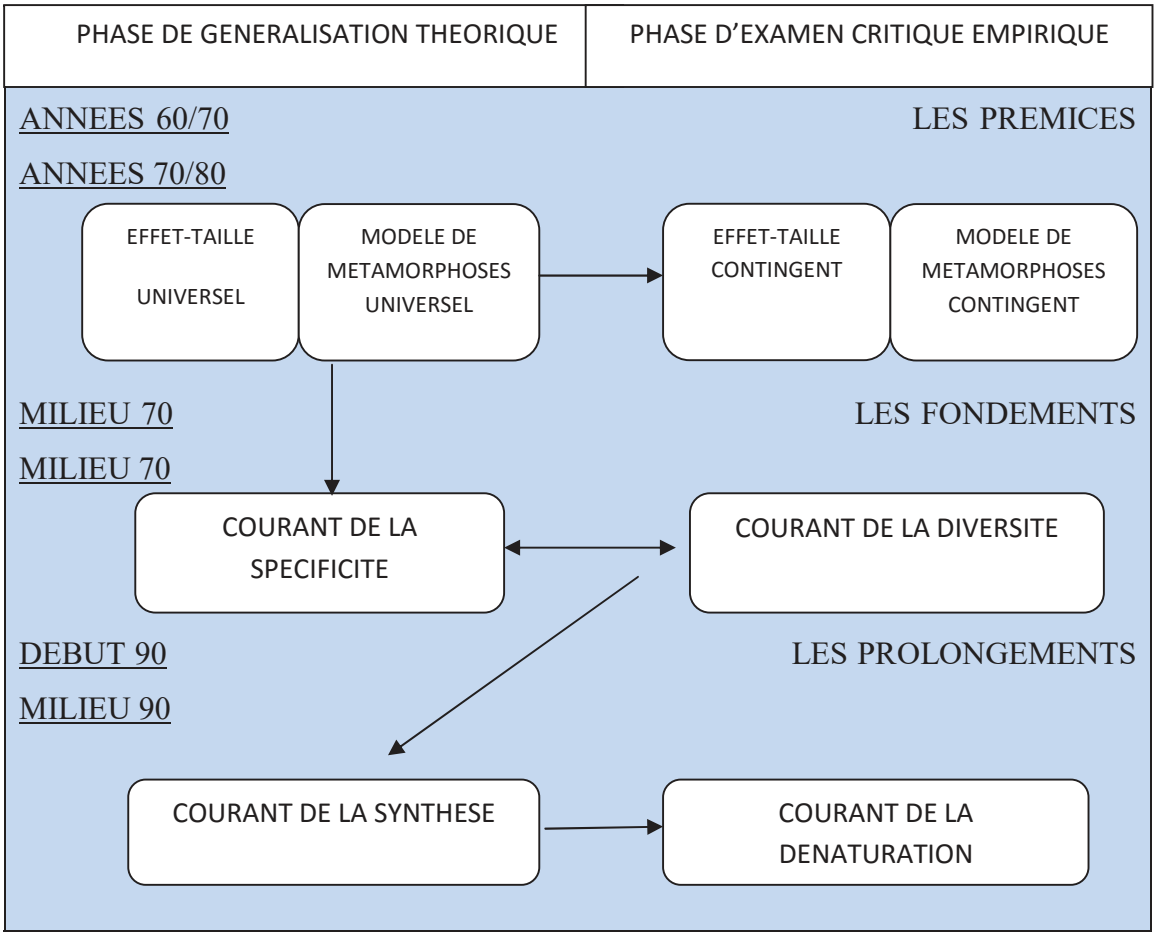
- Le courant de la synthèse. Pour les partisans de ce courant, il est nécessaire d'introduire de la modularité dans la spécificité du concept PME. Est ainsi intégrée de la diversité au sein de la spécificité. L'objectif ne réside plus dans l'élaboration d'un profil type de TPE-PME, mais dans la recherche de cadres d'analyse ou de modèles heuristiques représentant leur complexité (Torrès, 1999).

- Le courant de la dénaturation. Pour déterminer si une petite entreprise est toujours conforme à la norme PME, il s'appuie sur une question simple : quels sont les contextes dénaturant la PME ? (Torrès, 1997). Dans ce cadre d'analyse, plusieurs travaux ont mis en évidence l'existence de facteurs dénaturants tels que l'autonomie de gestion ou encore l'indépendance financière. L'avantage de ce dernier courant est de s'affranchir de la référence à la grande entreprise pour étudier la PME en analysant ses caractéristiques propres (Guilhon et al., 1993 cités par Torrès, 1997).

Bien que circonstancié à la PME, il nous paraît important d'utiliser ce travail de définition afin de le transposer à la TPE et ainsi mieux situer notre approche. Par le passé, il a été nécessaire d'extraire la PME de l'étude de la grande entreprise. Certains auteurs appellent le même travail entre la PME et la TPE (Foliard, 2008). La question est de savoir si la TPE présente des particularités nécessitant une approche entièrement dédiée. Sans entrer dans le débat, nous jugeons l'apport des courants spécialisés dans l'analyse des PME essentiel à l'étude de la TPE. En ce qui nous concerne, et à partir de tout ce qui vient d'être dit, nous nous situons plutôt dans le courant de la spécificité. A travers notre recherche doctorale, nous souhaitons mettre en évidence des particularités, des constantes qui font que nous considérons

la TPE comme une entité différente des autres. A l'instar d'autres auteurs avant nous, nous pensons que la petite taille, le rôle central du dirigeant, la proximité des relations entre acteurs sont des éléments spécifiant ce type d'organisation. La figure ci-dessous résume la succession des courants de recherche sur la PME observés depuis le début des années 60.

Figure 3 - Évolution historique de la recherche en PME



Source : Torrès (1997).

Les années 90 ont vu paraître un nombre croissant de travaux scientifiques consacrés à la petite entreprise au sein de revues spécialisées en PME et en entrepreneuriat[16]. Pour Marchesnay, la recherche en PME s'est développée à un point tel que l'on pourrait parler d'une mode. Malgré ce réel engouement et l'avancée incontestable apportée par ces travaux, il demeure nécessaire de s'interroger davantage sur l'identité profonde de la TPE, sur ce

[16] Nous pouvons citer les nombreuses thèses, articles scientifiques publiés fréquemment par les revues des deux grandes associations francophones que sont l'AIREPME et l'Académie de l'entrepreneuriat.

qu'elles sont et ce qu'elles font (Marchesnay, 2003, p. 110[17]). Tout chercheur désirant mener une étude sur la TPE en France, se trouve confronté à la nécessité d'en donner une définition ou tout au moins d'en apprécier clairement les contours[18]. La tâche s'avère d'emblée délicate, car il n'existe pas de critères de définition unique de la TPE. La faible littérature académique lui étant consacrée constitue un obstacle supplémentaire. Ces raisons font que de nombreux auteurs recherchent, dans les travaux consacrés à la PME, des éléments de réponses susceptibles d'éclairer leur questionnement. Il est un fait que, pour une partie de la communauté scientifique, la TPE n'est qu'une entreprise moyenne en devenir.

1.1.2.) La TPE : une Moyenne Entreprise plus petite ?

Si la recherche sur la PME a le vent en poupe, la littérature consacrée à la TPE demeure largement insuffisante[19]. Nous avons pu constater, au cours de nos revues de littérature, la faiblesse des écrits lui étant spécialement réservés. Le plus souvent, les recherches en PME et en entrepreneuriat ne traitent pas spécifiquement de cette entité comme un objet de recherche en soi, mais comme un simple champ au regard de leur objet principal (Marchesnay, 2003). Pour de nombreux auteurs, la TPE n'est qu'un état transitoire vers l'émergence d'une entité réellement observable, ou encore, ne peut être dissociée de l'étude de la PME, car ne présentant pas de traits spécifiques. Confrontés à la carence de travaux académiques et statistiques sur la TPE, des chercheurs se détournent de son étude ou choisissent tout simplement de l'inclure dans une approche plus générale de la PME (Marchesnay, 2003 ; Foliard, 2008). Pour Mallard (2011), les recherches menées se contentent de décliner et de confronter au contexte de la TPE des questions et des problématiques traditionnellement réservées à l'étude des modes de gestion de la PME. Cette approche méthodologique contribue certainement au maintien d'un certain amalgame. Marchesnay (2003, p. 108) résume la situation de la manière suivante : « *En forçant le trait, on a le sentiment que, pour bien des chercheurs, la TPE, et a fortiori la PE [petite entreprise], n'est qu'une ME [moyenne entreprise] plus petite (voire appelée à grandir),(...).La réalité est infiniment plus*

[17] L'auteur nous interpelle : « *Faut-il rappeler que ces « illustres inconnues » sont omniprésentes dans toutes les sphères de l'économie et de la société ? Faut-il rappeler que leur poids est d'autant plus important que celle-ci sont évoluées ? Faut-il rappeler que les activités émergentes de ce siècle exigeront avant tout des unités de petites dimensions (le savoir, la santé, la communication, les loisirs, la culture*) ».

[18] Nous garderons à l'esprit tout au long de ce travail qu'il n'existe pas véritablement de moyen complètement satisfaisant de faire le tour des connaissances constituées autour de l'objet TPE (Mallard, 2011).

[19] Marchesnay (2003, p. 109) écrit à ce sujet : « *l'inventaire des publications les plus diverses au cours de ces dix dernières années (ouvrages, articles, communications, etc.) décourage le lecteur le mieux disposé ! Mais, dans cette somme impressionnante, les TPE, voire les PE, sont réduites à la portion congrue* ».

complexe ! ». Pour Foliard (2008), la TPE est longtemps restée *« dans l'ombre de la PME »* à laquelle de nombreuses démarches tant universitaires qu'émanant d'instances gouvernementales, l'ont associée. Nous relevons néanmoins que des efforts de recherches ont été réalisés, notamment à travers la publication d'ouvrages (Ferrier, 2002 ; Jaouen et Torrès, 2008 ; Mallard, 2011), d'articles ou bien encore la tenue de congrès lui étant entièrement consacrés[20]. Dès la fin des années 80, afin d'avoir une meilleure compréhension de la TPE, quelques auteurs (Julien et Marchesnay, 1988 ; Julien, 1990) ont tenté d'en établir une typologie. Deux grandes orientations se sont révélées. Une approche plus fonctionnelle, basée sur des données quantitatives (effectif, chiffre d'affaires, etc.), guide l'observateur à travers des ordres de grandeur aisément mesurables et vérifiables. Une deuxième approche s'appuie, quant à elle, sur d'autres critères de type qualitatif tels que l'indépendance de l'entreprise, le rôle du dirigeant, la spécialisation, la stratégie adoptée, la distance hiérarchique, etc. Nous allons, dans les points suivants, examiner les critères de définition proposés, en distinguant l'approche quantitative de l'approche qualitative.

1.1.3.) Une première approche quantitative

L'approche quantitative est basée sur l'emploi de variables pouvant être mesurées pour définir une TPE. Il s'agit de critères tels que l'effectif, le chiffre d'affaires ou encore le total du bilan annuel. Cette méthode est facilement utilisable : elle est la plus intuitive et la plus fréquemment retenue (Ferrier, 2002). Afin de clarifier et d'harmoniser l'utilisation du terme « petites entreprises » au niveau communautaire, la Commission européenne a décidé d'en établir une définition autour d'un référentiel commun de variables quantifiables[21]. Cette démarche est également destinée à faciliter la mise en place de dispositions législatives spécifiques aux PME et à permettre une politique de soutien adaptée (Wtterwulghe, 1998). Deux recommandations se succèdent. Une première datée du 3 Avril 1996 (recommandation 96/280/CE) définit les petites et moyennes entreprises en termes d'effectifs salariés, de chiffre d'affaires ou de total du bilan. Malgré son apparente simplicité opérationnelle, de nombreuses

[20] Nous pourrions citer les travaux publiés dans la RIPME, le dossier consacré uniquement à la TPE réalisé en 2003 par la Revue française de gestion ou encore le congrès du CIFEPME de 2004 organisé autour de la petite entreprise.

[21] Dès 1992, dans un rapport présenté au conseil européen et à la demande du conseil "industrie" du 28 mai 1990, la Commission préconisait déjà de limiter la prolifération des définitions des petites et moyennes entreprises en usage au niveau communautaire. Aussi, dans un souci d'harmonisation et dans une logique de marché commun, les entreprises doivent « *faire l'objet d'un traitement fondé sur un socle de règles communes*», recommandation du 6 Mai 2003 (2003/361/CE) concernant la définition des micro, petites et moyennes entreprises, [notifiée sous le numéro C(2003) 1422].

difficultés d'interprétations sont apparues au moment de son application. La Commission européenne a donc décidé de remplacer cette dernière par une nouvelle recommandation censée apporter plus de clarté. Des modifications sont ainsi portées dans une seconde recommandation en date du 6 Mai 2003. Elles concernent, en premier lieu, les plafonds de chiffre d'affaires et du total du bilan annuel qui sont largement revus à la hausse. La notion de microentreprise est également précisée et son importance en matière de création d'emplois reconnue[22]. Dans son article premier, cette seconde recommandation[23], définit d'abord les entreprises de la manière suivante :

« *Est considérée comme entreprise toute entité, indépendamment de sa forme juridique, exerçant une activité économique. Sont notamment considérées comme telles les entités exerçant une activité artisanale ou d'autres activités à titre individuel ou familial, les sociétés de personnes ou les associations qui exercent régulièrement une activité économique* ».

Les critères retenus pour définir les catégories d'entreprises sont les suivants (article 2 de la recommandation) :

« 1. La catégorie des micro, petites et moyennes entreprises (PME) est constituée des entreprises qui occupent moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros.
2. Dans la catégorie des PME, une petite entreprise est définie comme une entreprise qui occupe moins de 50 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel ou le total du bilan annuel n'excède pas 10 millions d'euros.
3. Dans la catégorie des PME, une microentreprise est définie comme une entreprise qui occupe moins de 10 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel ou le total du bilan annuel n'excède pas 2 millions d'euros. »

Cette nouvelle définition relève amplement les plafonds des seuils pris en considération (chiffre d'affaires, total du bilan). La Commission apporte également une distinction supplémentaire concernant la nature des relations que les entreprises entretiennent avec d'autres entreprises afin d'exclure celles qui ne sont pas véritablement des PME. Dans cette perspective, l'article 3 de la recommandation distingue plusieurs types d'entreprises devant être pris en considération dans les modalités de calcul de l'effectif et des montants

[22] Considération 8 de la Recommandation (2003/361/CE) : « À la suite de l'approbation en juin 2000 par le Conseil européen de Santa Maria da Feira de la charte européenne des petites entreprises, il y a lieu, en outre, de mieux définir les microentreprises, qui constituent une catégorie de petites entreprises particulièrement importante pour le développement de l'esprit d'entreprise et pour la création d'emplois ».
[23] Recommandation 2003/361/CE [Journal officiel L 124 du 20.05.2003].

financiers. (1) Les entreprises « **autonomes** » sont totalement indépendantes ou ont conclu un ou plusieurs partenariats mineurs avec d'autres entreprises (être détenu et/ou détenir moins de 25% du capital ou des droits de vote). (2) Les entreprises « **partenaires** » sont celles dont la participation ne dépasse pas le seuil des 50% mais n'exerçant aucun contrôle direct ou indirect l'une sur l'autre. (3) Si la participation excède les 50%, la Commission considère les entreprises comme étant « **liées** ». Cette délimitation permet de soustraire à l'appellation PME les groupes d'entreprises et, par voie de conséquence, favorise un meilleur ciblage des politiques de soutien. Au cours de notre travail doctoral, nous désignerons par TPE, les entreprises répondant aux critères européens de la microentreprise, c'est-à-dire celles réalisant moins de 2 millions de chiffre d'affaires (ou du total du bilan annuel), qui emploie moins de 10 salariés et qui sont autonomes.

Tableau 1 - Les critères européens de définition des entreprises (recommandation 2003/361/CE)

Critères	Microentreprises	Petites entreprises (PE)	Petites et moyennes entreprises (PME)
Effectif salarié	**< 10**	**< 50**	**< 250**
Chiffre d'affaires	**≤ 2 millions €**	**≤ 10 millions €**	**≤ 50 millions €**
Total du bilan annuel	**≤ 2 millions €**	**≤ 10 millions €**	**≤ 43 millions €**

En France, en réponse aux recommandations européennes, une nouvelle classification des entreprises a été instituée par décret en 2008[24]. Elle reprend les critères de l'effectif, du chiffre d'affaires, du total du bilan établis par la Commission européenne (y est également ajouté le degré d'autonomie de décision). Nous relevons, toutefois, que les seuils officiels de définition ne sont pas les seuls encore utilisés par la puissance publique. D'autres seuils basés sur l'effectif ou le chiffre d'affaires sont employés pour déterminer ce qu'est une TPE (Ferrier, 2002). Ainsi, en droit du travail français, le seuil des 10 salariés oblige l'entreprise à mettre en place un ou plusieurs délégués du personnel[25] ou encore à verser au titre de la

[24] Décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008, pris en application de l'article 51 de la loi 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie.
[25] Art. L. 421-1 du Code du travail.

formation continue non plus 0,15% de la masse salariale, mais 1,5% ; le seuil des 20 salariés impose une obligation d'emploi concernant les handicapés[26], l'établissement d'un règlement intérieur, etc. De la même manière, si le code général des impôts reprend la définition établie par la Commission européenne concernant la moyenne entreprise (article 44 septies), le document budgétaire[27] annexé chaque année au projet de loi de finances et consacré à « l'effort financier de l'Etat en faveur des petites et moyennes entreprises », ajoute la notion de très petites entreprises pour les entreprises employant de 0 à 19 salariés. Sur le plan fiscal, l'administration en charge de la collecte de l'impôt a défini des seuils différents et basés en premier lieu sur le chiffre d'affaires réalisé. Ainsi, ne sont considérées comme «microentreprises » que les entreprises dont le chiffre d'affaires ne dépasse pas 82 200 euros hors taxes pour les activités de ventes de marchandises (BIC) et 32 900 euros hors taxes pour les activités de prestations de services et les professions libérales (BNC). Les entreprises dépassant ces seuils sont donc soumises au régime simplifié ou au régime normal[28].

1.1.4.) D'une approche quantitative à une approche qualitative

En nous basant sur les critères quantitatifs tels que définis par la loi de modernisation (LME) de 2008, nous observons que la France compte **2 148 900** entreprises de très petites tailles sur un nombre total de 3,3 millions d'unités légales (Insee, 2015)[29]. On s'aperçoit que les TPE ont un poids considérable dans l'économie puisqu'elles constituent 65,5% des entreprises recensées et emploient 18.8% des salariés du secteur concurrentiel[30], soit approximativement 2,3 millions de personnes en équivalent temps plein. Elles réalisent 477 milliards d'euros de chiffre d'affaires, génèrent 168 milliards d'euros de valeur ajoutée et près de 29 milliards d'euros d'investissements (Insee, 2015). Les TPE occupent en moyenne trois personnes, mais plus de la moitié déclare en employer seulement une ou deux (respectivement 35% et 21%)[31].

[26] Art. L. 323-1 du Code du travail.

[27] L'article 106 de la loi de finances pour 1996 stipule l'obligation faite au Gouvernement de présenter chaque année, en annexe au projet de loi de finances, un rapport rendant compte de l'ensemble de l'effort financier de l'État à destination des petites et moyennes entreprises (PME).

[28] Ne sont concernées par le régime simplifié que les entreprises industrielles, commerciales et artisanales dont le chiffre d'affaires est compris entre 82 200 euros et 783 000 euros pour la vente de marchandises et entre 32 900 et 236 000 euros pour les activités de prestations de services.

[29] Chiffres arrêtés à 2012. Unités exerçant une activité dans les secteurs principalement marchands, hors agriculture et services financiers. Ces chiffres ne tiennent pas compte des microentreprises qui relèvent du statut d'auto-entrepreneur et du régime fiscal de la microentreprise.

[30] Hors agriculture, intérimaires et stagiaires (Insee, 2015).

[31] Chiffres arrêtés au 31 décembre 2011, publication de DARES ANALYSES, N°96, Décembre 2012.

Tableau 2 – Les TPE françaises en chiffres

	Unités légales	Salariés en ETP	Chiffre d'affaires	Valeur ajoutée	Investissements
	En nombre	En nombre	En millions d'€	En millions d'€	En millions d'€
Très petites entreprises (TPE)	2 148 900	2 266 800	476 800	168 400	28 800
Part en % (total des unités légales)	65.5	18.8	12.8	17.1	15.6

ETP : Equivalent Temps Plein.
En France, secteurs principalement marchands hors agriculture et services financiers. TPE au sens de la LME, hors auto-entrepreneurs et microentreprises au sens fiscal (en 2012).

Source : Insee Focus (2015).

Les TPE sont peu tournées vers l'export. Elles réalisent seulement 17 milliards d'euros de chiffre d'affaires à l'export, soit moins de 3% du total des exportations. Leur activité est davantage orientée vers l'économie locale avec une sur-représentation dans le secteur du commerce, des services et de la construction. Le tableau suivant dresse un panorama des TPE françaises en fonction du secteur d'activité.

Tableau 3 – Les TPE en fonction du secteur d'activité

	TPE		Salariés en ETP		Valeur ajoutée	
	Nombre (en milliers)	Poids (en %)	Nombre (en milliers)	Poids (en %)	Valeur (en millions d'€)	Poids (en %)
Industrie	157	7.3	258	11.4	16 220	9.6
Construction	369	17.2	460	20.3	31 309	18.6
Commerce	475	22.1	588	26.0	39 878	23.7
Transport et Entreposage	77	3.6	71	3.1	5 340	3.2
Hébergement et restauration	199	9.3	297	13.1	15 210	9.0
Information et communication	76	3.5	56	2.5	5 473	3.2
Immobilier	186	8.7	56	2.5	8 470	5.0
Services aux entreprises	427	19.9	338	14.9	38 575	22.9
Services aux particuliers	183	8.5	144	6.4	7 956	4.7
Total	2 149	100.0	2 267	100.0	168 430	100.0

ETP : Equivalent Temps Plein.
En France, secteurs principalement marchands hors agriculture et services financiers. TPE au sens de la LME, hors auto-entrepreneurs et microentreprises au sens fiscal. Chiffres donnés pour l'année 2012.

Source : Insee, Esane 2012, Fare 2012.

Concernant les chiffres à l'international, ils dépendent de la définition formulée par le pays étudié. D'une manière générale, le critère de définition le plus souvent retenu est celui de l'effectif[32]. Ainsi, selon le pays concerné, une TPE sera une entreprise de moins de 5, 10, voire 20 salariés, rarement plus. Dans son étude sur « *Les PME et la mondialisation* »[33] l'OCDE dresse, pour la première fois, un état des lieux de l'activité des petites entreprises et, par voie de conséquence, en élabore une typologie. L'organisation opère une distinction selon l'effectif présent dans l'entreprise. Sont ainsi considérées comme microentreprises, les entreprises composées de 1 à 4 salariés ; les TPE sont celles ayant de 5 à 19 salariés ; les petites entreprises ont de 20 à 99 salariés ; les moyennes de 100 à 500 et les grandes plus de 500. Plus récemment, dans son ouvrage « *Panorama de l'entrepreneuriat 2013* »[34], l'OCDE rectifie les seuils précédents et retient les suivants : 1 à 9 salariés, 10 à 19, 20 à 49, 50 à 249 et 250 salariés et plus. Cette ventilation présente l'intérêt d'une « comparabilité optimale »[35], étant donné les pratiques propres à chaque pays. Grâce à cette classification, on observe statistiquement que, dans la plupart des pays de l'OCDE, les TPE de 1 à 9 salariés rassemblent plus de 80 % des entreprises[36]. La Suisse présente le plus faible pourcentage de TPE par rapport à l'ensemble des entreprises avec un taux de seulement 69% alors que pour de nombreux pays, ce taux avoisine les 95% (Turquie : 98% ; Corée, République Tchèque, République Slovaque : 96% ; Italie, Hongrie, Portugal et Pologne : environ 95%).

[32] Néanmoins, dans certains pays, la définition de la TPE variera en fonction du secteur d'activité.
[33] Rapport en deux volumes, « PME et mondialisation, rapport de synthèse » et « PME et mondialisation, études par pays », vol 1 et 2, 1997, OCDE, Paris.
[34] OCDE (2013), « Entreprises par classe de taille », dans *Panorama de l'entrepreneuriat 2013*, Éditions OCDE.
[35] OCDE (2013), op.cit.
[36] OCDE (2011), « Taille et dynamique des entreprises », dans *Science, technologie et industrie : Tableau de bord de l'OCDE 2011*, Édition OCDE.

Tableau 4 - Ventilation des entreprises par classe de taille dans les pays de l'OCDE

	EFFECTIF salarié				
PAYS	**1-9**	**10-19**	**20-49**	**50-249**	**250+**
Suisse	69,18	17,07	8,95	4,08	0,72
Fédération de Russie	72,83	11,92	8,97	5,23	1,05
Nouvelle-Zélande	75,25	12,08	6,05	5,58	1,04
Brésil	79,93	10,72	5,88	2,85	0,62
Canada (2009)	80,72	10,22	6,22	2,59	0,26
Allemagne	82,27	9,85	4,86	2,55	0,47
Israël (2009)	84,07	8,34	4,95	2,24	0,40
Autriche	87,43	6,95	3,68	1,60	0,33
Luxembourg	87,76	5,95	3,78	2,03	0,48
Estonie	88,88	5,49	3,53	1,85	0,25
Roumanie	89,00	5,56	3,40	1,71	0,33
Lituanie	89,02	5,59	3,38	1,77	0,25
Lettonie	89,23	5,66	3,26	1,64	0,23
Royaume-Uni	89,36	5,74	3,00	1,55	0,35
Danemark	89,36	5,56	3,32	1,48	0,28
Bulgarie	90,93	4,65	2,80	1,40	0,22
Finlande	92,07	4,17	2,41	1,08	0,27
Pays-Bas	93,56	3,15	2,01	1,08	0,20
Slovénie	93,60	3,34	1,80	1,06	0,20
Espagne	93,79	3,56	1,85	0,68	0,12
Belgique	93,98	3,15	1,92	0,78	0,16
France	94,21	2,92	1,90	0,80	0,17
Mexique (2008)	94,42	-	4,20	0,65	0,12
Suède	94,48	2,91	1,67	0,79	0,16
Italie	94,63	3,46	1,32	0,50	0,08
Hongrie	94,69	3,03	1,41	0,73	0,14
Portugal	94,92	2,87	1,49	0,63	0,09
Pologne	95,38	1,81	1,56	1,04	0,21
République slovaque	95,68	2,68	0,95	0,57	0,12
République tchèque	95,73	2,18	1,27	0,68	0,14
Corée	96,44	3,01	0,30	0,18	0,06
Japon (2009)	78,86	15,52	2,78	0,18	2,44
États-Unis	93,52	3,09	2,51	0,56	0,32
Australie	95,32	-	4,36	-	0,32
Turquie (2009)	98,45	-	0,89	0,54	0,12

Pourcentage, 2010 ou dernière année disponible.

Source OCDE 2013. Panorama de l'entrepreneuriat 2013.

A partir du critère de l'effectif, nous pouvons voir que les TPE représentent la forme d'organisation la plus répandue dans la quasi-totalité des économies des pays développés. Les critères quantitatifs ont un intérêt pratique indiscutable pour définir les contours de la TPE et appréhender leur poids dans l'économie. Ils sont aisément identifiables, simples d'accès et permettent de cordonner à partir de valeurs mesurables, notamment au niveau européen, des politiques visant à soutenir les petites entreprises. Toutefois, cette approche présente rapidement des limites dès lors que l'on s'interroge sur la nature et la représentativité des critères retenus. Par exemple, pour Marchesnay (2003), le critère de l'effectif n'est pas caractéristique de la réalité des petites organisations d'aujourd'hui. Pour l'auteur, ce critère explose littéralement au sein de ce type d'entreprise, notamment à cause de la diversification du statut des salariés (intérimaires, saisonniers, apprentis) et de l'emploi de personnels non enregistrés (essentiellement familiaux). On s'interroge également sur la pertinence d'appliquer le critère de l'effectif indépendamment du secteur d'activité. La question est de savoir si on peut comparer, par exemple, sur ce même critère, des TPE du secteur des services avec des TPE du secteur industriel[37]. Le second critère, celui du « total du bilan », peut lui aussi faire l'objet de vives critiques. Etant basé sur les actifs de l'entreprise, beaucoup s'interroge sur l'impartialité de leur évaluation : cette dernière demeurant toujours délicate.

Pour dépasser les nombreuses limites liées à l'utilisation d'une approche quantitative, de nouveaux critères de type qualitatif ont été introduits. Là encore, le peu de littérature consacrée à la TPE nous oblige à explorer les travaux consacrés initialement à la PME. L'approche qualitative se veut plus précise, car elle prend en considération des caractéristiques internes à l'entreprise telles que, par exemple, le mode de management ou le fonctionnement du système d'information. A l'instar de nombreux auteurs (Torrès, 2002 ; Ferrier, 2002 ; Foliard, 2008), nous utiliserons les travaux du GREPME (1994, 1997)[38], initiés par Julien (1990), pour tenter de définir la TPE. Les recherches menées par cette équipe nous invitent à retenir six critères[39] :

[37] Une TPE de 10 salariés appartenant au secteur des services peut apparaître importante au regard des autres entreprises travaillant dans la branche, alors qu'une TPE industrielle avec le même effectif est une entreprise de petite taille par rapport aux autres firmes présentes sur le marché. Ce phénomène peut s'expliquer par la réalisation de lourds investissements et la recherche d'économies d'échelles nécessaires pour survivre dans le milieu industriel, ce qui induit de fait un nombre de salariés plus important. A l'inverse, dans le secteur du service, il est tout à fait possible d'exercer seul ou en petit nombre, sans avoir recours à de lourds investissements.

[38] Groupe de recherche sur la petite et moyenne entreprise, équipe de recherche à l'origine de la RIPME et de l'AIREPME.

[39] Ces critères ont par la suite été identifiés sur le terrain par Pacito, Julien et Meier en 2002.

- **la dimension** : la TPE doit être de petite taille et définie par pondération selon les secteurs (Ferrier, 2002) ; le dirigeant a tendance à privilégier une organisation simple et facilement contrôlable ; cette démarche correspond au choix de l'hypofirme (Marchesnay, 1997) de ne pas dépasser certains seuils (effectifs, CA…) ;
- **la gestion** : elle est centralisée autour de la personnalité du propriétaire-dirigeant. Ce dernier assure directement la gestion de l'entreprise ;
- **la stratégie** : elle est intuitive et peu formalisée ; il ne s'agit pas réellement de stratégie (impliquant une réflexion à long terme) comme on pourrait l'entendre au sein d'une grande entreprise mais plutôt de tactique (réflexion à court terme) ;
- **la spécialisation** : dans les TPE, la spécialisation des employés est plutôt faible ; la règle prédominante est la polyvalence du personnel ;
- **le système d'information interne** : il est simple et peu organisé, le contact direct et le dialogue entre salariés assure la circulation de l'information ;
- **le système d'information externe** : il est lui aussi simple et peu organisé, le propriétaire dirigeant obtient une partie des informations nécessaires à son activité directement auprès de ses clients, fournisseurs et concurrents.

Ces critères de définition supplémentaires sont des outils pour mieux circonscrire ce que sont réellement les TPE. Même s'ils ne permettent toujours pas d'établir une définition complète de ce type d'entreprise, le fait de les combiner aux critères d'ordre quantitatif nous en donne une première représentation. On retiendra, dans un premier temps, que les TPE sont des entreprises de petites tailles, juridiquement indépendantes, opérant dans différents secteurs d'activités et dont la direction est concentrée dans les mains d'un ou plusieurs propriétaires dirigeants[40]. Contrairement à la grande entreprise, le dirigeant de la TPE est omniprésent, concentre tous les pouvoirs et prend toutes les décisions importantes. Les TPE sont donc spécifiques de par leur nature, leur fonctionnement et leur mode de gestion. Torrès (1999, 2003) préconise d'approfondir le travail de recherche sur la petite entreprise en passant d'une approche descriptive à une approche explicative regroupant les caractéristiques de la petite entreprise autour d'un principe central et multidimensionnel de proximité[41]. La TPE

[40] La direction de l'entreprise est assurée le plus souvent par une personne et quelquefois 2 ou 3, rarement plus.

[41] Selon cet auteur, la proximité doit être appréhendée comme *« un mécanisme de hiérarchisation qui crée les conditions nécessaires à l'action et à la réflexion dans une organisation centralisée, faiblement spécialisée, dotée de systèmes d'information interne et externe simples et privilégiant des stratégies intuitives et peu formalisées»*.

s'apparente alors à un mix de proximité (tableau 5) (hiérarchique, spatiale, temporelle, fonctionnelle, etc.), ensemble cohérent permettant *« d'articuler les spécificités des TPE dans un cadre unitaire et plus précis »* (Torres, 2007) comme le montre le tableau suivant.

Tableau 5 - La petitesse des entreprises conçue comme un mix de proximité

Caractéristiques de la petitesse des entreprises	**Types de *proximité***
Rôle prépondérant du dirigeant, personnalisation de la gestion.	*Proximité hiérarchique*
Faible spécialisation des tâches.	*Proximité fonctionnelle*
Stratégie informelle et de court terme.	*Proximité temporelle*
Système d'information simple et direct (oralité).	*Système d'information de proximité*
Contact direct avec le client.	*Marketing de proximité*
Forte concentration du capital entre les mains du dirigeant. Confusion entre le patrimoine de l'entreprise et du dirigeant.	*Finance de proximité*
Forte insertion territoriale.	*Proximité spatiale*

Source : Torrès (2007).

Tous les auteurs qui se sont penchés sur la question s'accordent sur le fait qu'on ne gère pas une TPE comme on dirige une grande entreprise. Si l'on admet que la TPE et sa gestion sont empreintes de spécificité, la reprise d'une TPE doit également être considérée comme spécifique. La section suivante s'attache à étudier l'effet complexifiant des particularités de la TPE sur le processus de reprise.

1.2.) Des spécificités à l'origine d'une transmission-reprise complexe

Les TPE présentent des caractéristiques qui leur sont propres avec une petite taille, un système de gestion ainsi qu'un système d'information simples et centralisés, et par-dessus tout un dirigeant propriétaire omniprésent régnant en maître sur son entreprise. Selon Marchesnay (1991, p. 13), dire que le propriétaire-dirigeant joue un rôle essentiel dans la

gestion de son affaire, « *c'est asséner un truisme* ». Pour de nombreux auteurs, il est évident que le dirigeant de TPE est l'élément central de l'entreprise. Toute l'activité s'articule autour de lui, il est à la fois l'initiateur, le commercial, l'administratif et le coordinateur. Les relations avec l'extérieur sont également assurées en grande partie par cet homme orchestre. Cette forte implication se traduit par des emplois du temps surchargés malgré un nombre d'heures de travail conséquent, comme pour la majorité des dirigeants de PME (Bruyat, 1993 p. 126 ; Drucker-Godard, 2000). Le dirigeant de TPE, par manque de temps et de recul, a tendance à considérer l'ensemble des actions à mener comme étant stratégiques (Mahé de Boislandelle, 1996). Pour Torrès (2003, p. 125), « *la petite taille expose (...) plus facilement le propriétaire-dirigeant aux perturbations quotidiennes et en cela l'empêche de consacrer du temps à la réflexion stratégique et de prendre du recul* ». Pour tenter d'appréhender la spécificité de la TPE et son impact sur la transmission, nous aborderons, dans un premier temps, le rôle central du dirigeant propriétaire, puis nous relèverons les difficultés susceptibles d'être rencontrées par tout repreneur souhaitant occuper cette place. Dans un second temps, nous aurons recours au concept d'effet de grossissement énoncé par Mahé de Boislandelle (1996) pour mieux cerner le fonctionnement des TPE et expliquer l'impact de ce dernier sur leur transmission. Nous partageons ainsi l'analyse de De Freyman (2009, p. 55), pour qui l'effet de grossissement, s'attachant à démontrer que le critère de la taille a des incidences sur l'intensité des problématiques organisationnelles, se mute lors d'une transmission en effet complexifiant.

1.2.1.) Le rôle central du dirigeant

De nombreuses études concernant le fonctionnement des petites entreprises révèlent que le système de gestion est caractérisable par l'importance de la figure du « dirigeant propriétaire ». Contrairement aux grandes entreprises, la même personne occupe en même temps le rôle de l'entrepreneur, du manager, de l'organisateur et du propriétaire (Mallard, 2011, p. 23). La TPE est « *un tout petit monde* » dont l'élément central est le dirigeant propriétaire. Ce dernier vit une relation particulière avec son entreprise marquée par une affectivité éminemment plus importante que celle du manager ou du salarié (Fonrouge, 2002). Pour certains, l'entreprise qu'il a créée est parfois perçue comme un prolongement de leur personnalité (Levy, 1988 ; Duchénaut, 1996). Il s'identifie étroitement à sa firme (Pailot, 1998), se substitue souvent à toute forme d'organigramme et incarne la structure (Johannisson, Ramirez-Pazillas, Karlsson, 2002 cités par Schmitt, 2008). Etant au cœur de

toutes les activités, le dirigeant propriétaire constitue fréquemment le principal lien entre l'entreprise et son environnement (Bayad, Boughattas et Schmitt, 2006). Il joue « *un rôle-clef au travers de ses participations publiques professionnelles, sociales ou politiques* » (Torrès, 2003, p. 127). En tant que manager, il est perçu comme un centre névralgique (Mintzberg, 1984) observant, puis communicant aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. Etudier le fonctionnement, puis la transmission d'une entreprise de petite taille, demande une meilleure compréhension de la relation nouée entre le dirigeant et son entreprise et son rapport à l'environnement.

1.2.1.1.) Dirigeant et entreprise, une relation faite d'interdépendance

La structure organisationnelle simple de la TPE confère au dirigeant-propriétaire un rôle central. Pour Candau (1981), il semble même inconcevable d'étudier la petite entreprise sans faire référence à son dirigeant. Ce dernier a fréquemment la volonté de tout contrôler et le désir de centraliser auprès de lui la gestion de son entreprise (Filion, 1991). La TPE se caractérise par une gestion basée sur les relations interpersonnelles (Dandridge, 1979) souvent informelles, support d'un lien fort entre ses membres. Le dirigeant de TPE accumule toutes les responsabilités, les pouvoirs et doit veiller au bon fonctionnement de son affaire. Cette concentration des pouvoirs rend l'entreprise dépendante de son dirigeant. L'influence de ce dernier se fait fortement ressentir sur son organisation et sa gestion (Bayad, Boughattas et Schmitt, 2006). La petite taille induit une proximité forte entre l'ensemble du personnel, permettant au dirigeant d'accroître sa domination hiérarchique. Il peut imposer ses vues (Marchesnay, 1991) ainsi que ses décisions[42], d'autant plus qu'il n'existe souvent aucun contre-pouvoir dans ce type de structures. La légitimité dans la prise de décision trouve son essence dans la propriété du capital. La TPE ayant été fondée, au départ, pour répondre aux objectifs personnels de l'entrepreneur, la volonté de tout contrôler s'en trouve renforcée. Le dirigeant-propriétaire se servira de l'entreprise comme d'un outil au service de ses priorités propres. L'entreprise devient alors la traduction directe de ses aspirations personnelles (Jaouen et Tessier, 2008). En fonction du profil du dirigeant, plusieurs stratégies seront mises en place sur le plan patrimonial, de l'indépendance, de la prise de risque, etc.

[42] Cela ne signifie pas que le dirigeant propriétaire décide seul. Marchesnay (2003) souligne le fait que plus une entreprise est de petite taille, plus l'entrepreneur aura tendance à solliciter des avis extérieurs afin de consolider sa prise de décision.

De nombreuses classifications caractérisant les types d'entrepreneurs ont été élaborées[43]. Celle de Julien et Marchesnay (1996) présente l'avantage d'être relativement simple. Ces auteurs ont effectué un classement des entrepreneurs selon deux « types idéaux » répartis en fonction de leurs priorités. L'entrepreneur PIC (Pérennité, Indépendance, Croissance) est avant tout concentré sur la pérennité de son affaire. Il souhaite conserver son indépendance et, pour cela, n'acceptera pas l'arrivée de financeurs externes. Pour ce type d'entrepreneur, la croissance de l'entreprise n'est pas une fin en soi. Son comportement est fondamentalement paternaliste, voire égocentrique, ce qui constitue un risque majeur lors de la transmission de pouvoir (Marchesnay, 1991). L'entrepreneur CAP (Croissance, Autonomie, Pérennité) présente, quant à lui, des caractéristiques diamétralement opposées. Son objectif, c'est la croissance que ce soit « *par les activités en croissance, sinon par la croissance de ses activités…* » (Marchesnay, 1991, p. 15). Il est plus mobile, n'hésite pas à avoir recours à l'endettement, et est motivé par les « coups » lui permettant d'obtenir des revenus maximisés. La pérennisation de son entreprise ne l'intéresse que si celle-ci lui permet d'obtenir des revenus optimisés.

De par son attitude, le dirigeant de TPE se rend indispensable à son entreprise. Il se confond avec (Bouchikhi et Kimberly, 1996), entretient une relation symbiotique (Verstraete, 2001), à tel point qu'il peut ne pas se faire à l'idée d'un départ à la retraite (Deschamps et Paturel, 2005), d'une transmission, ou tout simplement d'une existence sans elle (Bah, 2006). Selon Pailot (1998), une transmission « *correspond le plus souvent au dénouement d'une histoire de vie qui s'accompagne d'une perte d'identité, d'un amoindrissement de la reconnaissance sociale s'exprimant parfois dans une expérience de crise douloureuse* ». Le lien entre le dirigeant et son entreprise est encore plus prononcé lorsqu'il est le seul créateur ou repreneur. L'entreprise, quant à elle, est fortement dépendante de ce personnage au centre de toute son activité. Cette relation de dépendance pose inévitablement le problème de la continuité et du développement de l'entreprise après son départ. En effet, comment concevoir l'avenir de l'entreprise sans cet individu connaissant son fonctionnement « sur le bout des doigts ». Pailot (1998) souligne l'importance du lien dirigeant-entreprise et émet l'hypothèse selon laquelle la théorie de la transmission doit partiellement reposer sur une théorie du lien

[43] De nombreuses typologies ont été élaborées à la suite de l'approche par les traits, parmi lesquelles celles de : Litzinger (1965) et le besoin d'autonomie et de leadership, Laufer (1975) et le besoin d'autonomie, de réalisation de soi et de pouvoir, Fayolle (1996) et le besoin d'autonomie et la propension au changement, Filion (1997) et le besoin d'autonomie, de réalisation de soi, de recherche de profit et d'engagement personnel, Jaouen (2008) et le besoin de reconnaissance sociale et professionnelle, de qualité de vie, de pérennité et de survie.

dirigeant-firme. L'arrivée d'un repreneur brisera ce lien, ce qui constituera de fait une forte source d'instabilité, voire un véritable choc. Certains auteurs évoquent l'idée d'une expérience poly-traumatisante (Boussaguet, 2005, p. 23)[44].

1.2.1.2.) La relation spécifique du dirigeant de TPE à son environnement

Nous avons observé, dans le paragraphe précédent, la relation particulièrement forte entretenue par le dirigeant de TPE avec son entreprise. Il s'agit d'une spécificité de la TPE tout comme la relation qu'il noue avec son environnement. Le dirigeant d'entreprise de petite taille y est étroitement lié à tel point qu'il semble utopique à de nombreux auteurs de comprendre son mode de fonctionnement sans étudier cette relation.

1.2.1.2.1.) L'importance du réseau relationnel

Les clients, fournisseurs, banquiers, expert-comptable, institutions locales, associations et autres parties prenantes font partie de la vie du dirigeant de TPE. Ils constituent un réseau d'acteurs poursuivant un objectif commun de coopération et d'échange d'informations fondé sur la confiance interindividuelle (Boutary, 2008). Un réseau peut être analysé comme un ensemble de nœuds (personnes, entreprises ou autres entités sociales) avec des connexions plus ou moins denses [45](Granovetter, 2006) reliés entre eux par des relations sociales d'un type spécifique (Laumann et al., 1978, cités par Richomme-Huet et De Freyman, 2008). Il est fréquent d'observer l'existence de liens très forts entre le dirigeant de TPE et certains membres de son réseau relationnel, ce qui n'est pas sans poser de problèmes. En effet, pour certains auteurs, la qualité des informations échangées varie significativement suivant la force des liens. Ainsi, d'après Granovetter (1985, 2006), il y a davantage d'informations circulant entre les individus à travers des liens faibles qu'à travers des liens forts. Cet auteur démontre, à partir d'une étude consacrée à la recherche d'emploi d'une population de cadres résidant dans la région de Boston, l'importance de l'information par

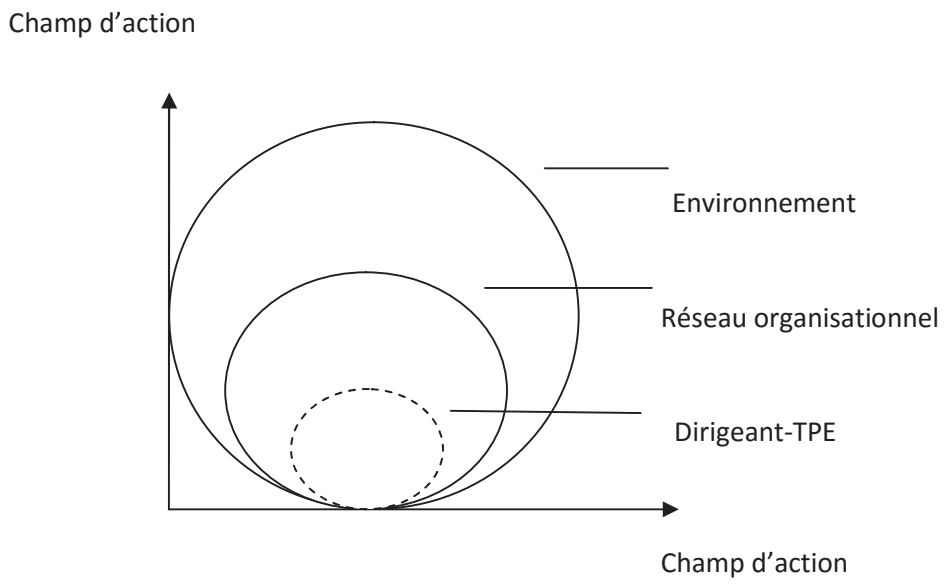
[44] Boussaguet (2005) utilise l'expression « polytraumatisée », car, selon elle, le traumatisme peut intervenir à différents niveaux de l'entreprise (que ce soit au niveau individuel, collectif et/ou organisationnel).

[45] La densité est définie par Granovetter (2006) comme la proportion de connexions existantes entre les nœuds (n) par rapport aux connexions possibles n (n-1)/2 entre ces nœuds. L'auteur souligne que *« toutes choses étant égales par ailleurs, les groupes les plus larges auront une densité plus faible car les individus ont des limites cognitives, émotionnelles, spatiales et temporelles concernant le nombre de liens sociaux qu'ils peuvent entretenir ».*

relation ; celle-ci apparaît de meilleure qualité, plus pertinente[46] et moins coûteuse. Ainsi, le repreneur de TPE centré sur son réseau proche percevra mal les opportunités dissimulées derrière les informations pouvant être apportées par son réseau relationnel plus éloigné.

Pour Marchesnay et Julien (1990), l'entreprise de petite taille est assimilable à un espace ouvert prenant place dans un espace plus grand de relations : le réseau organisationnel (Granovetter, 1985) comme le montre la figure suivante. En utilisant sa compétence sociale[47], le dirigeant de TPE construit patiemment ce réseau et l'utilise pour assurer la pérennité ainsi que la profitabilité de son entreprise. Geindre (2009) remarque que plus l'entreprise est de petite taille, plus le dirigeant a tendance à confondre son réseau personnel avec celui de son entreprise. Dans la mesure où le réseau social du dirigeant est un des vecteurs de performances de la TPE (De Freyman, 2009), se pose naturellement le problème du transfert de cette ressource intangible (Hall, 1992) lors d'une opération de reprise. En d'autres termes, le repreneur peut-il se voir transmettre, au moins partiellement, cette ressource essentielle mais totalement dépendante de son instigateur ?

Figure 4 - Le réseau organisationnel imbriqué dans un environnement



Source : Auteur.

[46] Cette information est, en règle générale, peu diffusée et transite par un nombre limité d'intermédiaires. Ceci aboutit à des emplois correspondant davantage aux attentes des demandeurs d'emploi, ainsi qu'à une meilleure rémunération.

[47] Geindre (2009) la définit comme « *l'efficacité globale du processus d'interaction avec les autres et, par conséquent, dépend de la capacité à créer et à étendre son réseau, à se positionner pour ensuite le mobiliser* ». Selon cet auteur, il s'agit d'une qualité du dirigeant.

1.2.1.2.2.) Un mode de raisonnement marqué par la proximité

Le dirigeant de TPE possède une vision de son environnement que l'on pourrait qualifiée de « biaisée ». Il a tendance à privilégier les événements ou l'environnement proches au détriment de ce qui est lointain. Pour Torrès (2007), la gestion spécifique de la petite entreprise semble obéir à un principe de proximité. Celle-ci apparaît comme « *un construit stratégique et organisationnel qui permet au dirigeant de la petite entreprise de maintenir son emprise sur l'entreprise et son évolution* » (Torrès, 2002, p. 1). Afin d'étayer sa démonstration, Torrès (2003) s'appuie sur le principe de centralité développé par Moles et Rohmer (1978). Il s'agit d'une conception égocentrée de la réalité éprouvée par un individu placé dans un environnement, dont le point de référence unique est « *le Moi, ici et maintenant ».* L'individu se considère comme le centre du monde et celui-ci s'étend autour de lui. L'importance des êtres, des choses et des événements diminue avec la distance à mesure que décroît leur perception elle-même (Moles et Rohmer, 1978, cités par Torrès, 2003). L'environnement, les êtres et les événements proches sont donc privilégiés par le dirigeant propriétaire et sont perçus en fonction de son propre point de vue. Toute l'organisation de la TPE s'articule en fonction de ce Moi et des dimensions qui l'interpellent[48]. Le dirigeant de TPE aura tendance à n'accorder que peu d'importance à ce qui est loin et inversement, énormément d'importance à ce qui est proche (figure 5). Pour compléter leur démonstration, Moles et Rohmer introduisent le phénomène de paroi compris comme une séparation affaiblissant l'extérieur par rapport à l'intérieur (figure 6). Les murs de la TPE peuvent constituer cette paroi permettant au dirigeant propriétaire de focaliser son attention sur ce qui est proche et sur les éléments sur lesquels il pense avoir un pouvoir, au détriment de ce qui est ailleurs. Pour Torrès (2003), cet effet de paroi est essentiel pour comprendre le concept de proximité. Ainsi, pour l'auteur, « *on peut considérer qu'il n'y a pas de proximité sans paroi* ». Dans notre sujet de recherche, il devient nécessaire de prendre en compte les effets de proxémie et de paroi sur la transmission-reprise[49] de la TPE afin de mieux comprendre ses mécanismes et la dépendance de l'organisation envers son dirigeant. Nous relevons, d'une part, que le dirigeant qui cède son entreprise peut, en étant concentré sur son environnement proche, négliger (volontairement ou involontairement) des actions importantes pour le futur de l'organisation. D'autre part, l'accès par le repreneur aux informations essentielles dépend

[48] La philosophie de la centralité est une conception égocentrée de l'espace « Ici » et du temps «maintenant ».
[49] Ainsi, selon Torrès (2008), le modèle des transmissions concentriques développé par Bah (2006) caractérise les effets de proxémie dans le domaine de la transmission, et la théorie du deuil, mobilisée par Pailot (2000), les effets de paroi.

totalement du bon vouloir du cédant, personnage central ayant une emprise totale sur l'entreprise, ce qui ne va pas sans compliquer les conditions de transmission (De Freyman, 2009). Les figures ci-dessous illustrent la loi proxémique et le phénomène de paroi mis en évidence par Moles et Rohmer (1978) dans leurs travaux.

Figure 5 - La loi proxémique

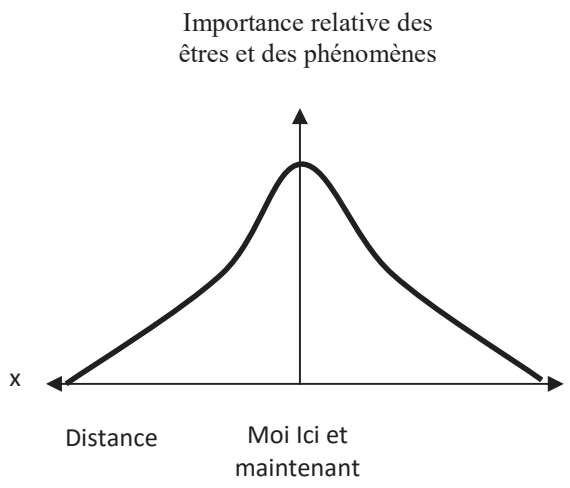
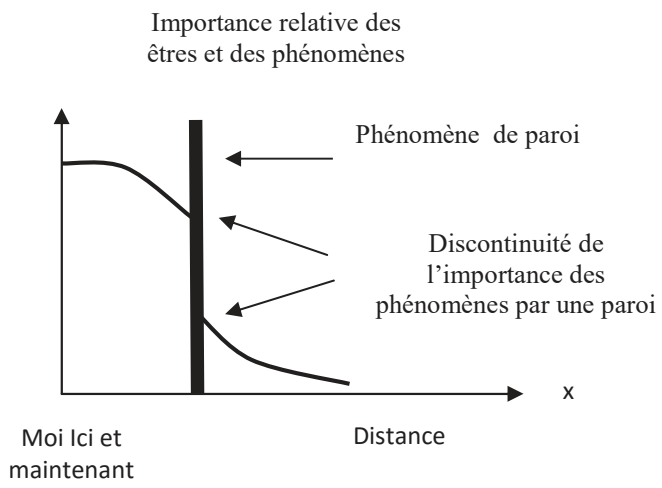


Figure 6 - Le phénomène de paroi



Source : Moles et Rohmer (1978).

1.2.2.) L'effet de grossissement et son impact sur la transmission-reprise

L' « *effet de grossissement* », mis en évidence par Mahé de Boislandelle (1996), découle de l'action combinée de facteurs objectifs et subjectifs agissant sur le dirigeant chargé de décider dans son organisation. Ce concept tend à démontrer que l'intensité des problèmes rencontrés n'est pas la même dans une petite entreprise que dans une grande. Chaque événement, chaque problème, revêt un caractère important, voire stratégique, au sein des plus petites entreprises. Cela revient à interpréter la reprise d'une TPE comme un événement stratégique susceptible de perturber durablement son fonctionnement. L'utilisation du concept d'effet de grossissement permet de mieux appréhender les difficultés auxquelles peuvent être confrontées les TPE en situation de transmission-reprise. Selon Mahé de Boislandelle (1996), l'effet de grossissement peut être décomposé en trois effets distincts : l'effet de nombre, l'effet de proportion et l'effet de microcosme. Afin de compléter cette déclinaison, Torrès (1999) en ajoute un quatrième, l'effet d'égotrophie.

1.2.2.1.) L'effet de nombre

L'effet de nombre correspond aux processus de distanciation ou de rapprochement résultant du nombre de relations d'un individu avec son entourage de travail. A mesure que le nombre de relations professionnelles augmente, le dirigeant, limité comme tout individu dans ses capacités cognitives, aura une connaissance individualisée moins approfondie de chacun (et inversement). Le dirigeant de TPE a tendance à privilégier le contrôle direct, ce qui induit une attention plus poussée à l'égard des membres de son entourage. Mahé de Boislandelle relève également une augmentation du poids relatif de chacun au sein des petites structures. Chaque individu aura un poids variable selon son caractère stratégique, sa fonction ou son poste. Plus la fonction est considérée comme essentielle, ce qui est le cas de celle du dirigeant de TPE, plus la place de l'individu est stratégique. Le repreneur de TPE devra s'inscrire dans un espace déjà structuré d'individus réunis autour du propriétaire-dirigeant, véritable colonne vertébrale de l'entreprise, auquel il devra se substituer.

1.2.2.2.) L'effet de proportion

L'effet de proportion renvoie au principe selon lequel plus l'effectif pris en considération est restreint, plus la place d'un élément est proportionnellement élevée. Dans une TPE, le poids de chaque individu est inversement proportionnel au nombre des acteurs. Ceci est illustré par l'exemple suivant: « *Si à une équipe de deux on adjoint un collaborateur, c'est 50% d'augmentation de l'effectif, soit 33% du nouveau total. Si sur 4 équipiers il y a un absent cela représente un absentéisme de 25%* » (Mahé de Boislandelle, 1996, p. 6). L'effet de proportion affecte également la perception des éléments extérieurs à l'entreprise. Chaque événement (perte ou insolvabilité d'un client important, changement de fournisseur, etc.), pouvant être considéré comme mineur dans une grande entreprise, prend rapidement la tournure d'une véritable crise au sein d'une petite entreprise. La reprise d'une TPE constitue un événement majeur puisqu'elle implique le remplacement d'une pièce centrale au sein d'un effectif restreint. La petite taille de l'entreprise contraint le repreneur à maîtriser de nombreuses variables (fonctionnement de l'entreprise, gestion des ressources humaines, gestion des relations à l'environnement) afin d'éviter tout soubresaut pouvant lui être fatal.

1.2.2.3.) L'effet de microcosme

Selon Mahé de Boislandelle (1996, p. 7), l'effet de microcosme n'est pas « *de même nature que le précédent* ». La fonction dominante n'est pas le petit nombre, mais « *la focalisation de l'attention, de l'énergie réflexive d'un sujet sur l'immédiat, de deux manières : l'immédiat dans le temps (le terme le plus rapproché, c'est-à-dire le court terme…), l'immédiat dans l'espace ou par l'esprit (le plus proche physiquement ou psychologiquement) »*. L'effet de microcosme résulte d'une combinaison entre une implication importante du dirigeant, l'intensité affective de ses relations, les urgences ressenties et le nombre de tâches qui lui incombent. Pour Torrès (2003), l'effet de microcosme est également impliqué dans les relations nouées par l'entreprise avec son environnement. Le dirigeant de TPE dépensant son énergie en focalisations de proximité, dispose de moins de disponibilité pour regarder à l'extérieur et au loin. Sa vision est altérée, son esprit critique réduit et son rapport à l'environnement modifié, générant ainsi des hypertrophies (figure 7). Il y a exagération du point « ici » par rapport à « ailleurs ». Tout ceci peut mener à une « *proxémique aiguë* » dont les effets sont expliqués par Torrès (2003, p. 131) de la manière suivante : « *La « proxémique aiguë » se traduit par une réduction du champ de vision du dirigeant en raison d'une tendance du dirigeant à systématiquement surévaluer ce qui est proche et sous-évaluer tout ce qui est lointain* ». Le déroulement de la transmission-reprise d'une entreprise peut être affecté par l'effet de microcosme à travers le comportement des deux principaux protagonistes que sont le cédant et le repreneur. Le premier fonctionnant « la tête dans le guidon » peut négliger la phase préparatoire à toute transmission, à savoir la planification des opérations, le réajustement des commandes et des stocks[50], la mise en relation du repreneur avec les partenaires et les salariés de l'entreprise, etc. Ces derniers ont souvent le sentiment d'être placés devant le fait accompli. L'effet de microcosme peut également affecter le repreneur qui, une fois seul aux commandes, peut focaliser son attention sur les événements et/ou les personnes proches, négligeant ainsi une partie significative de l'environnement de l'entreprise.

[50] De nombreux repreneurs émettent des conditions drastiques concernant l'importance du stock à reprendre (ancienneté, obsolescence, montant…).

1.2.2.4.) L'effet d'égotrophie

L'effet d'égotrophie, mis en évidence par Torrès (2003), renvoie à la position centrale du dirigeant dans son entreprise. La gestion de la TPE a tendance à être centrée sur le dirigeant qui rapporte tout à lui. « *Les affaires de l'entreprise sont d'abord et avant tout une affaire personnelle* » (Torrès, 2003, p. 127). L'effet d'égotrophie caractérisable par un grossissement de l'égo (ou du Moi) peut mener le dirigeant à une absence de lucidité et le conduire à adopter une attitude nombriliste, nuisible à la bonne gestion de son affaire. Selon Torrès (2003), cet effet explique en partie les difficultés rencontrées par certains dirigeants lorsqu'ils souhaitent transmettre une entité qu'ils ont en grande partie façonnée. S'étant rendus indispensables grâce à leur expérience et à leur profonde connaissance de l'entreprise, il leur est parfois impossible d'envisager la poursuite de l'activité sans eux. Cela s'exprime par des attitudes de retrait ou des comportements négatifs pendant la phase de transition avec le repreneur.

Conclusion Section 1

Cette première section a permis de constater la difficulté consubstantielle à l'élaboration d'une définition précise et complète de la TPE. L'approche quantitative, habituellement retenue, doit être complétée avec des approches basées sur des caractéristiques intrinsèques de la TPE. La combinaison des approches quantitatives et qualitatives tout comme l'apport des nombreux travaux consacrés à la PME, permet d'entrevoir plus précisément les particularités de ce type d'entreprise et procure corollairement un point d'ancrage satisfaisant pour notre recherche.

Nous définissons donc la TPE à partir des critères européens de la micro-entreprise. Nous ajoutons que ce type d'organisation est caractérisable par une taille réduite, un rôle central du dirigeant-propriétaire, une relation d'interdépendance, voire fusionnelle, entre le dirigeant et son entreprise, un système d'information simple et peu structuré. Elle s'organise également au travers de relations interpersonnelles fortes, ancrées dans un environnement structuré selon un principe de proximité.

Nous inscrivons notre travail dans une lecture de la TPE trouvant ses fondements au sein du courant paradigmatique de la spécificité, considéré comme *« un point de doctrine établi »* par Torrès (1997). La thèse de la spécificité permet d'identifier les éléments rendant complexe la transmission-reprise d'entreprises de petites tailles. Nous avons relevé que les effets de nombre, de proportion et de microcosme, regroupés par Mahé de Boislandelle (1996) sous le terme d'effet de grossissement, ainsi que l'effet d'égotrophie peuvent expliquer, en partie, les difficultés observables lors d'une opération de transmission-reprise. L'intérêt de cette approche réside dans le fait de démontrer que l'intensité des problèmes rencontrés n'est pas la même dans une petite entreprise que dans une grande. Toutefois, même si en contexte d'étude de la transmission-reprise des TPE, l'intérêt du courant de la spécificité est important, nous veillons à ne pas tomber dans le piège d'une dérive dogmatique en négligeant une autre caractéristique fondamentale de ce type d'entreprises, à savoir leur extrême diversité.

Section 2 - Un processus entrepreneurial protéiforme et contingent à forts enjeux

Reprendre une petite entreprise est le souhait de milliers de français[51]. Cette opération paraît, d'un premier abord, souvent moins risquée que la création pure (Deschamps et Paturel, 2009)[52]. Pourtant, les témoignages de nombreux repreneurs ayant franchi le pas évoquent, au contraire, un parcours long et difficile, tant au début qu'à la fin du processus. Il est rare qu'une opération de reprise se déroule sans difficultés aussi bien au niveau humain (Boussaguet, 2005) qu'au niveau organisationnel et financier. L'enjeu du bon déroulement des opérations de reprise apparaît pourtant crucial pour l'économie française[53]. De nombreuses statistiques nous alertent sur la configuration actuelle de la pyramide des âges des dirigeants français et, en particulier, de celle des dirigeants de TPE. Ces indicateurs laissent présager, dans les années à venir, une forte vague de transmissions d'entreprises. L'ampleur du phénomène ainsi qu'une conjoncture économique marquée par une croissance atone et un niveau de chômage durablement élevé[54], imposent aux autorités publiques, tout comme à la communauté scientifique, de mieux s'interroger sur le déroulement de ces transmissions. En France, le sujet de la reprise d'entreprise semble devenir une préoccupation de premier plan pour les décideurs politiques et économiques. La communauté scientifique manifeste également un intérêt grandissant pour les problématiques qui y sont associées. Nous inscrivons notre travail de recherche dans cette dynamique. Dans un premier temps, nous commencerons par dresser un état des lieux de la reprise en France et relèverons ses enjeux pour l'équilibre économique et social du pays. La question de l'intégration de la reprise d'entreprise au sein du champ de l'entrepreneuriat sera également abordée, puis nous procèderons à un examen des modalités de transmission identifiables. Les trois étapes du

[51] D'après le baromètre IFOP 2011, « L'envie d'entreprendre des français », 7 % d'entre eux souhaiteraient reprendre une entreprise existante.

[52] Les auteurs relèvent que pour trois quarts des repreneurs interrogés, l'achat d'une entreprise existante est privilégié à la création ex nihilo parce que cette opération « *leur semble plus facile, moins risquée et qu'elle valorise une expérience de management* ».

[53] La plupart des auteurs s'accordent sur l'importance économique de la réussite des transmissions d'entreprises et sur l'idée que les reprises réussies procurent, à moyen et à long terme, des avantages économiques qui vont au-delà de la seule pérennité de l'entreprise (Cadieux et Brouard, 2009). La banque publique d'investissement française indique, en outre, qu'une transmission réussie permet en moyenne de créer ou de préserver quatre emplois (Source BPI France : www.bpifrance.fr).

[54] Le taux de chômage en France au sens du BIT est de 10,3% de la population active pour le quatrième trimestre 2015, soit 2.9 millions de personnes (France métropolitaine) (Source INSEE, 2016).

processus de reprise seront définies, puis notre intérêt pour la dernière étape (le management de la reprise) précisé dans un second temps.

2.1.) La reprise d'entreprise : situation actuelle

La reprise peut être définie théoriquement comme un processus qui, par une opération de rachat, aboutit *« à la continuation de la vie de la cible, en difficulté ou non »*, et de tout ce qu'elle contient (structure, ressources humaines, financières, techniques, commerciales…) (Deschamps, 2000, p. 421). Il ne s'agit pas, en soi, d'un phénomène nouveau, mais la démographie des entreprises françaises[55] et européennes tend à en faire, de plus en plus, un sujet majeur. En France, de très nombreuses entreprises sont concernées par la reprise. Au sein de l'Union Européenne, le nombre d'entreprises transmises chaque année est estimé à 450 000, celles-ci représentant près de 2 millions d'emplois (Commission européenne, 2013). Une autre étude menée en 2011, intitulée « Business Dynamics », démontre l'importance d'encourager la transmission. Elle conclut à la perte de 150 000 sociétés par an, lesquelles représentent 600 000 emplois du seul fait du manque d'efficience du processus de transmission d'entreprise (Commission européenne, 2011). Les chiffres qui viennent d'être exposés, montrent que nous sommes bien là, en présence d'un phénomène de grande ampleur qui pose clairement la question du maintien de l'emploi et de la vitalité économique des territoires. Que faire pour éviter la fermeture de ces entreprises viables et ainsi éviter la perte de nombreux emplois et de valeur économique pour leurs parties prenantes ?

La reprise constitue logiquement une réponse aux problèmes de transmission des entreprises. Chaque entreprise reprise donne la possibilité de préserver un ou plusieurs emplois[56] et, parallèlement, d'éviter une déperdition de valeur économique pour l'ensemble de ses parties prenantes. Si la solution paraît pertinente, il faut néanmoins être prudent. Dans la pratique, tout n'est cependant pas si simple : une fois le repreneur choisi et l'entreprise transmise, rien ne garantit la réussite de l'opération. Les statistiques sont là pour le prouver. Environ 20 % des entreprises transmises échouent dans les 5 premières années et 30% dans les 7 années suivant l'opération (Haddadj et D'Andria, 2001, p. 11[57]). Représentant la majorité des entreprises en activité, les TPE sont concernées en premier lieu par ce vaste

[55] La configuration de la pyramide des âges des dirigeants d'entreprises françaises laisse présager un accroissement notable du nombre de départs en retraite dans les prochaines années.
[56] D'après la Commission européenne (2013, p. 11), la reprise d'entreprise permet de préserver, en moyenne, cinq emplois, alors que la création d'une nouvelle entreprise n'en génère que deux.
[57] Pourcentages issus d'une étude réalisée en France sur une population de 1 472 entreprises entre 1993 et 1997.

mouvement de transmission-reprise, ce qui n'est pas sans poser de problèmes. En effet, selon l'avis de la Commission européenne elle-même : « *une transmission est plus difficile quand il s'agit d'une petite entreprise ou quand l'entreprise est fortement incarnée par son dirigeant* » (Commission européenne, 2013, p. 10).

2.1.1.) Etat des lieux de la transmission-reprise en France

La principale difficulté lorsque l'on aborde le sujet de la reprise d'entreprise en France, réside dans l'obtention de statistiques récentes et précises concernant le nombre et le type d'entreprises transmises chaque année. Les études menées par différents organismes (OSEO-BDPME, 2005 ; BPCE, 2011, 2014 ; CRA[58], 2013), ou par des rapporteurs œuvrant pour le compte du gouvernement (Rapport Mellerio, 2009 ; Rapport Dombre-Coste, 2015) parviennent toutes à des chiffres différents[59] et ne se concentrent pas, à chaque fois, sur les mêmes catégories d'entreprises ou modalités de rachat. Parallèlement, chacune d'entre elles présente des limites ; celle OSEO-BDPME est une étude déjà ancienne datant de 2005, quant aux études BPCE, elles ne prennent pas en considération les entreprises de moins de 10 salariés, soit la majorité des cessions. Le rapport Mellerio, remis en 2009 au secrétaire d'Etat Hervé Novelli, ne concerne que les transmissions d'entreprises familiales. Enfin, le dernier rapport en date, le rapport Dombre-Coste (2015) n'avance pas de statistiques précises, se contentant de faire des estimations en croisant des données d'enquêtes menées indépendamment ou collectées par différents organismes (BODACC, BPCE, APCMA[60]).

Face à ce manque de visibilité concernant la situation et son évolution, nous ne pouvons que déplorer l'arrêt des publications de statistiques par l'INSEE[61]. Les derniers chiffres révélés par cet institut, bien qu'anciens (les dernières informations datent de 2006),

[58] Cédants et repreneurs d'affaires, association nationale créée en 1985, à l'origine de l'observatoire de la transmission des TPE-PME.

[59] Par exemple, pour OSEO, il y aurait 60 000 reprises par an, dont 50 000 microentreprises alors que le rapport Mellerio en répertorie 40 000, dont 6 400 PME. Le rapport Dombre-Coste (2015) reprend le chiffre de 60 000 reprises par an tout en estimant à 70 000 le nombre d'entreprises susceptibles d'être reprises chaque année, soit 700 000 sur 10 ans. Ce dernier chiffre laisse entendre que le nombre de cessions réelles *« pourrait être sensiblement plus élevé* » (p. 16). Ce document, remis par la députée de l'Hérault au ministre de l'économie Emmanuel Macron, reconnaît néanmoins l'inexactitude des données proposées et déplore l'absence d'une « *vision suffisamment fine de la situation et de son évolution* », en raison de « *données chiffrées incomplètes et contrastées* » (p.15).

[60] Bulletin officiel des annonces civiles et commerciales (BODACC). Banque populaire et caisse d'épargne (BPCE). Assemblée permanente des chambres de métiers et de l'artisanat (APCMA).

[61] L'INSEE ne publie plus de statistiques concernant le nombre de transmissions-reprises depuis 2006. Suite à un mail que nous leur avons adressé pour une demande d'explications à ce sujet, il nous a tout simplement été signifié que le nombre de reprises d'entreprises « *n'est plus estimé depuis 2006 à cause d'un manque de fiabilité et de complétude* ».

nous fournissent néanmoins une première vue d'ensemble du phénomène. L'étude fait état de 38 774 transmissions sur l'année 2006 et d'une diminution de 5,04% de leur nombre par rapport à 2005. Elle conclut sur une tendance baissière du nombre de transmissions depuis plus d'une décennie (Tableau 6). Le départ à la retraite constituerait la principale cause de transmission d'une entreprise, un dirigeant sur trois (soit l'équivalent de 700 000 personnes) serait âgé de plus de 60 ans.

Tableau 6 - Tableau des chiffres de la transmission d'entreprises en France de 1997 à 2006

ANNEE	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
REPRISES	46385	44480	43159	41652	41560	40124	39983	42228	40832	38774
EVOLUTION N-1	+0,7%	-4,10%	-2,97%	-3,49%	-0,21%	-3,43%	-0,21%	+ 5,06%	-2,95 %	-5,04%

Source : INSEE- base de données Sirène, APCE, 2007.

En l'absence de statistiques nationales officielles, les données concernant le vieillissement des dirigeants d'entreprises sont fréquemment utilisées pour approcher le volume des transmissions. La pyramide des âges des dirigeants français est l'outil le plus souvent exploité pour proposer une estimation du phénomène et de son évolution. Usant en partie de cette méthodologie, le ministère de l'artisanat, du commerce et du tourisme avance de nouveaux chiffres. Près de 630 000 entreprises seront en situation d'être transmises dans les 10 prochaines années, dont 300 000 en raison du départ à la retraite de leur dirigeant (Pinel, 2013[62]). L'âge du dirigeant serait ainsi, là encore, la principale cause à la cession d'entreprise. Selon l'ex ministre de l'artisanat, du commerce et du tourisme, Sylvia Pinel, lors de son discours inaugural pour le lancement du kit « *transmission d'entreprise* », il est impératif de se préoccuper du sort de ces entreprises, et de s'engager fortement « *au service de l'accompagnement des dirigeants dans la transmission des entreprises* » (Pinel, 2013, p. 1). Les actions choisies visent prioritairement les futurs cédants, ceux âgés de plus de 57 ans, afin de leur permettre d'anticiper l'opération, « *condition nécessaire pour la réussite du projet et éviter la fermeture de l'entreprise* » (p. 2).

[62] Discours de Sylvia PINEL, Bercy, 19 décembre 2013.

Si l'âge du dirigeant peut être retenu, à juste titre, comme une variable permettant d'approcher le nombre de transmissions, elle n'est pas la seule. D'autres facteurs sont également tout à fait pertinents pour l'estimer. C'est le cas du changement de profession du dirigeant, de la maladie, du divorce, du décès, de la fatigue, etc. A l'évidence, le phénomène est pluriel. Cette multitude de situations fait que les chiffres qui nous sont proposés, paraissent biens inférieurs au nombre d'entreprises réellement reprises chaque année. Les données seraient donc non seulement floues et imprécises, mais également, passablement incomplètes. Certains observateurs n'hésitent pas à remettre en cause les chiffres de reprises « officiels » avancés par l'INSEE (2006). Ils pointent du doigt des lacunes dans la méthodologie utilisée par l'institut pour estimer le nombre de transmissions. Ils citent, par exemple, la non comptabilisation des cessions de parts sociales ou les changements de dirigeant au sein d'une holding. La prise en compte de l'ensemble de ces éléments fait dire à quelques analystes français (Ferrero et Loubens, 2013 ; Dombre-Coste, 2015) que le nombre de transmissions-reprises est, d'une manière générale, largement sous-estimé.

Au terme de nos différentes tentatives pour obtenir des statistiques utilisables scientifiquement à propos du phénomène, nous n'en obtenons que des données imprécises et incomplètes. Les études proposent des chiffres différents, utilisent des méthodes d'estimations variées, ne se concentrent pas sur les mêmes catégories d'entreprises. Néanmoins, elles s'accordent toutes sur l'importance du phénomène. Ce dernier n'est pas quantifiable précisément, mais il concerne plusieurs dizaines de milliers d'entreprises chaque année. La lecture de nombreux ouvrages et publications à destination des praticiens et des scientifiques, nous révèle qu'un consensus s'est établi en France autour du nombre de reprises annoncé par l'étude OSEO-BDPME (2005), soit environ 60 000 par an. Cette étude, également ancienne, permet d'avoir des renseignements quant aux entreprises qui sont transmises. Ainsi, sur les 60 000 transmissions annoncées, 91,7% concernent les TPE (moins de 10 salariés), soit 55 000 unités. Le reste étant de respectivement 5 000 pour les petites entreprises (de 10 à 49 salariés) et de 500 pour les entreprises de tailles moyennes (50 à 249 salariés). Nous remarquons, dès à présent, que les TPE constituent la part la plus significative des transmissions. Ceci semble corroborer les statistiques publiées par l'INSEE (2012) sur la proportion significativement plus importante des TPE parmi toutes les autres entreprises œuvrant sur le territoire français. Cette situation justifie, presque à elle seule, l'intérêt d'axer nos travaux de recherche sur la transmission de ce type d'entreprises. L'importance de leur

poids économique et social dans l'économie française, faisant de leur transmission, un enjeu crucial pour l'équilibre économique et social du pays.

2.1.2.) Des enjeux économiques et sociaux unanimement reconnus.

En France, comme nous venons de le voir, faute de statistiques officielles adéquates, il est très difficile d'obtenir une représentation précise du nombre de transmissions d'entreprises et de son évolution. Cependant, une chose paraît communément acceptée, le phénomène est important et il est amené à durer, voire à s'amplifier dans les prochaines années (Dombre-Coste, 2015). Pour certains observateurs et décideurs politiques (Mellerio, 2009 ; Pinel, 2013[63] ; Dombre-Coste, 2015), cette situation devient même préoccupante pour l'emploi et la vitalité économique des territoires, tant les entreprises en situations potentielles d'être reprises, particulièrement les TPE, sont nombreuses. Pour de multiples raisons, toutes ne trouveront pas preneur et cesseront complètement leur activité. Le Conseil économique, social et environnemental (CESE, 2013)[64] est le premier à s'en alarmer. Il estime à environ 120 000 entreprises, soit 22% des entreprises commerciales, le nombre d'entreprises susceptibles de fermer en France dans les dix ans à venir.

Les enjeux socioéconomiques sont bel et bien énormes. Il apparaît primordial de préserver ce tissu d'entreprises en favorisant leur transmission. Chaque disparition d'entreprise entraîne dans son sillage des pertes économiques réelles et un potentiel de croissance pour l'ensemble des parties prenantes (fournisseurs, prestataires de services, collectivités locales, Etat, etc.). Elle conduit à un véritable processus de destruction de valeur dont les premières et principales victimes sont les employés. Il s'en suit une dégradation généralisée de la situation de l'emploi, une fragilisation des territoires conséquente à un appauvrissement du tissu économique et une perte de savoir-faire difficilement récupérable. Dans son intervention lors du lancement du *« Kit transmission d'entreprise »* le jeudi 19 décembre 2013 (op.cit.), Sylvia Pinel, ministre de l'artisanat du commerce et du tourisme de l'époque, semble en avoir pris pleinement conscience. Elle justifie son engagement en faveur de la transmission des entreprises de la manière suivante : « *La transmission, c'est un thème crucial pour notre pays et nos entreprises. Elles ont des acquis, des savoir-faire, des emplois, une clientèle qu'il ne faut pas abandonner. Ce sont des entreprises de proximité qui, partout en France, assurent le dynamisme de notre tissu social et c'est pour cela que des événements*

[63] Sylvia Pinel, Ministre de l'artisanat, du commerce et du tourisme de 2012 à 2014, discours sur la transmission d'entreprises du 19 décembre 2013.
[64] Chiffres cités dans le « Plan d'action pour le commerce et les commerçants » du 19 juin 2013.

seront organisés au niveau régional et départemental, en liaison avec l'ensemble des acteurs pour faire la promotion de la transmission des entreprises et la nécessité de l'anticiper. Et puis, à l'heure où le Gouvernement mène une véritable bataille pour l'emploi, il ne faut pas laisser fermer des entreprises qui fonctionnent bien, qui emploient et qui forment des jeunes ! » (p. 7).

Plus récemment, Fanny Dombre-Coste, députée de l'Hérault, écrit : « *L'engagement de l'exécutif coïncide (...) avec les besoins de l'économie réelle en matière de transmission d'entreprise. Comprendre les défaillances du marché de la reprise d'entreprise et y répondre est crucial, car la fluidité des transmissions participe de la dynamique économique générale. Bien transmettre nos entreprises, c'est sauvegarder 750 000 emplois, et potentiellement en créer des dizaines de milliers d'autres* » (p. 6). Cette prise de conscience du monde politique français semble effectivement exister. Néanmoins, elle s'est faite progressivement et relativement tardivement, malgré la publication, dès le début des années 1990, par la Commission européenne de chiffres éloquents sur l'ampleur du phénomène et ses conséquences en termes d'emplois.

2.1.2.1.) Une première prise de conscience au niveau européen

La transmission des petites et moyennes entreprises a fait l'objet, dès le début des années 1990, d'une attention toute particulière de la part de la Commission européenne[65]. Des premières recommandations à destination des Etats membres sont émises le 7 décembre 1994, partant du constat selon lequel, chaque année, des milliers d'entreprises disparaissaient en raison de difficultés insurmontables inhérentes à leur transmission. Les répercussions négatives considérables sur les économies nationales, puis corollairement sur l'économie de l'union, sont soulignées. Dans ce qui peut s'apparenter à un premier état des lieux européen de la transmission, l'accent est d'abord mis sur l'impact financier du paiement de droits de mutation sur la santé économique de l'entreprise et son effet sur la compétitivité des entreprises reprises, eu égard à la concurrence mondiale. Chaque pays est invité à prendre des mesures pour ne pas se laisser submerger par l'ampleur du phénomène. Ces premières recommandations sont appuyées par une nouvelle communication de la Commission européenne, datant du 28 Mars 1998, présentant le sujet de la transmission comme « *l'un des dossiers clés de la politique d'entreprise de la Commission européenne* ». Il s'agit là d'un rappel, demandant aux différents pays d'accentuer leurs efforts. Nous relevons que la

[65] Nous précisons qu'au départ, l'attention était portée sur les transmissions successorales.

principale lacune des recommandations de 1994 ou de la communication de 1998, réside dans leur focalisation sur les transmissions familiales, les autres types de transmissions étant délaissés.

En décembre 2000, un projet intitulé « procédure BEST » axée sur la transmission d'entreprises a été lancé par la direction générale des entreprises de la Commission européenne. Son objectif principal est de suivre l'application des recommandations de 1994 sur la transmission, « *de définir des mesures de soutien à la transmission d'entreprise et de proposer des domaines d'actions prioritaires pour l'avenir* » (Rapport de la Commission, 2013, p. 18). A cette occasion, est mis en place un groupe d'experts chargés d'aider la commission à mener à bien ce projet. Quelques années plus tard, est une nouvelle fois pointée du doigt, l'insuffisante prise de conscience, par l'ensemble des acteurs concernés, des problèmes liés à la préparation des transmissions d'entreprises[66] . La Commission européenne (2003) estime que plus de 5 millions d'entreprises européennes seront confrontées au problème de la transmission dans les dix années à venir. Le nombre d'emplois perdus, faute de préparation à la transmission, est évalué, quant à lui, à 6,5 millions. En 2006, elle publie un nouveau communiqué intitulé « *La transmission d'entreprise - La continuité grâce à un nouveau départ* ». Il s'agit d'une énième « piqûre de rappel » aux Etats membres à des fins de favoriser l'émergence d'un climat propice aux transmissions d'entreprises.

Régulièrement, la Commission européenne publie des études et des guides[67] relatant l'importance des transmissions d'entreprises sur l'économie des Etats. A chaque fois, est souligné le manque d'attention et d'actions concrètes de la part des décideurs politiques, des parties prenantes concernées et des autorités de gestion agissant à l'échelle régionale pour améliorer le soutien à la transmission d'entreprises. La dernière étude en date, intitulée « *Faciliter la transmission d'entreprise* » (Commission européenne, 2013), dresse un état récapitulatif des mesures déjà prises et énumère les actions devant être menées pour aller plus loin. Cinq mesures sont proposées que nous reprenons ci-dessous.

[66] La Commission européenne (2003) évoque 3 catégories de problèmes liés à la préparation des transmissions d'entreprises : la réticence des dirigeants fondateurs à l'idée de quitter leur entreprise, l'impréparation et l'inexpérience du dirigeant face à la complexité du processus de transmission, et les problèmes liés aux législations nationales en vigueur dans chaque pays (obligations fiscales, administratives).

[67] Nous pouvons citer les derniers en date, « *Business Dynamics : Start-ups, business transfers and bankruptcy* », Commission européenne, 2011 ; « Faciliter la transmission d'entreprise », Direction générale des entreprises et de l'industrie, Commission européenne, 2013.

- **Le soutien et la sensibilisation** : le principal objectif de la Commission consiste à sensibiliser les décideurs politiques et les parties prenantes concernées des Etats membres « *aux pièges liés à la préparation insuffisante de nombreux entrepreneurs prenant leur retraite* ». Est également souligné l'intérêt d'intensifier les actions visant à « *conscientiser les chefs d'entreprise à la nécessité de planifier la transmission de leur société suffisamment longtemps à l'avance* ».
- **L'instauration d'un cadre réglementaire favorable à la transmission d'entreprise** : chaque Etat membre doit systématiquement encourager l'acquisition d'entreprise « *comme solution alternative* » à la création ex nihilo. Cela peut passer par la mise en place de règles juridiques favorables à la transmission ou par une politique d'exonérations fiscales au profit du cédant (exonérations de l'impôt sur le revenu du produit de la vente de l'entreprise) ou du repreneur (exonérations fiscales pour les investissements des salariés dans leur entreprise).
- **La mise en place de facilités financières spécifiques à la reprise d'une entreprise** : partant du constat que l'acquisition d'une entreprise nécessite davantage de capitaux que la création d'une nouvelle, le rapport suggère l'instauration de différents outils tels des prêts à taux préférentiels ou encore des aides à la reprise de petites entreprises.
- **La sensibilisation et l'assistance aux entrepreneurs** : sensibiliser, via les chambres consulaires par exemple, les dirigeants les plus âgés sur la nécessité d'une préparation précoce de la transmission est une priorité. Cette première étape franchie, le dirigeant doit être accompagné dans sa démarche par des spécialistes de la transmission. L'instauration de cours dédiés à la transmission pour les cédants et les repreneurs est également préconisée.
- **La mise en relation des vendeurs et des acquéreurs** potentiels via des bourses d'opportunités de qualité (fiables, précises et anonymes) doit être facilitée.

Dans ce dernier rapport, les insuffisances d'une grande majorité des Etats de l'Union en ce qui concerne l'établissement de données statistiques sur les transmissions d'entreprises sont également pointées du doigt. Selon les propres termes de la Commission, cela a pour conséquences de *« priver les gouvernements des éléments nécessaires pour étayer*

l'élaboration et l'application de politiques spécifiques destinées à faciliter la transmission d'entreprise » (p. 13)[68].

2.1.2.2.) En France : une action tardive des pouvoirs publics largement orientée sur la « transmission-continuité » effectuée par la famille ou les salariés

Si la transmission d'entreprises[69] est apparue, dès le début des années 1990, comme « *l'un des dossiers clés de la politique de la Commission européenne en faveur des entreprises* » (Commission européenne, 2013), la France n'a saisi que tardivement l'importance du phénomène. Les décideurs politiques français ont été davantage focalisés sur l'incitation à la création d'entreprises ou préoccupés par la sauvegarde d'entreprises en difficultés. Toutefois, cette tendance s'est inversée au début des années 2000. Le double constat d'une baisse du nombre de reprises d'entreprises enregistré depuis plus de dix ans et d'un vieillissement effectif des dirigeants d'entreprises, suscite inquiétudes et réactions. En premier lieu, l'objectif des pouvoirs publics a été de créer un climat incitatif à la transmission d'entreprises via, notamment, une réduction du coût fiscal des cessions. Une succession de lois, reprises ci-dessous, portant directement sur la transmission d'entreprises ont ainsi été votées.

- La loi sur l'initiative économique **(loi Dutreil) du 22 Juillet 2003**. Cette loi comporte plusieurs volets, dont le principal concerne l'allègement des droits de succession et donation imputables à la transmission d'entreprises.
- La loi pour le soutien à la consommation et à l'investissement (**loi Sarkozy) du 9 Août 2004**. Des possibilités d'exonérations[70] de plus-values de cession (lorsque la valeur de l'activité cédée n'excède pas 300K€) ou des droits de mutations, sont offertes pour la transmission de fonds de commerce ou de clientèle.
- La **loi (Dutreil 2)** en faveur des PME, du 2 Août 2005. L'objectif de cette loi est d'encourager la transmission d'entreprises via une série de dispositifs tels que l'exonération des dons d'argent destinés à financer une reprise d'entreprise (Article 6), l'instauration d'un dispositif de tutorat destiné au repreneur d'entreprise (Article 24),

[68] « Faciliter la transmission d'entreprise », Commission européenne, Direction générale des entreprises et de l'industrie, 2013.
[69] Elle est définie en France par l'article L.1234-7 du code du travail, comme la poursuite de l'activité d'une entreprise juridiquement autonome par un autre chef d'entreprise.
[70] Il s'agit d'un dispositif temporaire ne concernant que les cessions intervenues entre le 16 Juin 2004 et le 31 décembre 2005.

la création d'une prime à la transmission accompagnée (Article 25) ou encore l'application d'abattements fiscaux supplémentaires (Article 28).

- La **loi TEPA** en faveur du travail, de l'emploi et du pouvoir d'achat du **21 août 2007**. Cette loi apporte des simplifications et des assouplissements pour la transmission d'une entreprise : exonération de droits de succession pour le conjoint survivant, augmentation de l'abattement pour les enfants…
- La loi de modernisation de l'économie **(LME) du 4 Août 2008** comprend plusieurs mesures devant favoriser la transmission d'entreprises (abattements pour la transmission aux salariés ou à des proches, diminution du taux des droits d'enregistrement applicables aux ventes de droits sociaux[71], réduction d'impôt sur les revenus accordée aux repreneurs).
- La loi du **1er Mars 2013** portant création du **contrat de génération**. Celle-ci offre la possibilité aux dirigeants d'entreprises de moins de 300 salariés et âgés de plus de 57 ans, de recruter un repreneur de moins de 30 ans et de bénéficier d'une aide annuelle de 4000 € pendant 3 ans.
- La loi sur l'économie sociale et solidaire **du 31 juillet 2014,** dite « **loi Hamon** », vise à encourager la reprise d'entreprises par les salariés, en les informant au préalable à tout projet de cession[72].

Un premier regard sur l'ensemble des différentes lois qui viennent d'être présentées, montre que la transmission à la famille et/ou aux salariés est celle qui préoccupe en premier lieu le législateur. L'objectif est d'inciter la famille ou les salariés à reprendre en leur offrant des avantages fiscaux. Cette série de textes législatifs s'accompagne quelquefois d'actions ponctuelles. Ainsi, le ministère de l'artisanat, du commerce et du tourisme, suivant certaines préconisations de la Commission européenne, a mis à la disposition des entrepreneurs « *proches de la retraite* », plusieurs outils censés les aider à mieux appréhender le problème.

[71] Pour les mutations à titre onéreux, ce dernier passe de 5 à 3 %.

[72] Le titre II de cette loi (n° 2014-856) comporte des dispositions « *facilitant la transmission d'entreprises à leurs salariés* ». Le futur cédant de fonds de commerce ou d'entreprise de moins de 250 salariés doit informer tous ses salariés de son intention de vendre « *par tout moyen, précisé par voie réglementaire, de nature à rendre certaine la date de sa réception par ces derniers* » (art L.141-25) et ceci, deux mois avant la cession effective. L'objectif de cette loi est de *« permettre à un ou plusieurs salariés de l'entreprise de présenter une offre pour l'acquisition du fonds* » (art L.141-23). La **loi Macron** (**6 Août 2015**) revoit à la baisse le champ d'application de l'obligation d'information des salariés en cas de cession. Elle limite cette obligation au seul cas de vente de l'entreprise, et dispense le dirigeant de cette obligation, si dans les douze mois précédant la vente, il a déjà informé les salariés sur les possibilités de reprise dans le cadre de son obligation triennale. Est également modifiée la sanction encourue en cas de défaut d'information (indemnité plafonnée à 2% du montant de la vente).

Ces derniers sont répertoriés dans une brochure intitulée : « *Transmettre votre entreprise, une opportunité à saisir* », adressée par le RSI[73], le 15 décembre 2013, à 200 000 indépendants âgés de plus de 57 ans. La mise en place de ce prospectus, accompagné d'un site Internet rassemblant les informations utiles aux futurs cédants, reflète une certaine prise de conscience de la part des autorités politiques. La publication du rapport Dombre-Coste (2015) vient confirmer cette prise de conscience. L'enjeu principal pour les pouvoirs publics est de faciliter la transmission d'entreprises. A ce titre, les actions préconisées se concentrent sur la transparence et la fluidité du marché, et sur la sensibilisation et la préparation des futurs cédants. Bien qu'il soit souligné le manque de formation et d'accompagnement des repreneurs, très peu de mesures, autres que fiscales, ne les concernent directement.

2.1.2.3.) Une action relayée en région Auvergne-Rhône-Alpes

Issue de la fusion récente des deux anciennes régions « Auvergne » et « Rhône-Alpes », la nouvelle région « Auvergne-Rhône-Alpes » est un acteur de poids dans le paysage économique européen. Avec une population de 7.8 millions d'habitants, un PIB de 242.5 milliards d'euros (INSEE, 2013) et un nombre d'entreprises tous secteurs confondus de 550 179[74], elle représente la deuxième région française et la huitième région de l'Union européenne en termes de PIB (Source : CCI Auvergne-Rhône-Alpes, 2016). L'analyse statistique nous indique que les petites entreprises (1 à 49 salariés) y sont très largement majoritaires puisqu'elles constituent 98,9 % des entreprises régionales. 93,5 % d'entre elles sont des TPE de moins de 10 salariés, et une large majorité (66.6 %) sont des entreprises sans aucun salarié (INSEE, 2014[75]).

L'importance du poids des TPE en Auvergne-Rhône-Alpes, analysée au regard des statistiques démographiques régionales concernant le vieillissement des dirigeants[76], donne à la transmission de ce type d'entreprises au sein de cette région, un caractère prioritaire. Dans certains secteurs, la situation paraît préoccupante. C'est le cas des secteurs de l'industrie, des

[73] Régime Social des Indépendants.
[74] Chiffres provenant de l'INSEE, Répertoire des Entreprises et des Etablissements, activités marchandes hors secteur agricole, 1-01-2014, données semi-définitives.
[75] Répertoire des Entreprises et des Etablissements, activités marchandes hors secteur agricole, 1-01-2014, données semi-définitives.
[76] Ce sujet concerne directement par exemple les 46 130 entreprises implantées dans l'ex-région Rhône-Alpes dont le dirigeant est âgé de plus de 55 ans (Observatoire BASECO, CCI Rhône-Alpes, chiffres arrêtés au 31 décembre 2008). Nous ne disposons pas, au moment où nous rédigeons, des chiffres concernant la nouvelle région.

services et du commerce[77]. A l'instar de ce qui se passe au niveau national, les acteurs politiques et économiques régionaux semblent avoir pris conscience des enjeux de la transmission d'entreprises sur le maintien de l'emploi et la vitalité des tissus économiques locaux. Jean-Jack Queyranne, ex-président du conseil régional de Rhône-Alpes, déclarait dans un éditorial publié à l'occasion du lancement du portail internet « ***reprendre en Rhône-Alpes*** »[78], dédié uniquement à la reprise d'entreprise : *« Avec 36 % des entreprises rhônalpines à reprendre dans les dix prochaines années, la Région fait de l'accompagnement de la transmission une de ses priorités ».*

Plusieurs programmes ont ainsi été lancés par l'ancien conseil régional Rhône-Alpes : le fonds de garantie « ***iDéclic Transmission*** »[79] dont le but est d'accroître la garantie sur les concours bancaires et faciliter le bouclage financier des projets de reprise de TPE ; « ***Transméa*** » dont l'objectif est d'apporter un accompagnement et un financement adaptés aux salariés qui souhaitent reprendre leur entreprise (relayant ainsi les dispositifs nationaux) ; le portail Internet « ***Reprendre en Rhône-Alpes*** » pour accompagner les futurs acquéreurs dans leur démarche. L'ancienne région Auvergne a, elle aussi, mise en place un dispositif « ***Auvergne Transmission*** » dans l'objet est de proposer aux repreneurs d'entreprises un prêt sans intérêts (plafonné à 50 000€[80]) et sans garantie personnelle, pour leur permettre de renforcer leurs fonds propres et obtenir plus facilement un prêt bancaire. Le bénéficiaire doit être une personne physique reprenant une entreprise d'au moins 5 salariés située en Auvergne, avoir des besoins financiers importants et des perspectives de développement de l'activité existante.

Les Chambres de métiers et consulaires semblent également se saisir du problème. L'ex-Chambre Régionale de métiers Rhône-Alpes a ainsi initié plusieurs actions telles que la sensibilisation des chefs d'entreprises à la reprise, un partenariat avec les IUT[81], la réalisation de diagnostics des entreprises à céder, l'organisation de la mise en relation entre cédants et

[77] L'Observatoire BASECO-CCI Rhône-Alpes estime que 30 % des responsables d'entreprises industrielles sont âgés de 55 ans ou plus, 24% dans les entreprises de services, 23% dans le secteur du commerce et 18% dans le secteur de la construction (chiffres arrêtés au 31 décembre 2008).

[78] Site dédié à la reprise d'entreprise lancé en 2006 par le conseil régional de Rhône-Alpes.

[79] IDÉCLIC TRANSMISSION est un fonds de garantie pour la reprise d'entreprises (TPE-PME), développé en partenariat avec OSÉO, et destiné aux projets de reprises dans le secteur de l'artisanat, du commerce, de l'industrie, du tourisme et des services. La région évalue à 200 le nombre de projets accompagnés par ce dispositif chaque année (www.rhonealpes.fr).

[80] Le prêt est remboursable mensuellement sur une durée de cinq ans.

[81] En juin 2006, les Chambres de métiers et de l'artisanat de Rhône-Alpes et l'Association Régionale des I.U.T. Rhône-Alpes ont signé une convention de partenariat visant à sensibiliser les étudiants à la reprise d'une entreprise artisanale.

repreneurs via la Bourse Régionale d'Opportunités Artisanales (***BROA***) [82] , et l'accompagnement des repreneurs (CRMRA, 2006). La CCI Rhône-Alpes met à la disposition des repreneurs une bourse d'opportunités d'entreprises à reprendre « ***transentreprise***[83] », un guide « ***reprendre mode d'emplo***i » et un site internet « ***les-aides.fr*** » compilant toutes les informations relatives aux aides aux entreprises. La CCI Auvergne offre aux cédants et repreneurs « *une palette d'outils* » leur permettant de faciliter la transmission des entreprises (diagnostics personnalisés, « *diffusion d'annonces, pré-rapprochement cédant/repreneur, aide à la concrétisation* »[84]). Nous constatons, là encore, qu'au niveau des Chambres consulaires et de métiers, peu d'actions mises en place concernent directement les repreneurs, une fois qu'ils prennent possession de l'entreprise. L'arrivée du repreneur dans l'entreprise laisse penser que l'opération est un succès.

Ces dix dernières années, en France, nous relevons donc que, sous l'impulsion de la Commission européenne, diverses mesures ont été prises pour faciliter la transmission-reprise d'entreprises. Ceci peut être interprété comme une réelle prise de conscience par l'ensemble des acteurs politiques et économiques de l'étendue des problématiques liées à la reprise d'entreprises et de ses conséquences en termes d'emploi et de croissance économique. Le législateur s'est penché sur la question. Toutefois, un examen plus approfondi des différentes lois votées permet d'affirmer qu'il s'est, avant tout, focalisé sur la transmission à la famille et/ou aux salariés. Or, il est important de préciser que la reprise par les salariés ou par un héritier naturel ne sont que deux des trois modalités de transmission existantes, la troisième étant la reprise par un tiers extérieur (nous développerons ce point, plus en détail, dans une prochaine section). Pour certains (Ferrero et Loubens, 2013), de tels agissements ne sont pas sans poser de problèmes. L'orientation des mesures fiscales sur les transmissions familiales et aux salariés se fait inévitablement au détriment des reprises par un tiers. Ces auteurs s'inquiètent de la persistance de telles pratiques et des conséquences possiblement néfastes sur l'économie. Ils citent, par exemple, dans leur rapport élaboré pour le compte de la Direction générale du Trésor [85] , les conclusions des travaux de Bach (2009) pour qui

[82] Base de données créée en 1993, utilisée par les spécialistes de la transmission-reprise au sein des 11 Chambres de métiers et de l'artisanat.

[83] www.transenteprise.com. Ce dispositif d'aide à la transmission d'entreprises géré, en partenariat avec les Chambres de métiers et de l'Artisanat, concerne également la région Auvergne ainsi que 9 autres régions (Bourgogne, Centre, Limousin, Nord-Pas de Calais, Basse et Haute Normandie, PACA, Pays de la Loire, Poitou-Charentes).

[84] Source : www.auvergne.cci.fr

[85] « Faut-il favoriser la transmission d'entreprise à la famille ou aux salariés ? », Documents de travail de la DG Trésor, Numéro 2013/06, Novembre 2013.

transmettre une entreprise à un descendant plutôt qu'à un tiers est préjudiciable à la fois en termes de profitabilité et de pérennité de l'entreprise.

Si, comme nous venons de le voir, la reprise d'entreprises est un sujet dont les acteurs politiques et économiques régionaux et nationaux ont tardé à saisir l'importance, qu'en est-il sur le plan académique ? Une revue de littérature permet d'établir à ce sujet un double constat. D'abord, elle met en évidence une relative discrétion en la matière. Nous avons dénombré peu de travaux traitant du sujet, même si l'on observe depuis quelques années une mobilisation croissante des chercheurs français (De Freyman, 2010). Ensuite, elle met au jour une question récurrente, celle de l'intégration de la reprise d'entreprises au sein du champ disciplinaire de l'entrepreneuriat. D'Andria (2008, p. 3) résume cette problématique de la manière suivante : « *Peut-on considérer la reprise d'une entreprise comme un acte d'entrepreneuriat et le repreneur comme un entrepreneur* ? ».

2.1.3.) La reprise d'entreprise au sein du champ de l'entrepreneuriat

La question de l'appartenance de la reprise d'entreprise au champ de l'entrepreneuriat a longtemps donné lieu à profusion de débats au sein de la communauté scientifique. A l'heure actuelle, un certain consensus semble néanmoins se dégager. En effet, les auteurs sont de plus en plus nombreux à voir dans l'étude de cette pratique une partie intégrante de la recherche en entrepreneuriat (Cooper et Dunkelberg, 1986, cités par Deschamps 2000 ; Fayolle, 1996 ; Deschamps, 2000). Pour Julien et Marchesnay (2011, p. 51, p. 63) l'entrepreneur, « *essence ou (le) cœur même de l'entrepreneuriat* » est reconnu comme tel que lorsqu'il « *crée ou reprend une entreprise à partir d'une idée* ». Pour Paturel (2007), le débat n'est plus possible, tant il paraît évident que la reprise d'entreprises constitue l'une des deux seules pratiques possibles relevant de l'entrepreneuriat, l'autre étant la création ex-nihilo[86].

Depuis de nombreuses années, différentes disciplines s'intéressent aux problématiques liées à l'entrepreneuriat. La transversalité du champ de recherche (Verstraete, 2002) permet à des chercheurs en économie, en sociologie, en psychologie, en sciences de gestion, en sciences du comportement (Filion, 1997) de s'y investir et d'apporter leur contribution à la compréhension du phénomène. Au sein même des disciplines recensées, de multiples approches, orientations et caractéristiques méthodologiques se sont révélées (Fayolle, 2004),

[86] Paturel (2007) déplore néanmoins la forte tendance des chercheurs à investir essentiellement la création ex nihilo et à délaisser la reprise d'organisations existantes, malgré l'enjeu considérable sur l'économie et l'emploi en France comme en Europe (300 000 emplois par an sont concernés ne serait-ce qu'en France selon le rapport OSEO-BDPME, 2005).

concourant ainsi à une fragmentation et à un manque de consensus sur ce qu'est réellement l'entrepreneuriat (Gartner, 1990). Verstraete (2001) déplore l'existence de trop nombreuses acceptions et d'une « *profusion de thématiques* » supports de notions ou concepts entravant la conception d'une spécificité propre à l'entrepreneuriat. In fine, l'absence évidente de consensus retarde l'avènement d'un cadre unique de développement (De Freyman, 2009).

Si l'entrepreneuriat est un domaine de recherche multidisciplinaire complexe (Bruyat et Julien, 2001 ; Julien et Marchesnay, 2011), il rencontre néanmoins un véritable engouement de la part de la communauté scientifique relevant des sciences de gestion, notamment de la part des jeunes chercheurs[87] (Messeghem et Verstraete, 2009). Cet enthousiasme, largement partagé, a conduit les chercheurs à emprunter différentes voies, laissant progressivement émerger de nouveaux paradigmes[88] (au sens de Kuhn, 1983, cité par Savall et Zardet, 2004). Ce phénomène a conduit quelques auteurs (Verstraete, 1999 ; Messeghem, 2006) à s'interroger sur la nécessité d'avoir recours à un seul paradigme ou à une lecture multiparadigmatique afin d'apporter un meilleur ancrage théorique et épistémologique à l'entrepreneuriat. La complexité du domaine de recherche semble jouer en faveur de la seconde option (Verstraete, 1999, 2001, 2008 ; Verstraete et Fayolle, 2004 ; Paturel, 2005, 2011 ; Jaziri, 2009 ; Levy-Tadjine et Paturel, 2009). L'étude de la reprise d'entreprises en tant qu'événement entrepreneurial, nécessite un examen approfondi à la lumière des différents paradigmes les plus couramment retenus. Une justification du choix du (ou des) paradigmes dans lesquels nous inscrivons notre recherche pourra alors être réalisée.

2.1.3.1.) Les paradigmes de l'entrepreneuriat

(Paturel, 2011, p. 16) définit l'entrepreneuriat de la manière suivante : « *L'entrepreneuriat est, sur la base d'une idée, l'exploitation d'une opportunité dans une organisation (entreprise, association, etc.) impulsée, créée de toute pièce (nécessairement de dimension réduite le plus souvent) ou reprise (avec une possibilité de bénéficier d'une taille conséquente immédiatement), par une personne physique seule ou par une équipe (on parle alors « d'équipreneuriat ») qui subit un changement plus ou moins intense dans sa vie, selon un processus qui génère une valeur ».* Nous observons dans un premier temps que cette définition permet d'appréhender la reprise d'entreprises comme un événement entrepreneurial

[87] Messeghem et Verstraete (2009) constatent, par exemple, que sur 46 thèses en entrepreneuriat soutenues entre 2004 à 2007, 28 relèvent des sciences de gestion.

[88] Selon Kuhn (1983), « *Les paradigmes fournissent une loi, une théorie, une application et un dispositif expérimental, bref un modèle qui donne naissance à des traditions particulières et cohérentes de recherche scientifique* ».

à part entière, au même titre que la création ex nihilo. Ensuite, l'auteur recense et prend appui sur sept approches ou paradigmes (Paturel, 2007) qui constituent autant de clés d'entrée dans le domaine de recherche. Nous reprenons ci-dessous les différents paradigmes présentés par l'auteur dans un ordre d'importance croissant, bien qu'il soit tout à fait possible, selon lui, de les combiner.

- **L'approche par les traits individuels**.

Ce paradigme tend à apporter une réponse à la question : qui est l'entrepreneur ? Cela suppose un ensemble de caractéristiques personnelles (expériences, niveau d'instruction, compétences, motivations, origine sociale, etc.) que l'on retrouverait régulièrement chez lui. Le principal apport de ce paradigme concerne la mise en corrélation de l'action entrepreneuriale avec l'environnement immédiat, notamment familial, de l'individu. Ce dernier semble jouer en faveur de l'intention entrepreneuriale (Matthews et Moser, 1995 ; Bayad et Garand, 1998), du passage à l'acte (Gasse et D'Amours, 2000) et du maintien d'un certain dynamisme entrepreneurial. Krueger (2007) relève à son tour l'importance du milieu familial dans l'influence du comportement, de l'esprit et de l'identité entrepreneuriale[89]. De nombreuses recherches relevant de ce paradigme ont tenté d'établir un profil type de l'entrepreneur (Bayad, Boughattas, Schmitt, 2006) même si, in fine, force est de constater qu'il n'existe pas de modèle absolu de ce qu'il est (Filion, 1997). Julien et Marchesnay (2011, p. 10) vont plus loin ; pour ces auteurs, cet « *être mythique* » n'existe pas. Il y a des types d'entrepreneurs, c'est-à-dire des « *propriétaires-dirigeants ayant plus ou moins l'esprit d'entreprise, certains cherchant à minimiser l'incertitude ou à l'aménager le mieux possible alors que d'autres préféreront l'affronter avec toutes sortes d'innovations* ». Selon Paturel (2007, p. 32), l'intérêt de cette approche pour la recherche en entrepreneuriat demeure limité « *sauf à caractériser l'entrepreneur par rapport au changement plus ou moins intense que son entrée dans les affaires lui fait subir ou bénéficier* ».

- **L'approche par les faits**.

Il s'agit d'une approche très descriptive également centrée sur l'individu. Si le paradigme par les traits cherche une réponse à « *Qui* » est entrepreneur, le paradigme par les faits cherche, quant à lui, à apporter une réponse à la question « *Quoi* ». La démarche consiste à analyser les parcours et les comportements des entrepreneurs. Selon Paturel (2007), cette

[89] Cet auteur s'appuie sur les travaux de Iannarelli (1992) mettant en évidence l'esprit entrepreneurial plus développé des femmes issues d'une famille d'entrepreneurs.

approche revêt un « *grand danger* », car elle pourrait faire croire « *à l'universalité des parcours de réussite rapportés* ». Concernant notre sujet de recherche, la grande diversité des parcours de repreneurs ainsi que l'extrême variété observée dans leurs comportements rend le choix de cette approche délicat.

- **L'approche par l'impulsion d'une organisation**.

Gartner (1985, 1995) a été le premier à voir dans l'entrepreneuriat un phénomène aboutissant à la création d'une organisation. Le concept d'émergence organisationnelle sur lequel il s'appuie traduit l'interaction de différents stimuli tels que l'expérience, les images ou les idées, prenant sens dans une combinaison nouvelle (Verstraete et Fayolle, 2005). La compréhension du phénomène passe par un examen approfondi du processus à partir duquel des organisations apparaissent. Dans la lignée des travaux de Gartner (1985, 1995), Verstraete (2000, 2003) étudie le phénomène entrepreneurial et propose le concept d'impulsion d'une organisation[90] : « *l'entrepreneuriat est vu comme un phénomène conduisant à la création d'une organisation impulsée par un ou plusieurs individus s'étant associés pour l'occasion* » (Verstraete, 2003, p.13). Paturel (2007), bien que se posant la question de l'originalité et de l'apport réel d'une telle approche[91], rappelle la nécessité de ne pas la limiter à la création d'une organisation ex nihilo, mais d'y associer la reprise d'entité existante, « *trop souvent oubliée…* ». Dans le cadre de notre recherche, ce paradigme est intéressant dans la mesure où il permet d'étudier et d'expliquer le comportement d'un repreneur qui apporte des modifications à l'organisation afin de lui donner un « second souffle ».

- **L'approche par les opportunités.**

Ce paradigme appréhende l'environnement comme un théâtre d'opportunités offertes à l'entrepreneur qui doit les saisir. L'entrepreneur est assimilé par certains auteurs à un individu créant une organisation afin de poursuivre des opportunités perçues (Bygrave et Hofer, 1991). Venkataraman (1997) et Shane et Venkataraman (2000) sont considérés comme les précurseurs d'une approche définissant la recherche en entrepreneuriat comme « *l'examen détaillé du comment, par qui et avec quelles finalités les opportunités sont elles découvertes, évaluées et exploitées pour la création de biens et services futurs* ». Deux éléments sont mis en avant, l'information et l'individu. Pour Venkataraman (1997), l'étude de l'opportunité doit

[90] Verstraete et Fayolle (2005) soulignent la polysémie et l'ambivalence du terme organisation. Ce dernier pouvant correspondre à la fois à « *l'action d'organiser* » et à son résultat.
[91] Il paraît évident à l'auteur qu'on impulse une organisation lorsqu'on se met à son compte.

s'articuler autour des informations détenues par les individus et prendre en compte la manière dont ils les traitent et les exploitent. Stevenson et Jarillo (1990) s'appuient également sur le paradigme de l'opportunité, cette dernière n'aboutissant pas forcément à la création d'une nouvelle organisation. De fait, ils mettent en avant le rôle central joué par l'individu dans la découverte et l'exploitation d'opportunités, que ce soit en son nom ou au sein d'organisations existantes[92]. Dans tous les cas, selon Paturel, (2007, p. 34) l'entrepreneuriat revient à « *organiser de façon originale, nouvelle, si possible difficilement imitable et peu substituable, des ressources possédées, en vue de saisir une opportunité d'affaires* ». Le paradigme de l'opportunité nous permet d'appréhender le repreneur d'entreprise en tant qu'individu possédant des informations au sujet de la vente d'une affaire et qui saisit cette opportunité pour l'exploiter.

- **L'approche par les processus**.

Notre revue de littérature laisse apparaître une forte mobilisation du paradigme du processus de la part des chercheurs en entrepreneuriat, notamment depuis le début des années 1990. C'est le cas, par exemple, de Gartner (1993) qui définit l'entrepreneuriat comme *« un processus d'organisation conduisant à la création d'une nouvelle organisation »*. Stevenson et Jarillo (1990) voient dans l'entrepreneuriat « *un processus par lequel des individus, que ce soit en leur nom ou à l'intérieur d'organisations, poursuivent des opportunités sans tenir compte des ressources couramment contrôlées* ». Pour Shane et Venkataraman (2001), il s'agit d'un « *processus par lequel des opportunités à créer des produits et des services futurs sont découvertes, évaluées et exploitées* » (2001). L'approche par les processus consiste à décrire et à analyser les étapes de la création ex nihilo (Bruyat, 1993) ou de la reprise (Deschamps, 2000). Elle est d'un grand intérêt, car elle permet de mieux comprendre les difficultés rencontrées et d'y apporter des solutions performantes (Paturel, 2007). L'approche par les processus fournit un cadre d'analyse pertinent pour notre travail de recherche. Elle inscrit l'action du repreneur dans une temporalité et permet de mesurer l'évolution des interactions entre les différentes parties prenantes de l'entreprise reprise et, plus particulièrement, celles du repreneur avec ses salariés lors de son entrée dans l'entreprise.

[92] Les auteurs, s'appuyant sur le modèle de Stevenson (2000), mettent en évidence l'existence de deux formes extrêmes d'organisation. L'organisation à orientation entrepreneuriale, terrain favorisant le comportement entrepreneurial, et l'organisation à orientation administrative qui, au contraire, le freine.

- **L'approche par l'innovation.**

L'approche par l'innovation trouve son origine dans la pensée économique schumpétérienne. Celle-ci attribue à l'entrepreneur une place singulière et centrale dans l'évolution du système économique libéral. L'entrepreneur est un innovateur qui inscrit l'économie dans le mouvement et dans une dynamique de croissance. Schumpeter (1935) comptabilise cinq types d'innovation ; l'élaboration d'un bien nouveau, l'introduction d'une nouvelle méthode de production, l'ouverture d'un débouché nouveau, la conquête d'une nouvelle source de matières premières, et la réalisation d'une nouvelle organisation. Pour cet auteur, l'innovation n'est donc pas irréductiblement liée à une découverte scientifique nouvelle. Julien et Marchesnay (2011) voient dans l'innovation[93] et dans les multiples opportunités, les fondements de l'entrepreneuriat. Ces dernières supposent des idées nouvelles pour élaborer de nouveaux produits ou services ou encore, pour réorganiser l'entreprise. Selon Paturel (2007, p. 35), à ce niveau, on perçoit déjà « *le lien avec l'idée de création de valeur nouvelle provenant de l'exploitation de ces types d'innovation applicables aussi bien dans une organisation nouvelle que reprise* ». Ce paradigme nous permet d'approcher le comportement d'un repreneur « innovant », c'est-à-dire apportant des modifications ou des améliorations à l'organisation reprise.

- **L'approche par la création de valeur nouvelle ou par l'obtention de valeur nouvelle ou existante.**

Cette approche trouve ses fondements dans le paradigme de l'innovation auquel on a associé des problématiques relevant du champ de l'entrepreneuriat. L'innovation appliquée dans une organisation nouvelle ou reprise, crée de la valeur ou tout au moins permet d'économiser de la disparition ou du gaspillage de valeur existante (Paturel, 2007). Gartner (1990) relève, dans ses travaux consacrés à l'entrepreneuriat, l'importance de la création de valeur en tant que clé d'entrée à la compréhension du phénomène. Constatant un déficit de réflexion épistémologique et de modèles théoriques précisant l'action entrepreneuriale ainsi qu'une insuffisante compréhension du phénomène de la création d'entreprise, Bruyat (1993) entreprit un travail de modélisation. L'auteur aboutit à la conclusion selon laquelle l'objet étudié dans le champ de l'entrepreneuriat se résume à la relation entre un individu et la valeur

[93] Les auteurs répertorient différents types d'innovation en fonction du genre (innovation de produit, de procédés, d'organisation, de distribution…), du rythme (innovation progressive, radicale, systématique, sporadique ou ad hoc) et de sa diffusion (l'innovation globale ou diffuse correspond à de petites modifications apportées par l'entrepreneur afin de ne pas être imitée facilement par la concurrence).

nouvelle qu'il crée ou peut créer, qu'il désigne sous le terme de « *dialogique individu/création de valeur* ». Cette dialogique constitue pour lui un « *point d'ancrage* » à l'entrepreneuriat et fait l'objet d'une représentation sous la forme d'une matrice (figure 7). L'auteur édifie son raisonnement, puis son modèle, à partir de l'observation suivante : « *l'entrepreneur ne peut se définir qu'en référence à un objet (création de valeur), objet dont il fait partie, dont il est lui-même la source ou le créateur et dont il est également le résultat* » (1993, p. 55). La dialogique peut alors être définie de la manière suivante :

- *« l'individu est une condition nécessaire pour la création de valeur, il en détermine les modalités de production, l'ampleur... Il en est l'acteur principal. Le support de la création de valeur, une entreprise par exemple, est la "chose" de l'individu, nous avons :*

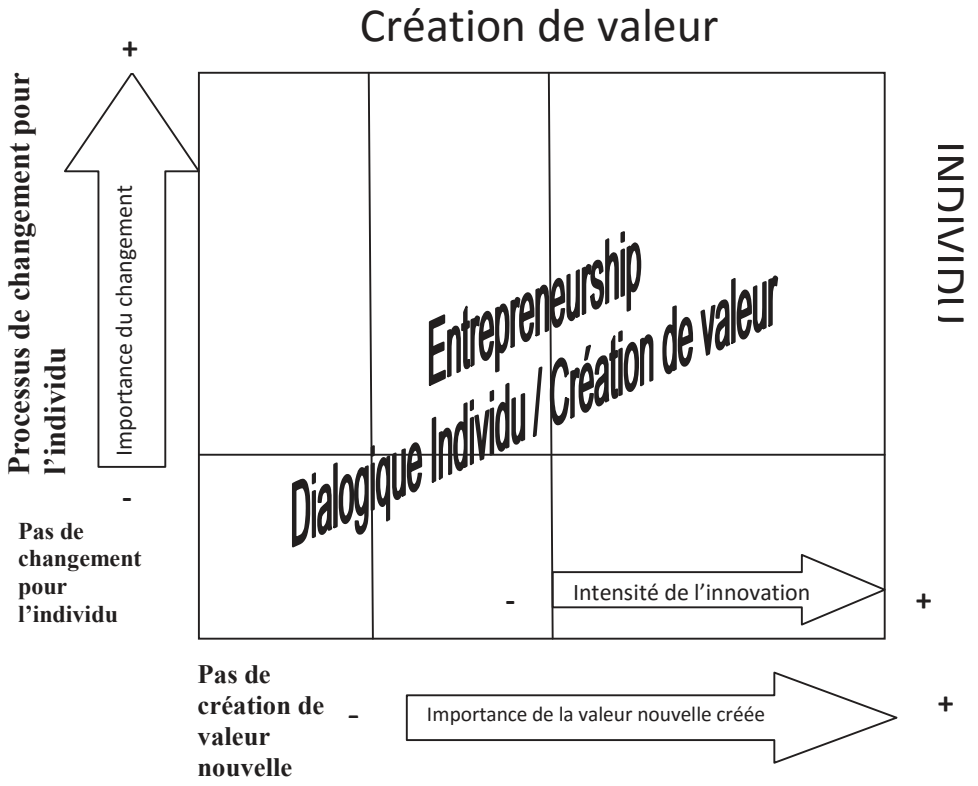
Individu ⟶ *création de valeur*

- *la création de valeur, par l'intermédiaire de son support, investit l'individu qui se définit, pour une large part, par rapport à lui. Elle occupe une part prépondérante dans sa vie (son activité, ses buts, ses moyens, son statut social...), elle est susceptible de modifier ses caractéristiques (savoir-faire, valeurs, attitudes...), nous avons :*

Création de valeur ⟶ *individu »* (Bruyat, 1993, p. 57).

Si Bruyat (1993, p. 61) situe la dialogique individu/création de valeur au cœur de l'entrepreneuriat, il reconnaît néanmoins l'utilité de prendre en compte la notion de changement « *qui en complète le sens et en fait la diversité* ». Le changement pour l'individu concerne les modifications que la création de valeur, par l'intermédiaire de son support, peut opérer sur lui. La création de valeur nouvelle telle que définit par Bruyat se résume à un changement plus ou moins intense dans l'environnement directement concerné par le processus (Verstraete et Fayolle, 2005).

Figure 7 - La dialogique individu / création de valeur



Source : Bruyat (1993, p. 62).

Le modèle de Bruyat (1993) et, plus particulièrement, l'utilisation du paradigme de la création de valeur souffre d'un manque de précision sur ce que représente réellement cette création de valeur. D'un point de vue pratique, et si nous l'utilisons pour notre travail de recherche sur la reprise d'entreprises, se pose concrètement la question de la mesure de la création de valeur ? D'autres questions se posent également comme, la différence entre la création de valeur et la création de valeur nouvelle dans le cadre d'une telle opération. Ou encore, pour qui et pourquoi cette valeur est-elle créée ? Afin de compléter cette approche, Paturel (2006, 2007, 2011) propose d'élargir le modèle et de substituer à l'expression « *création de valeur éventuellement nouvelle* » celle « *d'obtention de valeur existante ou nouvelle* ». Cette expression paraît plus appropriée pour appréhender au mieux les deux seules pratiques entrepreneuriales que sont la création ex nihilo et la reprise d'organisation. L'obtention de valeur nouvelle est un fait caractérisant essentiellement la création ex nihilo alors que l'obtention de valeur existante concerne davantage les situations de reprise[94]. Le

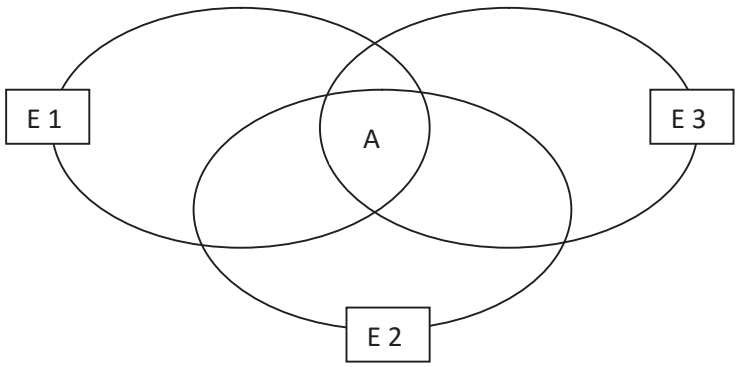
[94] Paturel (2011) précise que l'obtention de valeur existante est d'autant plus forte que l'organisation reprise est saine.

paradigme de l'obtention de valeur nous paraît tout à fait adéquat pour caractériser la reprise d'entreprises ainsi que le repreneur. Ce dernier obtient de la valeur existante plus ou moins forte en reprenant une organisation, l'état de santé de celle-ci déterminera l'intensité de cette valeur. Il peut également obtenir de la valeur nouvelle en apportant des modifications à l'organisation au moment de sa prise de fonction (modifications techniques, commerciales, organisationnelles, etc.).

- **Un paradigme supplémentaire : le paradigme de projet.**

Selon Paturel (2007), l'entrepreneuriat ne peut être dissocié de l'idée de projet. Mais qu'entendons-nous par projet ? Si nous retenons la définition de l'Organisation Mondiale de Normalisation (norme ISO 10006, 2003) « *Un projet est un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées, comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources* ». La reprise d'entreprises peut, dans ce cadre, être assimilée à un projet, c'est-à-dire à l'intention d'un individu (ou d'un groupe) qui, tenant compte de ses ressources et des possibilités offertes par son environnement, se lance dans le rachat d'une organisation à un moment donné. Le modèle des « **3 E** » (figure 8), développé par Paturel (1997, 2007), permet d'avoir une représentation simplifiée de la relation entrepreneur-projet selon trois dimensions irréductibles et indissociables (Levy-Tadjine et Paturel, 2009). Il permet, en outre, à tout porteur de projet de mesurer ses chances de succès.

Figure 8 - le modèle des 3 E



Source : Paturel, (1997, p. 15).

L'intersection des 3 E (E 1 : représente l'intention entrepreneuriale constatée du porteur de projet, E 2 : représente les compétences devant être mobilisées pour réaliser ce projet, et E 3 : correspond aux possibilités offertes par l'environnement global, spécifique et de proximité) laisse apparaître une zone de cohérence (Zone A). Seuls les projets se situant dans cette zone de cohérence sont susceptibles de réussir, les autres devront faire l'objet d'un accompagnement spécifique pour intégrer cette zone A, si possible.

Le champ de recherche en entrepreneuriat est traversé par de multiples approches qui, prises dans leur globalité et avec leurs multiples interactions, fournissent une vision suffisamment puissante de ce que représente l'entrepreneuriat. Toutefois, nous relevons un caractère de pertinence plus ou moins fort de chaque paradigme pris isolément pour consolider notre travail de recherche. La reprise d'entreprise, appréhendée comme un événement entrepreneurial à part entière, doit, en ce qui nous concerne, relever d'une lecture multiparadigmatique ne retenant que les approches les plus discriminantes.

2.1.3.2.) Pour une lecture multiparadigmatique de l'acte

Progressivement, la reprise d'entreprises s'est imposée au sein de la communauté scientifique comme une pratique entrepreneuriale à part entière, mais qui soulève des défis particuliers (Cadieux et Deschamps, 2009). L'examen des différents paradigmes de l'entrepreneuriat témoigne encore de la forte considération accordée par la recherche à la création ex-nihilo, laissant la reprise d'entreprises à la « *marge de travaux typiquement entrepreneuriaux* » (De Freyman, 2010). Dans notre quête d'une approche de l'entrepreneuriat pouvant eclairer l'entrée dans l'entreprise du repreneur, nous relevons l'intérêt d'associer trois paradigmes : le paradigme du processus, le paradigme de l'obtention de valeur auquel nous associons celui de l'innovation. Nous rejoignons alors les conclusions de nombreux auteurs (Verstraete, 1999 ; Messeghem, 2006 ; Paturel, 2007) pour qui la complexité du phénomène entrepreneurial ne peut se résumer à un seul paradigme, si l'on souhaite véritablement en cerner toutes les subtilités.

Le paradigme du processus permet de percevoir la complexité des multiples étapes caractérisant la vie d'un repreneur, de l'envie de reprendre à son entrée en fonction. L'accent peut être mis sur différentes phases sensibles du processus pouvant conduire à la réussite ou à

l'échec de l'opération[95]. Le processus entrepreneurial représente un thème complexe et multidimensionnel (Bruyat et Julien, 2001) nourrissant de nombreux travaux de recherche, mais ne faisant pas encore l'objet d'une définition faisant l'unanimité[96]. Généralement, ce processus n'est pas linéaire et est présenté comme une succession d'étapes plus ou moins longues. Schématiquement, il est possible de relever trois grandes étapes illustrant une progression de la pensée et de l'action : la formation de l'intention entrepreneuriale, l'initiation du projet et le démarrage. Chaque étape peut également être subdivisée en sous-étapes afin d'identifier au mieux les différentes séquences d'activités (Van de Ven, 1992) et de tenter de les modéliser[97]. L'approche processuelle est très pertinente pour notre recherche, car elle permet d'inscrire l'action du repreneur dans une temporalité et de visualiser, puis séquencer, l'évolution des interactions entre les différentes parties prenantes de l'entreprise. Ceci s'avère d'autant plus utile lorsqu'il s'agit d'observer les multiples réactions et échanges entre salariés, puis entre salariés et repreneurs, suite au changement de dirigeant.

En complément à notre lecture processuelle du « phénomène repreneurial », nous retenons également pour notre travail doctoral le paradigme de l'obtention de valeur (Paturel, 2011). La notion de valeur est fortement répandue et communément utilisée en sciences de gestion, bien que teintée d'ambiguïté et théoriquement instable (De Freyman, 2009). Celle–ci peut concerner en même temps le nouvel entrepreneur, les parties prenantes directement affectées (salariés, clients, fournisseurs, etc.), les collectivités territoriales, l'Etat, les autres partenaires (banques, assurances, etc.), en somme « *la Société toute entière* » (Paturel, 2011). Lorsque l'on aborde le sujet de la reprise, l'utilisation de la notion de valeur soulève de multiples questions. Y a-t-il réellement une valeur créée lorsque l'on reprend une entreprise ? Si oui, comment se crée-t-elle ? Pour qui ? Tous les acteurs concernés en bénéficient-ils de la même manière? C'est là que le paradigme de l'obtention de valeur (Paturel, 2011) démontre toute son utilité. Ce dernier permet d'appréhender le repreneur de TPE comme un individu obtenant de la valeur par rachat d'une entreprise existante. L'importance de cette valeur dépend de différents facteurs tels que l'état de santé de la firme rachetée, ou encore des

[95] A cet égard d'ailleurs, nombreux sont les auteurs à regretter la relative discrétion de la littérature en matière de conceptualisation des phénomènes à l'œuvre lors des différentes étapes du processus de reprise. C'est le cas par exemple de Paturel, Richomme-Huet et de Freyman (2008) et de Picard (2009).

[96] Bruyat (1993, p.39) relève que le terme même d'entrepreneur « *n'a pas réussi à réunir un consensus quant à sa définition* ».

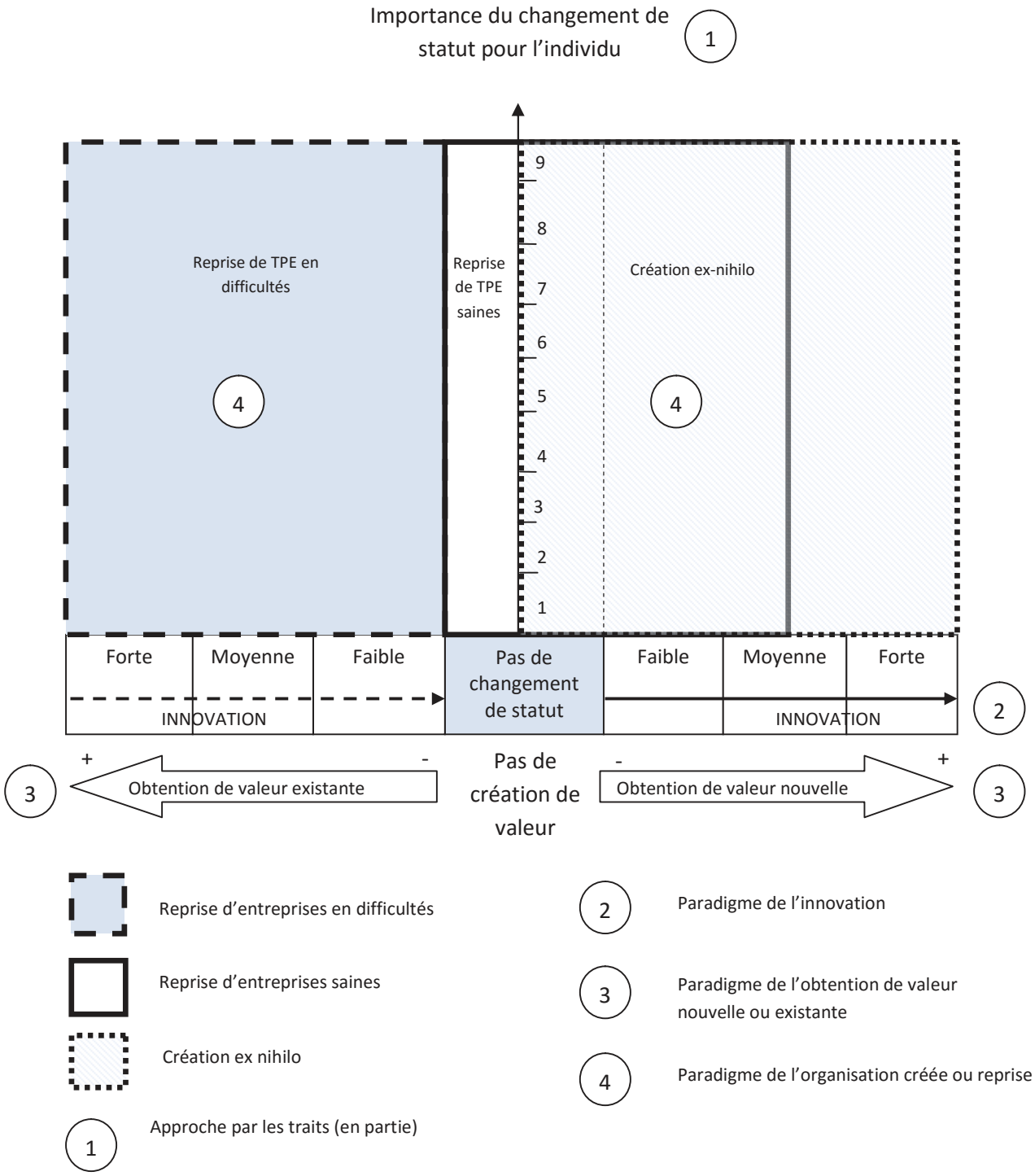
[97] De Freyman (2009) propose une modélisation de la transition successorale à travers quatre étapes (les phases d'observation du repreneur, de bascule, d'émancipation et de régulation). Rollin (2006) représente, quant à lui, la phase d'entrée dans l'entreprise du repreneur comme un processus se déroulant en trois temps (immersion, entrée dans la décision et dans l'action, et autonomie).

changements mis en œuvre par le repreneur dans l'organisation lors de son entrée en fonction. L'obtention de valeur existante sera d'autant plus forte que l'organisation reprise sera saine alors que l'obtention de valeur nouvelle, fait beaucoup plus rare, pourra provenir d'une modification issue de l'exploitation d'une innovation[98] (commerciale, organisationnelle, technologique, etc.). Le paradigme de l'obtention de valeur proposé par Paturel (2011) est incorporé, en tant que variable principale, dans une grille de positionnement des différentes pratiques entrepreneuriales (figure 9). Celle-ci intègre et combine, d'après l'auteur, les approches les plus significatives et les plus discriminantes du champ de l'entrepreneuriat, à savoir le changement entraîné par l'entrepreneuriat sur l'individu (axe des ordonnées) et, bien entendu, l'obtention de valeur nouvelle ou existante (axe des abscisses). A travers cet outil, Paturel (2006, 2011) met en évidence l'existence de cinq types de changement (le changement de statut, de fonction, de métier, d'organisation et de localisation géographique) qui détermineront l'intensité du changement auquel peut être confronté le futur entrepreneur. L'intensité est maximale lorsque tous ces changements doivent être gérés en même temps[99]. Cette grille nous offre la possibilité de mesurer le changement vécu par l'entrepreneur, suite à son entrée dans les affaires par rachat d'une entreprise existante. Le changement sera d'autant plus fort si le repreneur change à la fois de statut (par exemple de salarié à chef d'entreprise) de métier, voire de localisation géographique et d'organisation. Un repreneur possédant déjà une expérience de la reprise vivra à l'inverse une situation de changement plus faible et se situera sur la partie basse de la grille, s'il reprend l'organisation qui l'emploie jusqu'ici. En ce qui concerne l'obtention de valeur, son caractère nouveau ou existant dépendra en grande partie de l'état de santé de la firme reprise et des innovations mises en place par le nouvel entrepreneur. La reprise d'une TPE en difficultés permettra d'obtenir une valeur existante plus ou moins forte. En revanche, le repreneur d'une TPE en bon état de fonctionnement obtiendra le plus souvent une valeur nouvelle relativement faible : pourquoi, dès l'entrée dans l'organisation, changer ce qui fonctionne correctement au risque de subir les foudres des salariés en place ?

[98] Comme nous l'avons expliqué dans la section précédente, nous estimons qu'il est nécessaire de relier ce paradigme à celui de l'innovation.

[99] Préalablement à l'utilisation de cet outil et afin d'affiner la mesure du changement, l'auteur suggère l'emploi d'une grille de mesure du risque personnel du futur entrepreneur. Cette grille (dont l'intensité est mesurée de 1, pour très faible, à 9 pour très fort) est obtenue en croisant l'importance du changement de statut et le niveau de changement de métier, notamment.

Figure 9 - Grille de positionnement des pratiques de l'entrepreneuriat



Source : d'après Paturel (2006, 2011).

En conclusion, l'examen de la littérature entrepreneuriale nous permet de situer la reprise d'entreprises dans ce champ disciplinaire. Nous avons pu relever l'intérêt des paradigmes du processus (Gartner, 1993, Bruyat, 1993), de l'obtention de valeur (Paturel, 2011), de l'innovation (Julien et Marchesnay, 2011), puis nous avons pris conscience de la portée de l'intensité du changement vécu par le repreneur pour appréhender la reprise de TPE et pour mieux la définir. A travers ces principaux paradigmes, nous définissons le repreneur comme un individu saisissant l'opportunité de racheter une entreprise existante dans le but d'obtenir de la valeur et qui s'engage dans un processus engendrant un changement plus ou moins fort dans sa vie. La qualité et l'intensité de la valeur créée ou obtenue dépendront de l'état de santé de l'entreprise reprise et des choix du repreneur, notamment en termes d'innovation. Nouveau dirigeant de l'entreprise, le repreneur de TPE se trouve dans une situation le reliant fortement à un projet et/ou à une organisation utilisé(s) comme support d'obtention de valeur. Néanmoins, doit-on le considérer comme un entrepreneur pour autant ? Paturel (2007, p. 30) nous rappelle, en effet que, « *tout dirigeant d'entreprise n'est pas entrepreneur* » et que « *dans le concept d'entrepreneur, figure clairement l'idée de projet, de nouveauté, d'innovation dans son sens le plus large* ». Nous pensons qu'un repreneur vivant un changement important et se saisissant d'une innovation pour améliorer le fonctionnement de l'organisation reprise ou pour conquérir de nouveaux marchés obtiendra de la valeur (nouvelle) et il n'y a aucun doute quant à son statut d'entrepreneur. A l'inverse, un repreneur ne subissant pas de véritable changement ni de prise de risque importante, se contentant de prendre les rênes de l'entreprise sans y insuffler le moindre changement ni la moindre amélioration, obtiendra, certes de la valeur existante, mais se posera de toute évidence la question quant à son appartenance à la sphère entrepreneuriale. Nous considérons le repreneur comme un entrepreneur s'il est positionné sur la grille élaborée par Paturel au moment où il reprend l'entreprise, et il continuera à l'être s'il persiste à être présent sur cette même grille. Une fois le repreneur défini, voyons à présent quelles peuvent être les différentes modalités de transmission.

2.1.4.) Les différentes modalités de la transmission

Transmettre son entreprise est un événement important, la plupart du temps, lourd de sens, dans la vie de tout chef d'entreprise confronté à pareille situation. Une série de décisions plus ou moins contraintes jalonnent généralement ce parcours. Le futur cédant doit d'abord se résoudre à quitter son entreprise pour, ensuite, accomplir une succession de démarches aboutissant au choix d'un repreneur. Plusieurs possibilités vont se présenter à lui, la

transmission d'entreprise pouvant revêtir différentes formes. L'entreprise peut être transmise au profit d'une personne morale ou d'une personne physique. En France, la transmission à une personne morale est une opération minoritaire mais qui progresse régulièrement[100]. Il s'agit d'une opération de croissance externe pour l'acquéreur, opération à la logique singulière dans laquelle nous n'inscrirons pas nos travaux de recherche. En ce qui concerne la transmission à un particulier, une étude publiée conjointement par le cabinet KPMG et la CGPME (2012) démontre que les personnes physiques représentent deux tiers des repreneurs en 2011 (OSEO BDPME, 2004) [101]. La littérature relative à la transmission d'entreprises révèle une pratique commune des chercheurs, consistant à scinder la transmission à des personnes physiques en trois catégories biens distinctes : la transmission familiale, la transmission à un ou des salariés (RES) et la transmission à un repreneur personne physique externe qu'il soit en relation commerciale ou autre avec l'entreprise ou totalement étranger (RPP). Ce sont les trois seules possibilités qui s'offrent à tout chef d'entreprise à la recherche d'un repreneur qui ne soit pas une personne morale. Même s'il n'y a pas d'exclusivité dans les diverses solutions (Torrès et Gueguen, 2008, p. 98) ni d'ordre immuable dans l'esprit des dirigeants[102], le dirigeant de petite entreprise est souvent soumis à une hiérarchisation dans ses choix successoraux avec dans l'ordre, une « *préférence pour la famille, puis les salariés, les clients ou les fournisseurs et, enfin, les tiers* ». Le tableau ci-après indique la répartition des transmissions de TPE/PME selon le type de repreneur.

Tableau 7 - Répartition des transmissions de TPE-PME selon le type de repreneur

Personne physique			Entreprise/ groupe
Descendant	Salarié	Personne extérieure	
10%	23.5%	42,5%	24%

Source : OSEO-BDPME (2004).

[100] D'après le rapport KPMG-CGPME (2012), le taux de personnes morales qui rachètent des entreprises progressent significativement puisqu'il passe de 25% en 2005 à un tiers en 2011. Cette stratégie aboutit à l'apparition de micro-groupes.

[101] La majorité d'entre elles sont extérieures à l'entreprise. Ce constat justifie notre volonté de concentrer nos recherches sur la transmission à des personnes physiques extérieures à l'organisation.

[102] Les auteurs font ici référence aux travaux d'Haddadj et D'Andria (2001).

2.1.4.1.) La transmission familiale

Le dirigeant d'entreprise souhaitant céder son affaire se tournera tout naturellement vers un (ou des) membre(s) de sa famille et, particulièrement ses enfants (Hirigoyen, 1987). Traditionnellement, dans une société prônant un capitalisme d'héritiers (De Freyman et Richomme-Huet, 2012), cette solution constitue une réponse aux problèmes de transmission. Par le passé, il s'agissait de la solution la plus courante aux problèmes de la transmission *« dans la mesure où le contexte familial, le cadre relationnel existant, la confiance et le partage des informations sur l'entreprise elle-même facilitaient, en principe, le transfert économique des actifs, des informations, des connaissances, des relations commerciales, etc.* » (Commission européenne, 2013, p. 13). Nombreux sont les entrepreneurs français qui continuent à exprimer aujourd'hui le souhait, via cette opération de transmission successorale, de conserver au sein de la famille le fruit de plusieurs années de travail. Ils semblent en cela encouragés par les pouvoirs publics. L'examen des différents textes de lois nous révèle, en effet, un appui non négligeable des gouvernements successifs à la transmission familiale via notamment une politique fiscale avantageuse. Cette dernière réduit de manière significative le coût fiscal des cessions[103]. Sur le plan académique, la transmission familiale semble également faire l'objet d'un traitement privilégié. Elle suscite de nombreuses recherches (Ambrose, 1983 ; Hirigoyen, 1987 ; Handler, 1990 ; Barbot et Bayad, 2002 ; Cadieux et Lorrain, 2002 ; Cadieux, 2005…) au point de générer de « *gros déséquilibres* » dans l'étude des différentes modalités de transmission (De Freyman, 2010). Malgré tous les efforts pour l'encourager et mieux la comprendre, la transmission familiale demeure minoritaire en France. Elle ne concerne que 10 à 30 % des opérations de reprise d'entreprise de petite taille[104] et continue même à régresser (Transregio, 2005)[105]. Plusieurs raisons sont invoquées :

[103] Le législateur, jugeant le nombre de transmission-reprise à la famille trop faible, a souhaité dès 2003 encourager ce modèle de transmission par le biais de nombreux allègements fiscaux. A tel point que pour le Conseil des Prélèvements Obligatoires (CPO, 2009), la fiscalité « *n'apparaît plus être un frein à la transmission d'entreprise* ».

[104] Le rapport OSEO-BDPME (2005) annonce que, tout secteur d'activité confondu, moins de 10% des entreprises transmises le sont à destination de la famille. Pour l'INSEE, ce chiffre est plus élevé puisqu'il peut représenter environ 30% des transmissions de TPE dans les secteurs de l'industrie, de la construction, du commerce de gros et du service aux entreprises. Cette estimation provient d'une enquête dénommée SINE (Système d'information sur les Nouvelles Entreprises) ; il s'agit d'un dispositif mis en place depuis 1994 par l'INSEE. L'objectif est de suivre, pendant une durée de 5 ans, une génération d'entreprises créées ou reprises et de les interroger à intervalles réguliers (une première interrogation dans les premiers mois, une deuxième au bout de 3 ans, et une dernière après 5 ans) sur des thématiques telles que le financement du projet, les conditions de la création ou de la reprise, les problèmes rencontrés, etc.

[105] C'est le cas en France comme dans de nombreux pays européens. Transregio est un projet initié par la CRCI Rhône-Alpes avec pour objectif de mieux connaître la situation et les pratiques relatives à la transmission

l'absence de repreneur au sein de la famille (consécutive à un manque de compétence ou tout simplement par désintérêt des héritiers à reprendre, CNCFA-EPSILON, 2013), la baisse du taux de natalité ou bien encore la hausse du niveau de formation scolaire des successeurs potentiels leur ouvrant des perspectives de carrière plus grande (Cadieux et Brouard, 2009). Les statistiques concernant le faible taux de survie des entreprises transmises au sein de la famille (De Freyman et Richomme-Huet, 2012)[106] ne sont également pas de nature à encourager les futurs cédants. Une autre possibilité s'offre alors à eux, la transmission à un (ou des) salarié(s) de l'entreprise.

2.1.4.2.) La transmission à un (ou des) salarié(s) de l'entreprise (RES ou reprise de l'entreprise par les salariés)

La transmission à un ou plusieurs salariés de l'entreprise (RES)[107] constitue une autre solution. Depuis quelques années, une succession de lois[108] ont été votées pour encourager la reprise par les salariés : la loi de modernisation de l'économie (LME) du 4 Août 2008 (qui prévoit des abattements pour la transmission aux salariés), la loi 1er Mars 2013 instaurant le contrat de génération (possibilité offerte aux dirigeants d'entreprises de moins de 300 salariés et âgés de plus de 57 ans, de recruter un repreneur salarié ou extérieur de moins de 30 ans et de bénéficier d'une aide annuelle de 4000 € pendant 3 ans), la loi sur l'économie sociale et solidaire (loi Hamon) du 31 Juillet 2014 vise à encourager la reprise d'entreprise par les salariés en les informant au préalable à tout projet de cession, et la formation de SCOP [109]. Malgré l'importance des avantages fiscaux accordés aux salariés, cette politique ne semble

d'entreprises dans 7 pays européens : la France, l'Allemagne, l'Italie, l'Autriche, la Lituanie, la Pologne et la Slovénie.

[106] Les auteurs relèvent qu'un tiers seulement des entreprises transmises dans le giron familial survivent à la deuxième génération et 10 à 15% à la troisième.

[107] Ce type de transmission est également dénommé LMBO (leverage management buy out), pratique inspirée de la technique du LBO (leverage buy out). Elle peut être réalisée par des salariés ayant le statut de cadre ou non.

[108] Nous remarquons qu'une loi datant du 9 Juillet 1984, portant sur le développement de l'initiative économique, faisait déjà mention de ce type de reprise qu'il fallait encourager via l'actionnariat salarié. Les conditions d'applications de cette loi furent ensuite modifiées par la loi du 17 Juin 1987. Cette dernière octroie des avantages fiscaux supplémentaires à la création de holding par les salariés.

[109] L'article 16 de la loi de finances rectificative pour 2013, entrée en vigueur le 1er Janvier 2014 (anticipant ainsi ce même dispositif prévu dans la loi Hamon), vise à étendre le régime fiscal avantageux des Scop "classiques" (dont les salariés associés sont majoritaires) aux Scop dont les associés coopérateurs ne détiennent pas encore 50% du capital au démarrage. Pour financer l'acquisition par les salariés, l'apport de fonds extérieurs est parfois nécessaire (particulièrement pour les entreprises de grande taille). La SCOP d'amorçage permet de faire appel à des investisseurs externes offrant ainsi aux salariés de renforcer, année après année, leur part au capital de la SCOP. Ce statut permet de dissocier, pour une période transitoire de 7 ans, la majorité en capital de la majorité en voix. Le ou les investisseurs extérieurs interviennent dès le départ avec la volonté de devenir minoritaire à l'issue des 7 ans et de recevoir une juste rémunération pour le portage du capital qu'ils ont réalisé pendant la période.

pas réellement produire l'effet escompté. En effet, la RES ne progresse pas significativement en France et continue à ne représenter que 32% des transmissions de PME (OSEO-BDPME, 2005). Lorsque la transmission à un membre de la famille ou à un (ou des) salarié(s) de l'entreprise n'est pas envisageable, la transmission à un repreneur externe devient l'unique solution possible pour assurer la continuité de l'entreprise.

2.1.4.3.) La transmission à un repreneur personne physique externe (RPP)

La transmission à un repreneur externe (RPP), qualifiée également de reprise par un tiers, correspond à la cession de l'entreprise au profit d'une personne sans liens de subordination ou familiaux avec l'entreprise et l'entrepreneur. Dans notre démarche, il est nécessaire de différencier les tiers repreneurs ayant été en relation d'affaires avec l'entreprise (clients, fournisseurs, voire banquiers, etc.) et les autres, sans aucun lien avec elle (Deschamps et Paturel, 2009[110] ; Cadieux et Brouard, 2009). D'après l'étude OSEO–BDPME (2004), la transmission à un repreneur externe constitue la modalité la plus couramment utilisée en France, puisqu'elle représente 42.5% du total des cessions d'entreprises. Les TPE sont concernées en premier lieu par ce phénomène. Les chiffres parlent d'eux même : 91,7% des entreprises rachetées en France ont moins de 10 salariés (OSEO-BDPME, 2005). La plupart le sont par des tiers sans aucun lien avec l'entreprise (à 60% d'après l'INSEE, 2007) et parfois même avec son métier. Ce type d'opération, déjà majoritaire, est amené à se développer dans les prochaines années (Rapport Dombre-Coste, 2015 ; De Freyman, 2010[111]). La progression prévisible du nombre de RPP en France rassure autant qu'elle suscite questions et appréhensions. Et pour cause ! L'ensemble des observateurs, notamment dans le milieu académique, s'accorde sur le caractère plus risqué de ce type de reprise. Des statistiques tendent à le confirmer puisque le nombre de dépôts de bilan est deux fois plus élevé que pour une reprise par des salariés et plus de trois fois supérieur à une transmission familiale (BDPME, 2004). Comment expliquer une telle situation ? Pourquoi un tel écart ? Existe-t-il des moyens d'améliorer le taux de survie des RPP ? Pour de nombreux auteurs, la méconnaissance de l'entreprise, de sa structure et de son fonctionnement constituent des risques supplémentaires par rapport aux transmissions à la famille ou aux salariés (Hirigoyen, 1987 ; Deschamps et Paturel, 2005 ; Paturel, Richomme-Huet et De Freyman, 2008). Pour

[110] Ces auteurs expliquent que le repreneur qui n'a pas de lien, ne connait pas la cible au préalable. Il rencontre donc plus de difficultés que les autres types de repreneur, car il n'a ni le lien familial, ni le lien hiérarchique ou commercial pour le guider dans ses démarches.

[111] De Freyman (2010, pp. 3-4) relève à ce sujet que *« de plus en plus de TPE sont actuellement proposées à des repreneurs hors métier, souvent obligés de réinvestir leurs indemnités de départ dans une entreprise (faute d'opportunités de carrières et/ou de propositions satisfaisantes suite à des plans de restructuration*) ».

d'autres, l'opération est plus difficile car plus complexe. Cette complexité tient pour beaucoup au « *dosage permanent entre l'existant à préserver et le nouveau à intégrer, entre ce que l'on peut conserver et ce qu'il est nécessaire de changer* » (Dokou et Gourdon-Cabaret, 2006, p. 4). Dans tous les cas, mieux connaître la RPP et comprendre sa dynamique permettrait d'en établir plus finement les sources de succès et d'échec (Picard, 2009). Dans le cadre de notre travail, nous axons notre recherche sur la transmission des TPE à un tiers, personne physique externe à l'entreprise, plus connu dans la littérature sous l'abréviation RPP. Nous travaillons sur les RPP pour lesquelles le repreneur n'a pas de lien avec la TPE, c'est-à-dire qui n'a pas de relation d'affaires avec elle, comme le montre le tableau suivant.

Tableau 8 - Notre positionnement parmi les différents types de transmission

	CHOIX N°1	CHOIX N°2			
Modes	SUCCESSION	CESSION			
Transmission	Interne à la famille	Externe à la famille			
	Interne ou Externe à l'entreprise	Interne à l'entreprise	**Externe à l'entreprise**		
A qui ?	A un héritier	A un ou plusieurs salariés	**A un tiers, personne physique**		A un tiers, personne morale
Littérature	Succession	RES	**RPP**		Croissance Externe
Relation d'affaires avec la TPE			Avec	Sans	
Notre positionnement				**X**	

Source : d'après De Freyman et Richomme-Huet (2012).

Nous constatons qu'il s'agit de la modalité de transmission d'entreprises, de loin, la plus répandue et retenons son caractère plus fortement risqué. Nous avons bien conscience de l'ampleur et de la difficulté de la tâche. Il s'agit, en effet, d'une pratique complexe (Cadieux et Deschamps, 2009), et difficilement appréhendable compte tenu de l'absence de statistiques officielles la concernant. Nous disposons, en outre, de peu de références académiques sur lesquelles nous appuyer. Les sous-sections suivantes visent à examiner qui sont les repreneurs externes de TPE et à relever les principales caractéristiques des entreprises à reprendre. Pour

Picard et Thévenard-Puthod (2006), il s'agit des deux principaux facteurs ayant un pouvoir explicatif quant aux difficultés rencontrées lors ce type de transmission[112].

2.1.4.3.1.) Des repreneurs externes de TPE très hétérogènes

La plupart des auteurs s'accordent sur l'existence de profils très variés de repreneurs aux motivations[113] toutes aussi variées (Deschamps, 2000). De multiples critères peuvent être retenus pour les étudier tels que l'âge, l'environnement familial (entrepreneurial ou non), les motivations, la stratégie, la formation, l'expérience professionnelle, ou encore l'aversion pour le risque. L'hétérogénéité des critères aboutit à une grande diversité de profils de repreneur rendant leur taxonomie difficile et complexe. Nous pouvons à cet égard transposer aux cas des repreneurs, la remarque de Gartner (1985) pour qui les différences entre entrepreneurs sont si fortes, qu'il est pour certains, quelquefois plus aisé de les comparer à des non-entrepreneurs. Deschamps (2000, p. 349) va plus loin. Pour elle, « *la diversité des repreneurs, de leurs buts, de leurs projets, des environnements particuliers et des entreprises reprises rend vaine la recherche d'un modèle général* ». Notre volonté d'identification des principales caractéristiques des repreneurs de TPE se heurte à un obstacle de taille. Il n'existe pas, en France, d'organismes publics publiant des statistiques officielles sur lesquelles nous appuyer. Bien que nous inscrivant dans une lecture spécifique et différenciée de la TPE par rapport à l'objet PME (Torrès, 1999 ; Marchesnay, 2003) et, à défaut, d'autres sources documentaires disponibles, nous nous référerons donc à l'étude de l'observatoire CRA[114] (2014) sur la transmission de TPE-PME. Il s'agit, à notre connaissance, de la seule étude statistique relativement fiable menée à grande échelle. Cette dernière établit un portrait robot du repreneur potentiel d'entreprises de 5 à 100 salariés[115]. Il s'agirait d'un homme à 93%, âgé de 46 ans en moyenne, diplômé de l'enseignement supérieur, et disposant d'un apport personnel compris entre 150 000€ et 300 000€. L'étude nous apprend également que 77% d'entre eux

[112] Leur analyse de 70 processus de RPP aboutit à la conclusion selon laquelle les difficultés rencontrées par les repreneurs « *sont dépendantes de deux facteurs : le type d'entreprise repris et le profil du repreneur* ».

[113] Dans sa recherche doctorale, Deschamps (2000) met en relief l'existence de 5 types de motivations «repreneuriales» orientant les entrepreneurs personnes physiques vers une opération de reprise : les déterminés, les non motivés, les sociaux, les contraints et les investisseurs.

[114] Observatoire cédants et repreneurs d'affaires ; chiffres issus d'une base de données établie depuis 1995 jusqu'à 2013, soit plus de 14 000 repreneurs et 8500 affaires à céder.

[115] Bien que méritante, nous pouvons formuler à l'égard de cette enquête deux principales critiques. D'abord, elle se concentre sur une catégorie d'entreprises déterminée arbitrairement (de 5 à 100 salariés) ne reposant sur aucune classification justifiée. Ensuite, ce balisage ne représente qu'un pourcentage peu significatif des transmissions d'entreprises françaises (seulement 32%, soit 228000 sur 700000 transmissions de TPE/PME relevées en 2013).

reprennent une entreprise dans leur région. Les travaux académiques portant sur la reprise de TPE, en dépit d'un nombre relativement faible, nous fournissent également quelques informations supplémentaires. Il semble que ce type d'entreprises soit davantage repris par des salariés n'ayant jamais exercé la fonction de dirigeant, contrairement aux PME, reprises prioritairement par les cadres (Counot et Mulic, 2004, cités par Cadieux et Brouard, 2009). L'étude de Géraudel, Jaouen, Missonier et Salvetat (2009, p. 23) met en avant l'impact du niveau de formation du repreneur sur le type d'entreprises reprises. Plus précisément, elle parvient à mettre en évidence un lien de corrélation entre le niveau de formation du repreneur et la taille de l'organisation reprise. Ainsi, « *quand l'individu est faiblement diplômé, il préférera s'orienter vers la reprise de TPE (...) alors qu'un individu plus diplômé n'est pas intéressé par la très petite structure* ».

Malgré la pluralité des profils et à l'instar des travaux de Picard et Thévenard-Puthod (2006)[116], nous rassemblerons les différentes catégories de repreneurs dans les trois grands types suivants. (1) **L'individu souhaitant créer son emploi** : il s'agit d'une personne se trouvant dans une situation précaire et à la recherche d'une source de revenu. Ses principales difficultés résident dans le financement du projet de reprise et le maintien sur le long terme d'une trésorerie suffisante à l'exercice de l'activité. La taille des entreprises reprises est généralement plus petite. (2) **Le salarié désirant obtenir une meilleure position économique et sociale** : il recherche en premier lieu dans l'entreprise reprise, une rentabilité suffisante lui permettant de dégager un revenu au minimum équivalent à ce qu'il détenait auparavant. (3) **Le dirigeant d'entreprise voulant développer une autre structure** : celui-ci est prompt à prendre plus de risque, maîtrise mieux les rouages de l'entreprise et dispose généralement d'un accès plus aisé au financement. Ceci se traduit, en règle générale, par l'acquisition d'entreprise de plus grande taille.

2.1.4.3.2.) Les caractéristiques de la TPE

Le deuxième facteur pouvant avoir une influence sur la reprise concerne le type d'entreprise, à savoir : sa taille, son ancienneté et son secteur d'activité (Gasse, Theberge et Naud, 1988). L'effet taille semble être déterminant. Pour Picard et Thévenard-Puthod (2006, p.5), il est « *légitime de penser que plus la cible est de taille importante (nombre de salariés, chiffre d'affaires, actifs immobilisés…), plus certaines étapes dans le processus de reprise*

[116] Ces travaux s'appuient eux-mêmes sur le classement opéré par l'Agence Nationale pour la Création d'Entreprise (1992 et 2004), devenue Agence France Entrepreneur depuis le 13 avril 2016.

vont être difficiles à franchir pour un repreneur externe (…), plus il y aura de salariés ou de clients, plus le repreneur devra convaincre pour éviter le rejet ». A contrario, les effets de grossissement (Mahé de Boislandelle, 1996) et d'égotrophie (Torrès, 2003) tendent à démontrer le contraire. Les difficultés observables lors d'une opération de reprise sont plus importantes dans une structure de petite taille. Comme nous l'avons développé dans la première section de ce chapitre, nous nous inscrivons clairement dans cette deuxième approche considérant la reprise de TPE comme plus complexe en raison des traits spécifiques propres à ce type de structure. Pour un tableau tout à fait complet des entreprises pouvant être reprises, nous ajoutons aux caractéristiques mentionnées ci-dessus, la situation économique. Cette variable constitue, selon nous, un facteur explicatif supplémentaire indispensable à une meilleure compréhension du déroulement de la transmission. En fonction de la situation économique et financière de l'entreprise reprise, des problématiques différentes vont se manifester, notamment en ce qui concerne les réactions des parties prenantes, particulièrement des salariés. Plusieurs situations sont envisageables : la reprise d'entreprises saines, d'entreprises avec des germes de difficultés et d'entreprises avec des difficultés avérées (Deschamps et Paturel, 2009).

- La reprise externe de TPE saines

Il s'agit d'entreprises en « bon état de fonctionnement » jouissant d'une bonne réputation auprès de leurs différents partenaires. Une croissance soutenue de l'activité, des investissements continus, des marges et une trésorerie confortables ainsi qu'un endettement limité, laissent augurer d'un avenir plutôt favorable. Dans ce contexte, la principale difficulté pour le nouveau dirigeant sera de « prendre la place » d'un ancien patron dont l'action a permis cette situation, de maintenir les relations privilégiées avec les clients et les fournisseurs (Julien et Marchesnay, 1988), et surtout de se faire accepter par les salariés en place. La situation initiale avantageuse dans laquelle se trouve l'entreprise rend généralement difficile l'acceptation du changement pour l'ensemble des parties prenantes. C'est précisément dans ce cadre que s'inscrivent nos travaux.

- La reprise externe de TPE avec des germes de difficultés

Plusieurs raisons peuvent expliquer le désir du cédant de vendre une entreprise de ce type : la difficulté d'accès à de nouveaux marchés, le manque de fonds propres, l'arrivée prochaine d'un nouveau concurrent ou d'un produit plus performant, de futures normes plus

contraignantes encadrant l'activité[117], un marché de plus en plus restreint, etc. Le repreneur se trouve ici dans une situation complexe, car il doit prendre les mesures nécessaires pour redynamiser l'entreprise. Ceci passe généralement par la mise en place de changements stratégiques et/ou organisationnels. La difficulté sera de faire accepter ces transformations, notamment auprès des salariés dans une entreprise où, en apparence, tout va bien.

- La reprise externe de TPE avec des difficultés avérées

Les difficultés d'une entreprise peuvent être exprimées en fonction de différents critères juridique, stratégique, financier, économique et social (Deschamps et Paturel, 2005). D'un point de vue juridique, l'article L.631-1 du code de commerce, définissant la procédure de redressement judiciaire[118], stipule qu'une entreprise peut être considérée comme en difficulté dès lors que le débiteur « *justifie des difficultés qu'il n'est pas en mesure de surmonter, de nature à le conduire à la cessation de paiements* ». L'entreprise en difficultés peut être reprise selon deux modalités : la reprise avant dépôt de bilan et la reprise après le dépôt de bilan. Il s'agit d'un pari financier risqué pour le repreneur. Ce dernier ne bénéficie pas toujours de toutes les informations sur l'état réel de l'entreprise. Pour Géraudel, Jaouen, Missonier et Salvetat (2009), les repreneurs d'entreprises en difficultés sont caractérisés par une aversion pour le risque plus faible que les autres repreneurs, le risque étant en général plus grand pour ce type de reprise. Ils devront affronter une situation souvent critique et apporter des solutions rapides et concrètes. Le témoignage de ce repreneur d'une PME en difficultés résume assez bien la situation : « *Les premiers mois ont été difficiles. Il a fallu resserrer les boulons, changer de fournisseurs, augmenter nos prix et recréer la confiance auprès du personnel et des clients. Nous perdions à l'époque 100 000 euros par mois et tout l'argent dépensé était le mien et celui de l'associé qui me suit, car les banques ne nous prêtaient rien* » (Jean-Marie Jacquet, repreneur de la PME Mecanat, L'Express, 2014). Le plus souvent, le changement à la tête de l'entreprise est bien accepté. Le nouveau dirigeant venant de l'extérieur est perçu comme un sauveur (Deschamps et Paturel, 2005).

Comme pour les repreneurs, on ne peut que constater la grande variété des entreprises à reprendre. Ceci rend l'approche complexe et chaque cas particulier (Deschamps, 2000).

[117] Nous pensons à un entrepreneur de la région stéphanoise possédant une laverie automatique qui, anticipant une future obligation de mise aux normes de ses machines imposée par le législateur, a souhaité vendre son entreprise.

[118] La procédure de redressement judiciaire est destinée à permettre la poursuite de l'activité de l'entreprise, le maintien de l'emploi et l'apurement du passif.

Quelle que soit la situation dans laquelle l'entreprise se trouve, plusieurs facteurs expliquent la réussite d'une RPP : la motivation du repreneur (Chalus-Sauvannet, 2009), ses compétences managériales (Picard et Thévenard-Puthod, 2004), ses qualités personnelles (humilité, rigueur, patience), sa capacité à organiser et à expliquer le changement aux collaborateurs tout en offrant une vision « *attractive et motivante pour l'avenir* » (Rollin, 2006). En France, comme en Europe, des dizaines de milliers d'entreprises changeront de propriétaires dans les prochaines années. Les TPE seront les premières impactées par ce vaste mouvement. Nombre d'entre elles seront reprises par des repreneurs n'ayant aucun lien avec l'entreprise et parfois même, avec son métier. Etant donné leur nombre croissant et les problématiques spécifiques s'y afférant, nous avons décidé de concentrer notre recherche sur les reprises de TPE. Plus précisément, **nous étudions les reprises d'entreprises saines réalisées par des personnes physiques externes sans lien avec leur cible**. Pour de nombreux auteurs, il s'agit d'un processus pouvant être représenté en une série d'étapes.

2.2.) Le processus repreneurial pour une personne physique externe

« *Et pourquoi pas reprendre une entreprise plutôt que la créer ? Cela peut sembler plus facile, plus rapide et plus sûr. Mais attention, le parcours reste délicat et le facteur humain décisif* » (L'Express-L'Entreprise, n°13/2014). Comme le laisse entendre le titre de cet article d'un magazine à grand tirage, dont un numéro complet est consacré aux entrepreneurs, la reprise d'une entreprise paraît, au premier abord, plus facile et plus sûre que la création pure. Dans la réalité, il n'en est rien. Il s'agit, le plus souvent, d'une opération longue et délicate. Pour la majorité des praticiens et des scientifiques, elle s'apparente même à un parcours d'obstacles au cours duquel le candidat à la reprise éprouvera sa résistance et sa motivation. La quasi-totalité des articles de presse que nous avons consultés, tout comme les brochures et sites internet des organismes travaillant sur le sujet, insistent sur le caractère séquentiel de l'opération. Il s'agit d'un processus scindé en une série d'étapes (variant généralement de 5 à 9)[119] qu'il faut suivre pour mener à bien son projet. Obéissant à ces recommandations, le candidat-repreneur augmente ses chances de voir aboutir l'opération. Si le caractère pratique et facilement transposable de ces approches « clés en mains » est réel, de nombreuses critiques peuvent néanmoins être proférées à leur encontre. La première concerne le caractère trop général (universel) des conseils offerts aux futurs repreneurs. Ainsi, un

[119] Le nombre d'étapes varie en fonction de l'organisme concerné ; ainsi, 9 étapes sont identifiées par l'ordre des experts-comptables, 7 pour l'APCE, 6 pour le site « lesechosdelafranchise.com » ou encore 5 pour la Banque Populaire (banquepopulaire.fr).

premier regard indique que les spécificités des entreprises liées à leur taille, à leur situation économique ou au secteur d'activité, ne sont pas ou peu prises en considération. Plus surprenant encore, ces approches à visées pratiques tendent, pour la plupart, à considérer l'opération de reprise comme un processus rationnel qui se termine à la signature de l'acte de vente[120]. Sont ainsi négligés, voire entièrement occultés, l'entrée en fonction du nouveau dirigeant dans l'entreprise, mais, plus grave encore, tout l'aspect humain de la reprise[121]. Pourtant, il s'agit là d'éléments décisifs dans la réussite du processus de reprise. La prise de fonction du nouveau dirigeant est jugée par de nombreux observateurs, qu'ils soient praticiens ou chercheurs, comme essentielle dans la réussite du projet. Elle se caractérise généralement par l'émergence de nombreuses problématiques liées au facteur humain (résistances au changement, émotions négatives, etc.).

Les travaux de Deschamps (2000) permettent de dépasser les limites des approches pratiques. Son modèle de « *processus repreneurial* » représente l'intégralité du processus de reprise d'une manière beaucoup plus fine et exhaustive. Trois étapes sont mises en évidence : la décision de reprendre, la reprise proprement dite et l'entrée du nouveau dirigeant dans l'entreprise. Nous remarquons que, par la suite, d'autres auteurs ont procédé à un découpage légèrement différent du processus, en lui reconnaissant quatre grandes étapes[122] (Picard et Thévenard-Puthod, 2004 ; Cadieux et Brouard, 2009). Ces divergences sont néanmoins nuancées par Barbot et Richomme-Huet (2007) puisque « *les auteurs s'accordent sur l'ensemble du processus, seuls les découpages de ce dernier diffèrent d'une recherche à l'autre ».* Le modèle de Deschamps (2000) est celui que nous avons choisi en tant que support théorique nécessaire à une meilleure compréhension de l'opération de reprise. Nous axerons nos travaux de recherche sur le management de la reprise, dernière étape du processus.

[120] Ainsi, le site des Banques Populaires rives de Paris, intitule la dernière des 5 étapes de la reprise : *« Négocier et conclure la transaction*».

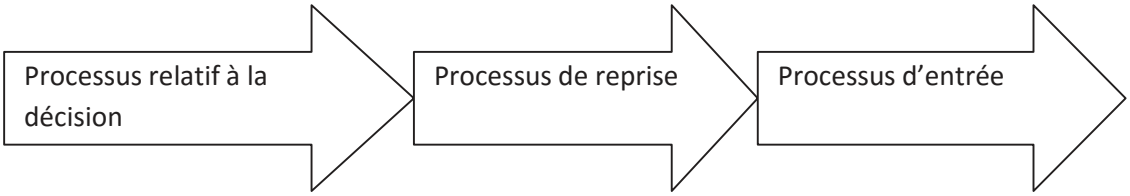
[121] Appliquées à la lettre, ces « méthodologies » peuvent même s'avérer dangereuses pour la continuité de l'entreprise. Elles peuvent conduire le futur repreneur à ne pas se préparer ou à complètement négliger des éléments primordiaux du processus. Pour Bah (2006, p. 91), « *Cette sous-estimation des questions humaines, managériales, relationnelles et émotionnelles compliquent le déroulement du passage de relais, ce qui risque au final de compromettre le succès de la transmission* ».

[122] Ce processus peut être découpé en quatre grandes étapes : la préparation (ou réflexion personnelle), l'accord (mise en œuvre), la transition et le management de la reprise (Picard et Thévenard-Puthod, 2004 ; Cadieux et Brouard, 2009).

2.2.1.) Les trois grandes étapes de la reprise

Partant du constat selon lequel il existait peu de connaissances académiques propres au processus de reprise, Deschamps (2000) entreprit de décrire le phénomène et de mettre au point une modélisation. Tout en admettant la pluralité et le caractère contingent des opérations de reprise, l'auteure décèle trois grandes phases constituantes du processus, comme le montre la figure suivante.

Figure 10 - La représentation succincte du processus repreneurial



Source : Deschamps (2000, p.380).

L'auteure précise toutefois que ces trois grandes étapes « *ne sont pas suivies par tous les types de repreneurs de manière linéaire* » (Deschamps, 2000, p. 297). Picard et Thévenard-Puthod (2006) parviennent à la même conclusion. Selon eux, on assiste très souvent à des itérations, le processus se stoppant en cas de trop grande difficulté pour revenir à l'étape précédente.

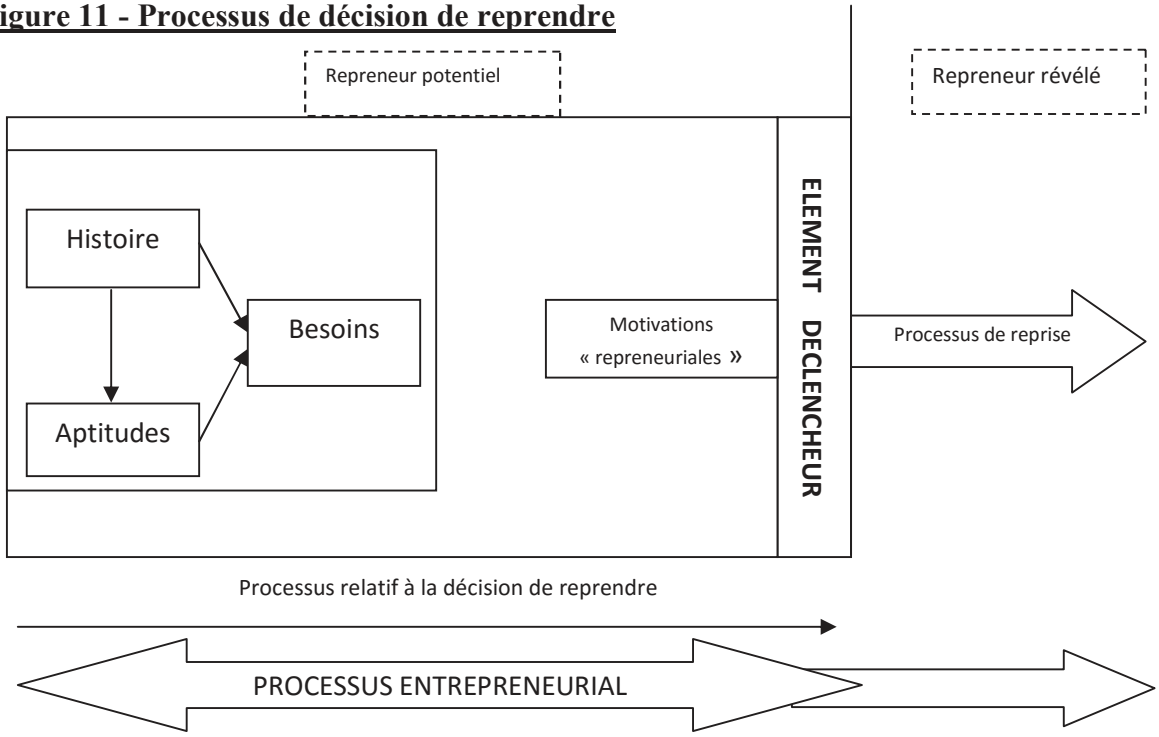
2.2.1.1.) L'étape relative à la décision d'entreprendre du repreneur

Reprendre une entreprise est une décision importante qui impactera lourdement la vie du repreneur et celle de son entourage[123]. Pour Deschamps et Geindre (2009, p. 4), la décision suit un processus qui débute « *lorsque le futur repreneur réfléchit aux perspectives qui s'offrent à lui en termes de changement professionnel* ». La décision est le fruit d'un cheminement personnel plus ou moins long correspondant à une phase d'élaboration et de maturation du projet. Le futur repreneur mène généralement un véritable travail d'introspection lui permettant de clarifier ses objectifs, ses attentes et d'identifier ses capacités personnelles (forces et faiblesses). Le processus de décision est également influencé par un

[123] De nombreux témoignages de repreneurs se rejoignent quant à l'effet de la reprise sur la vie de famille (moins de disponibilité du repreneur, peu de congés, amplitude des horaires de travail importante, etc.).

autre facteur que Deschamps (2000) désigne sous le terme « *d'élément déclencheur* ». Il s'agit d'un événement dans la vie personnelle ou professionnelle du futur repreneur, indépendant de sa volonté, mais qui va s'imposer à lui (divorce, licenciement, opportunité de reprise, etc.). La particularité de cet événement perçu comme « un signal pour passer à l'acte » est qu'il peut survenir trop tôt impactant négativement la reprise de l'entreprise. La figure suivante illustre la logique globale du processus de prise de décision du repreneur.

Figure 11 - Processus de décision de reprendre



Source : Deschamps (2000, p. 287).

2.2.1.2.) L'étape de la reprise

L'individu convaincu du bien-fondé de la reprise comme projet de carrière entre dans une deuxième phase du processus repreneurial. Il se lance à la recherche d'une entreprise susceptible de lui convenir pour, une fois découverte, l'étudier en profondeur. Arrivent ensuite la phase de négociation puis celle de la signature.

2.2.1.2.1.) A la recherche de « **L'** » entreprise

Lors de cette étape, le candidat repreneur peut se heurter à plusieurs difficultés. La première renvoie à la qualité des critères de ciblage. Ces derniers doivent être cohérents, précis et correspondre à la réalité du marché, des critères trop « fermés » étant nuisibles à la poursuite du processus de reprise[124]. La seconde est liée au caractère opaque du marché de la transmission. Bien que ce dernier représente un volume important d'entreprises, il n'existe aucune liste exhaustive suffisamment détaillée pouvant faciliter la recherche du repreneur[125]. Une fois le secteur d'activité plus ou moins décidé, il est nécessaire de faire appel aux interlocuteurs adéquats[126], de solliciter et questionner son propre réseau personnel et professionnel[127] et de faire connaître ses intentions aux différents intermédiaires (agences spécialisées en transaction d'entreprises, experts-comptables, avocats, banques, etc.). Deschamps et Barbot (2006, p. 8) constatent à cet égard que, dans les faits, *« la détection d'une cible potentielle passe essentiellement (deux tiers des cas) par le propre réseau du repreneur ».* L'usage d'Internet semble également s'intensifier et constitue un outil très apprécié pour le gain de temps qu'il procure[128]. Une fois la cible détectée, le repreneur va procéder à son diagnostic.

2.2.1.2.2.) L'analyse approfondie

La volonté de tout candidat à la reprise d'une entreprise saine est de s'emparer d'un outil économique en bon état de fonctionnement, lui permettant de disposer de revenus réguliers et d'une accumulation de capital à long terme (APCE, 2010). La démarche de recherche se traduit généralement par la sélection de quelques entreprises pouvant

[124] Deschamps et Geindre (2009) soulignent que les critères doivent être précis mais, en aucun cas, fermés « *au risque d'une recherche longue à l'issue incertaine ou dans le cas de la découverte de la cible « idéale », de ne pas être capable de prise de recul au moment de la négociation* ».

[125] Source : CCI de France, 2013.

[126] Des acteurs sectoriels, « partenaires » de l'entreprise, disposent généralement d'informations sur les entreprises susceptibles d'être reprises. La CCI de France précise ainsi que les meuniers sont quasi incontournables en boulangerie, les brasseurs essentiels pour les brasseries. Nous pouvons ajouter le rôle des messageries dans la transmission de magasin de presse.

[127] Le réseau personnel du repreneur est privilégié. D'après une enquête publiée par l'IFOP, intitulée « *Les reprises et cessions d'entreprises* », menée en Mai 2007 pour CCI Entreprendre et l'ordre des experts-comptables, 61 % des dirigeants qui ont repris une entreprise l'ont trouvée grâce à des proches ou des relations professionnelles. De la même manière, 50% des dirigeants futurs cédants envisagent de trouver le repreneur de leur entreprise par des proches ou des relations professionnelles.

[128] De nombreux repreneurs nous ont expliqué avoir consulté régulièrement Internet pour « dénicher » leur entreprise. Constatant cette évolution, des agences spécialisées ont dressé, puis publié des listes d'entreprises à reprendre sur leur site Internet (c'est le cas, par exemple, du cabinet Michel Simond). De plus, des bourses d'opportunités d'affaires (bourses CCI) existent tout comme la possibilité de s'inscrire à des alertes mails (« alerte nouvelles affaires BPI France »).

correspondre à ses attentes, pour finalement ne retenir que la plus intéressante. Le choix entériné, il est temps de procéder à un diagnostic précis de l'entreprise, mais aussi de son environnement. Il s'agit d'un véritable travail d'analyse comportant de nombreux risques (Deschamps et Geindre, 2009). Le risque peut émaner d'une mauvaise évaluation par le repreneur de la situation réelle de l'entreprise[129], mais également du cédant qui, bénéficiant d'une asymétrie d'information (Akerlof, 1970), peut être tenté d'en dissimuler quelques-unes. De nombreuses méthodes pratiques de diagnostic sont mises à la disposition des futurs repreneurs par divers organismes spécialisés (APCE, cabinets de conseils, chambres de commerce[130], etc.). De Freyman (2009) nuance l'intérêt de ces outils. L'auteur admet leur pertinence mais, selon lui, l'accessibilité au savoir-faire n'induit pas forcément son appropriation par le candidat repreneur. Pour l'aider dans son étude, le candidat repreneur peut néanmoins solliciter l'avis de professionnels réglementés (experts-comptables, avocats, notaires) ou qualifiés (consultants, banquiers, clubs de reprise, etc.). Une fois tous les éléments en mains, si l'entreprise convient, le repreneur doit déterminer le mode juridique de la reprise, puis vient l'étape de la négociation et de la signature.

2.2.1.2.3.) La négociation et la signature

L'entreprise correspondant aux attentes du repreneur, il reste maintenant à négocier avec le cédant un prix et des conditions[131] conformes au projet de reprise. La fixation d'un prix est un exercice délicat dans la mesure où les estimations du repreneur correspondent rarement avec celles du cédant. Comme dans toute négociation, le premier a tendance à vouloir sous-estimer la valeur de l'entreprise pour en obtenir un prix moins élevé alors que le second a tendance à la surévaluer (CNCFA EPSILON, 2013)[132]. L'objectif est de parvenir à un compromis se matérialisant par la rédaction d'un document officiel : le protocole d'accord

[129] Deschamps et Geindre (2009) identifient plusieurs risques. Le risque de « *myopie repreneuriale* » voire pour les cas les plus sévères « *d'aveuglement* » : le repreneur, trop pressé ou par excès de confiance, se focalise sur la vision à court terme de l'entreprise (le Ici et Maintenant, diraient Moles et Rohmer) négligeant ainsi les perspectives d'évolution futures. Le risque d' « *hypermétropie repreneuriale* » : le repreneur minimise la situation actuelle de l'entreprise, trop obnubilé par les perspectives de croissance.

[130] La CCI de France (2014) préconise, par exemple, d'élaborer son diagnostic sur la base de 6 thèmes précis : le thème «*produits, marché, concurrence, stratégie de l'entreprise* » ; le thème « *ressources humaines* » ; le thème « *comptable* » ; le thème « *juridique* » ; le thème « *moyens de production* » et, pour finir, le thème « *qualité-sécurité-environnement* ».

[131] Accompagnement du repreneur, clauses de non-concurrence, valorisation du stock, etc.

[132] Les sociétés de conseils spécialisées dans la transmission d'entreprises interrogées en 2013 estiment que les dirigeants recourent à « *une surestimation quasi-systématique de la valeur de leur entreprise (…), qui se confirme chaque année »* (CNCFA EPSILON, 2013, p. 22).

ou le compromis de vente[133]. Cette étape franchie, la vente peut être effective après rassemblement des montants nécessaires, levée des conditions suspensives et signature de l'acte de vente.

2.2.1.3.) L'étape de l'entrée dans l'entreprise

L'acte de vente signé, le processus d'entrée dans l'entreprise peut commencer. Rollin (2006, p. 17) qualifie cette période d' « *entrée opérationnelle* », le repreneur entrant dans « le vif du sujet ». Ce dernier passe maintenant d'une position d'observateur relativement lointain à une position d'acteur principal. A partir de cet instant, ses gestes, attitudes et décisions seront scrutés afin de présager des conditions de collaboration futures. Deschamps (2000, 2005) dissocie deux étapes lors de ce processus : la période de transition entre le cédant et le repreneur, puis l'intégration du nouveau propriétaire dans l'entreprise désignée sous le terme de « *management de la reprise* ».

2.2.1.3.1.) La période de transition

Il s'agit d'une période charnière durant laquelle le cédant et le repreneur sont conjointement présents dans l'enceinte de l'entreprise. L'intérêt de cette pratique est double. D'abord, la période de transition permet d'assurer un « *passage de relais* » (Boussaguet, 2005) en douceur entre les deux protagonistes. Ensuite, elle permet l'initiation du nouveau dirigeant à ses nouvelles fonctions en le rendant plus autonome. Le repreneur prend progressivement connaissance des dossiers et bénéficie des conseils issus de l'expérience du cédant. En outre, la transition permet de tranquilliser l'entourage de l'entreprise (interne et externe) et d'afficher aux salariés ainsi qu'aux partenaires commerciaux, une franche coopération présageant d'une continuité dans les relations.

Néanmoins, d'après Deschamps et Paturel (2005, p. 200) « *toutes les opérations de reprise n'exigent pas une transition entre le cédant et le repreneur* ». Si la transition présente des avantages indéniables, elle a également des inconvénients. Transmettre son entreprise, c'est transmettre un pouvoir patiemment construit, et, pour les dirigeants n'ayant pas d'autres entreprises, une identité de chef d'entreprise, un statut et une reconnaissance sociale. Il s'agit d'une réelle perte requérant, pour de nombreux intéressés, un véritable travail de deuil (Pailot, 1998 ; Bah, 2006). Le ressenti face à l'importance de la perte peut troubler le cédant à tel

[133] Nombreux sont les experts insistant sur le soin apporté à la rédaction de ces documents, car, sur un plan législatif, une vente pouvant être réputée faite, si il y a accord sur la chose et sur le prix (Article 1583 du Code civil).

point qu'il ne parvienne pas à céder son autorité et son pouvoir. Kittel (1996) explique les réticences du dirigeant à lâcher prise par le difficile renoncement au plaisir d'exercer ce pouvoir, ainsi que par l'envie de conserver son statut de chef d'entreprise. Ce dernier se raccroche à l'entreprise en s'y impliquant positivement ou négativement jusqu'à « la dernière minute ». Le fonctionnement de l'entreprise à ce stade de la reprise peut se trouver perturbé soit par une trop grande implication du cédant, laissant peu de place au nouveau dirigeant et à son plan de reprise, soit à l'inverse par une attitude de retrait, de regard critique, voire d'hostilité envers le repreneur[134]. Dans les deux cas, la légitimité du nouveau dirigeant se trouve remise en cause. Afin de ne pas devoir supporter ces risques, de nombreux chercheurs et praticiens préconisent de ne pas mettre en œuvre une phase de transition trop longue (Deschamps et Paturel, 2005 ; Rollin, 2006).

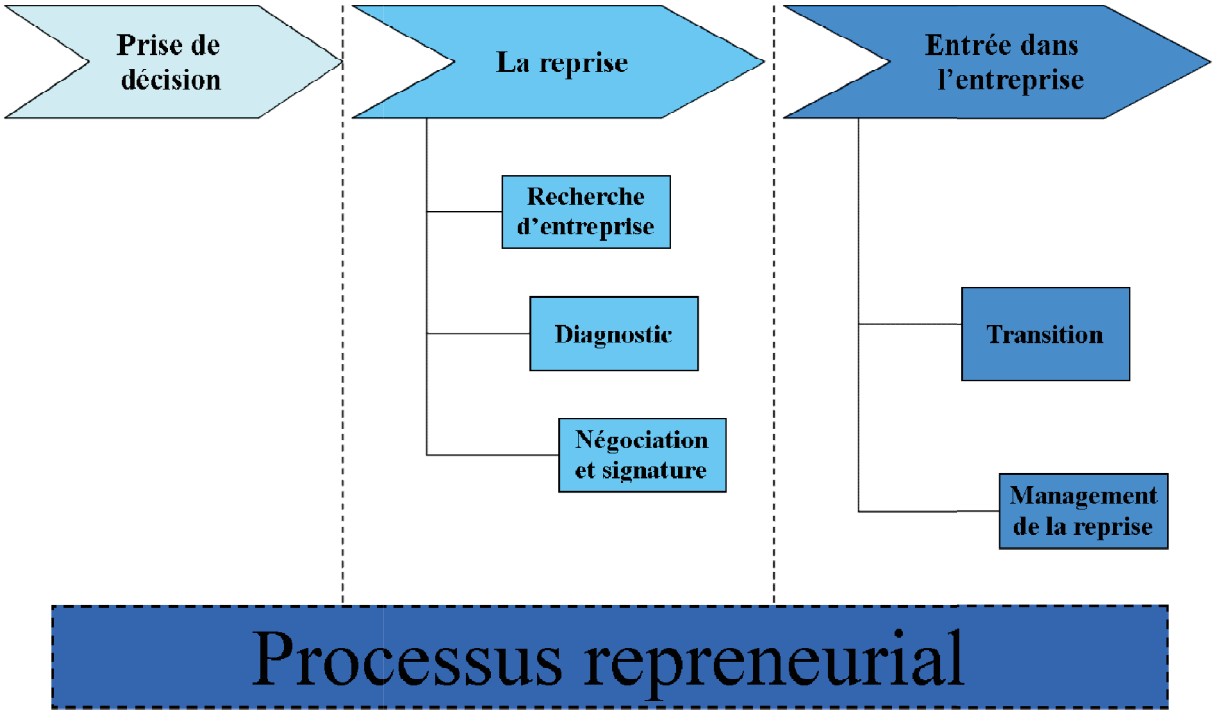
2.2.1.3.2.) Le management de la reprise

Cette dernière étape du processus de reprise débute lorsque le cédant quitte l'entreprise, laissant le repreneur seul aux commandes. De nombreuses recherches soulignent l'importance des difficultés auxquelles se heurte le repreneur pendant le management de la reprise (Deschamps, 2000 ; Deschamps et Paturel, 2005 ; Boussaguet, 2006 ; Picard et Thevenard-Puthod, 2006 ; Picard, 2009 ; Deschamps et Geindre, 2009). Pour Rollin (2006, p. 67), il s'agit d'une période intense qu'il ne faut surtout pas négliger. Elle « *concentre et condense (...) dans un minimum de temps tout un ensemble de problématiques fondamentales du management d'une organisation au sens large* ». Pour Deschamps et Paturel (2005, p. 199), c'est une étape délicate dans la mesure où *« le repreneur prend les rênes d'une entreprise qu'il ne connaît pas (...), manage un personnel qui est habitué à un autre dirigeant et gère de manière à ce que l'entourage perçoive une transition en douceur* ». S'installant aux commandes de l'entreprise, il découvre l'inconfort et l'ambiguïté de la situation. Un sentiment d'« extranéité » (Chabert, 2005) peut le submerger. A cet instant, de multiples questions l'assaillent : comment gérer efficacement l'entreprise ? Comment se faire accepter par l'ensemble des parties prenantes ? Et, surtout, comment construire sa légitimité de « patron » auprès des salariés et susciter leur engagement ? La qualité des réponses apportées impactera directement le futur de l'entreprise.

Nous pouvons résumer le processus repreneurial de la façon suivante.

[134] Picard et Thévenard-Puthod (2006) soulignent que certains cédants, percevant le repreneur comme un potentiel rival, peuvent aller jusqu'à « saborder » la reprise.

Figure 12 – Synthèse du processus repreneurial



Source : d'après Deschamps (2009).

Notre processus repreneurial présenté, nous allons à présent montrer que le management de la reprise est une étape capitale pour réussir le projet de reprise.

2.2.2.) Le management de la reprise : une étape capitale dans la réussite du projet

L'entrée dans l'entreprise, ultime étape du processus repreneurial, revêt une importance primordiale dans la réussite du projet. Dans leurs travaux, Picard et Thévenard-Puthod (2006) relèvent le nombre élevé d'échecs de reprise survenant durant les premières années consécutivement à l'arrivée d'un nouveau dirigeant. Les auteurs expliquent ce phénomène par l'importance des difficultés auxquelles sont confrontés les repreneurs durant la phase de management post-reprise. Déjà en 2005, le rapport OSEO mettait en garde sur les multiples obstacles pouvant attendre les futurs repreneurs après la reprise : trésorerie défaillante, inadaptation des appareils productifs, problèmes d'adaptation du repreneur, perte d'un partenaire important (fournisseur ou client), informations insuffisantes sur le fonctionnement interne de l'entreprise, difficultés relationnelles avec les salariés, etc. L'Agence Pour la Création d'Entreprises prévient les futurs candidats à la reprise du poids de leur rôle à ce stade du processus de reprise : « *Une reprise est plus complexe qu'une création*

et il faut être un bon professionnel dès l'entrée en fonction : le repreneur n'a pas le temps de "se roder" comme dans un projet de création » (site internet : APCE.com). Il devient alors essentiel pour tout repreneur de bien se préparer à répondre à toutes les éventualités avant même son investiture (Geindre, 2009), d'autant plus s'il est extérieur à l'entreprise. Berger-Douce et Deschamps (2010, p. 5) mettent en avant l'enjeu de cette période tant pour le repreneur que pour l'organisation. Selon ces auteurs, elle « *conditionne le bien-être du repreneur dans son entreprise, sa manière d'assumer son nouveau rôle et le succès de l'opération* ».

2.2.2.1.) Une étape importante pour le repreneur

L'entrée opérationnelle marque un tournant dans la vie du repreneur. Seul aux commandes de l'entreprise, il prend, à cet instant, réellement conscience de l'ampleur de la tâche. A la logique comptable et financière prégnante durant les premières étapes du processus repreneurial, se substitue un raisonnement incorporant la dimension humaine. Le repreneur passe d'un travail abstrait d'analyse d'outils comptables (tableaux de bord, prévisionnels, mesures de la rentabilité financière, etc.) à la gestion quotidienne de l'activité d'hommes et de femmes avec toute la complexité que cela suppose. L'importance du facteur humain, bien que souvent négligée dans les plans de reprise, apparaît alors soudainement. Les qualités humaines du nouveau dirigeant[135] sont largement sollicitées, les niveaux d'incertitude et d'anxiété au sein de l'organisation et dans son environnement étant généralement élevés.

Le moment est important et intense pour le repreneur. Il doit s'intégrer dans une structure qu'il ne connaît que superficiellement et prendre des décisions dont la pertinence sera jugée par l'ensemble des parties prenantes de l'organisation et, plus particulièrement, ses salariés. L'interaction avec ces derniers, considérés comme des agents socialisateurs, constitue une source d'apprentissage fondamentale de son nouveau rôle. Il entre dans un processus de socialisation repreneuriale, processus bilatéral de changement et d'adaptation mutuelle, durant lequel « *il a besoin d'acquérir la compréhension, les relations et l'autorité qui lui sont nécessaires pour assumer son rôle efficacement* » (Boussaguet, 2005, p. 297). La proximité hiérarchique propre à la TPE complexifie l'activité du nouveau dirigeant. Ses paroles, attitudes et actions seront aussitôt interprétées par les salariés et risquent de ne pas

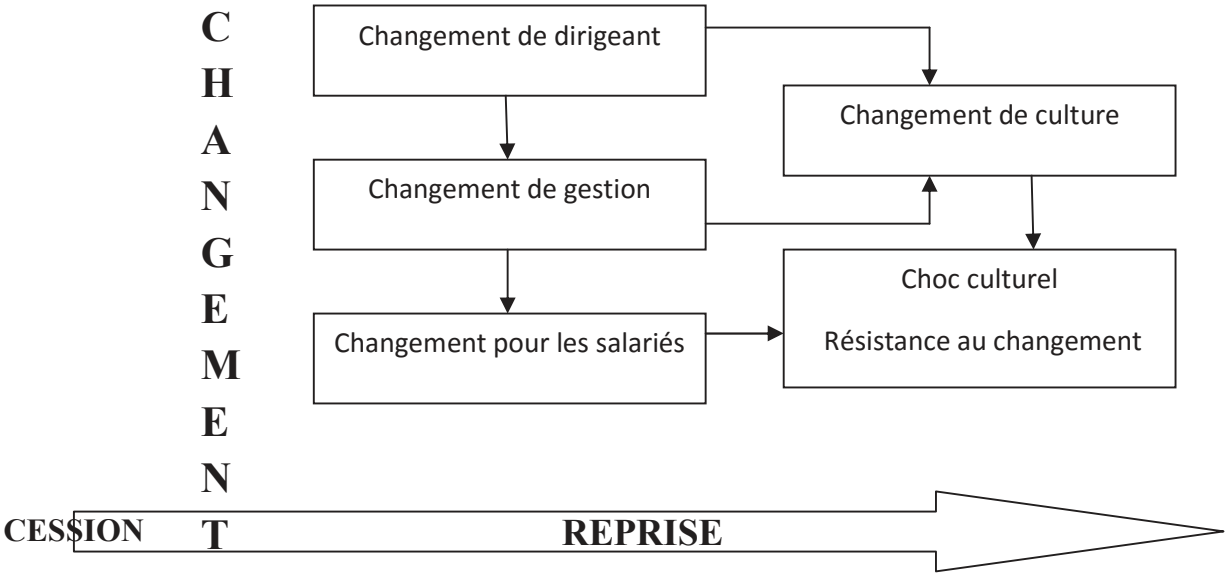
[135] Berger-Douce et Deschamps (2010) soulignent le rôle de la capacité d'apprentissage et de l'humilité dans la réussite de l'adaptation du repreneur. Pour Rollin (2006), ce dernier doit faire preuve de patience, d'objectivité et de pédagogie. Geindre (2009) évoque, quant à lui, la compétence sociale en tant que capacité à créer et à étendre son réseau relationnel.

susciter leur adhésion. Le faible nombre de personnel d'encadrement au sein des TPE, voire son absence totale, appelle une vigilance toute particulière de sa part. A cet instant, la pression pesant sur les épaules du repreneur est forte. Ses éventuelles premières erreurs d'appréciation ou de gestion ne seront ni filtrées ni corrigées par un quelconque encadrement et apparaîtront directement aux yeux des salariés, sa qualité de nouveau leader risquent alors d'être grandement compromise.

2.2.2.2.) Une période de fragilité pour l'organisation

Dans la vie de l'entreprise, le changement de dirigeant constitue un événement de toute première importance. Il revêt un caractère stratégique (Haddadj et D'Andria, 2001). Selon Boussaguet (2010), il touche aux fondements même de l'organisation et ses effets sur les membres de l'organisation sont « *profonds et déstabilisateurs* ». A l'instar de certains auteurs avant nous (Donckels, 1995 ; Haddadj et D'Andria, 2001 ; Boussaguet, 2005), nous considérons le changement de direction comme un événement majeur, un « macrochangement » diraient Mintzberg et al. (1999), souvent à l'origine de multiples autres changements au sein de l'organisation. Pour Deschamps (2000), il est le point de départ d'une dynamique du changement comme le montre la figure ci-après.

Figure 13 - La dynamique du changement dans une opération de reprise par un particulier



Source : Deschamps (2000, p. 367).

L'entrée en fonction d'un nouveau dirigeant impacte l'entreprise dans toutes ses dimensions (humaines, organisationnelles, stratégiques, etc.). Pour Deschamps et Paturel (2005, p. 216), le simple fait que l'organisation change de dirigeant « *implique que des modifications vont se produire dans l'organisation et dans la gestion* ». Boussaguet (2005) rappelle l'importance de cette dernière étape du processus de reprise et met en avant le risque de déstabilisation, voire de destruction de l'organisation dans les cas extrêmes où les différentes parties prenantes refusent de coopérer. La principale préoccupation pour le repreneur intégrant l'entreprise concernera la gestion du changement, activité visant principalement à éviter les phénomènes de résistance émanant des salariés (Deschamps et Paturel, 2009). Le management du repreneur, sa capacité à inspirer confiance ainsi que son leadership doivent permettre de lever les craintes liées au changement et amener les salariés à s'engager, à leur tour, dans la reprise. De la même manière, les partenaires de l'entreprise attendent des réponses sur l'intention du repreneur et sur les perspectives de collaboration futures.

2.2.3.) Les enjeux liés au changement de dirigeant

La littérature s'accorde sur le fait que l'opération de reprise induit inévitablement des modifications au sein de l'entreprise à différents niveaux : priorités des objectifs, méthode de gestion et de management, organisation du travail, etc. Pour Donckels (1995), l'arrivée du repreneur constitue en soi une source de changement au sein de l'organisation. Il incarne l'objet du changement (Conner et Patterson, 1982) aux yeux des salariés. En outre, le fait que le repreneur ait souvent besoin d'une pratique pour se démarquer de son prédécesseur, engendre naturellement du changement organisationnel (Berger-Douce et Deschamps, 2010). Les relations à l'environnement extérieur à l'entreprise sont également impactées par l'arrivée d'un nouveau dirigeant. Les différents partenaires de l'organisation sont placés devant l'obligation de collaborer avec un nouvel acteur qu'ils ne connaissent généralement pas, ce qui n'est pas sans causer de nombreuses difficultés. L'APCE opère une distinction avec la création d'entreprise et met en avant le poids plus élevé des rapports humains dans les opérations de reprise. La gestion de la problématique humaine doit être placée au centre des préoccupations de tout repreneur intégrant son nouveau poste. Ainsi, selon l'Agence, « *les problèmes de relations humaines sont bien plus lourds qu'en création. En effet, les contrats de travail des salariés se poursuivant, une adaptation leur sera nécessaire après le changement*

de direction. (...). De même, les relations avec les fournisseurs ou les clients peuvent évoluer défavorablement du fait du changement d'interlocuteur » (apce.com, 2013).

2.2.3.1.) Les difficultés liées à l'appropriation des relations à l'environnement

La TPE est caractérisable par une relation étroite entre le dirigeant et son environnement. Les clients, fournisseurs, institutions locales, associations, banques, etc. constituent un véritable réseau d'acteurs poursuivant un même objectif de collaboration et d'échange d'informations. L'arrivée aux commandes d'un repreneur suscitera de nombreuses interrogations quant à son positionnement par rapport à l'ancien dirigeant et à la prolongation du travail commun[136]. En d'autres termes, se poseront les questions de la possibilité et de l'intérêt (ou non) de poursuivre la coopération. Dans ses recherches, Geindre (2009) souligne la difficulté pour le nouveau dirigeant à identifier[137] la ressource réseau, son importance et le poids des réactions de l'environnement dans la réussite de la reprise. Pour de nombreux auteurs (Portes, 1998, cité par Arrègle et al., 2004 ; Baron et Markman, 2000 ; Davidson et Honig, 2003 ; Geindre, 2009) le réseau constitue un capital social (Bourdieu, 1980[138]) prépondérant dans la réussite d'une entreprise, puisque source d'avantage concurrentiel (Porter, 1986). Le principal enjeu pour le repreneur d'une TPE réside dans la captation, puis la conservation de cette ressource après le départ du cédant. La petite taille de l'organisation accentue la difficulté, car « *plus l'entreprise est petite et plus la confusion entre le réseau du dirigeant et celui de son entreprise sera grande* » (Geindre, 2009, p. 112). Arrègle et al. (2004, p. 17) conditionnent le bénéfice d'un capital social pour un individu à trois facteurs : « *il doit disposer de l'opportunité d'entrer dans des transactions sociales (les connexions du réseau social) ; les membres du réseau social doivent être motivés pour agir en faveur de l'acteur ; et ils doivent avoir la capacité de le faire ».* En ce qui concerne la RPP, ceci implique deux choses : d'abord, une volonté de l'ancien dirigeant de fournir « les clés » de son réseau au nouveau dirigeant, ensuite une bienveillance des membres du réseau à

[136] Selon Norburn et Schoenberg (1994, cités par Picard et Thévenard-Puthod 2006), le départ de l'ancien dirigeant entraîne en premier lieu une suspicion émanant de l'environnement, plus particulièrement de la part des fournisseurs et des clients.

[137] L'auteur pointe du doigt l'absence de « *mémoire organisationnelle* » et l'absence de « *quelconques fichiers* » pour répertorier la ressource réseau. Nous pensons que ceci est d'autant plus vrai au sein des TPE où les relations interpersonnelles (Dandridge, 1979) informelles sont nombreuses et privilégiées.

[138] Bourdieu (1980) le définit de la manière suivante : « *le capital social est l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance ; ou, en d'autres termes, à l'appartenance à un groupe, comme ensemble d'agents qui ne sont pas seulement dotés de propriétés communes (susceptibles d'être perçues par l'observateur, par les autres ou par eux-mêmes) mais sont aussi unis par des liaisons permanentes et utiles* ».

l'égard d'une personne qu'ils ne connaissent pas. Geindre (2009, p. 113) résume la situation ainsi : « *dans le cadre d'une reprise, le transfert du réseau ne dépend donc pas uniquement de la (bonne) volonté du cédant mais aussi de la réaction de l'environnement* ». L'identification, puis l'appropriation des relations de l'ancien dirigeant deviennent une préoccupation supplémentaire pour le repreneur. De nombreuses reprises échouent du fait de la détérioration ou de la perte de tout ou partie des relations à l'environnement après le départ du cédant (perte de clients, déperdition de capital social, apparition de tensions avec les fournisseurs, etc.). Mais outre les difficultés liées à l'appropriation des relations à l'environnement, il y a des difficultés internes à l'organisation.

2.2.3.2.) Les difficultés internes à l'organisation

La phase de management post-reprise constitue une période de travail relativement difficile et intense pour le nouveau dirigeant. De multiples témoignages de repreneurs tout comme les conclusions de recherches scientifiques (Deschamps et Paturel, 2005 ; Rollin, 2006 ; Boussaguet, 2006 ; Picard et Thévenard-Puthod, 2006) le confirment. Pour beaucoup, de nombreuses difficultés découlent de facteurs internes à l'organisation. Le changement à la tête de l'entreprise cristallise l'attention des salariés et suscite de nombreuses réactions et interprétations (Demers, 1993). Il s'agit d'un événement majeur susceptible de déstabiliser, en profondeur, le fonctionnement habituel de l'organisation tout comme ses caractéristiques culturelles et identitaires. Pour Giroux (1993), le changement dans l'organisation induit inéluctablement un changement dans les comportements des personnes et dans leurs relations entre elles. La prise en compte du facteur humain est essentielle dans la réussite d'une reprise, ce dernier représentant le principal frein au changement (Henriet, 1999). Confrontés à une nouvelle situation, les salariés peuvent avoir des réactions multiples allant du rejet total à, dans le meilleur des cas, une acceptation clairement exprimée[139]. Une bonne compréhension de ces réactions par le repreneur apparaît comme un élément fondamental dans la réussite de la reprise. Le rôle du nouveau dirigeant consiste à gérer le changement afin d'éviter les phénomènes de choc culturel et de résistance au changement, manifestation comportementale représentant le principal obstacle à toute reprise (Deschamps, 2002).

[139] Coetsee (1999, cité par Paille, 2012) propose une échelle graduée explicative des réactions au changement. Ces dernières oscillent selon un continuum ayant pour extrémités l'engagement (synonyme d'acceptation) et la résistance au changement (marquant le rejet des personnes pour le changement).

2.2.3.2.1.) Un bouleversement organisationnel

Le changement de dirigeant implique que des modifications vont se produire au sein de l'organisation et dans sa gestion (Deschamps et Paturel, 2005). Boussaguet (2005) mentionne qu'il s'agit d'une expérience polytraumatisante aussi bien au niveau individuel que collectif et organisationnel. A ce stade, de nombreuses complications organisationnelles peuvent survenir. Celles-ci sont souvent occasionnées par l'inefficacité des mécanismes d'ajustements rendus indispensables par le remplacement d'un acteur placé au centre du système de gestion de l'entreprise.

Il paraît, en effet, fort peu probable de voir une substitution parfaite des rôles et des attentes du repreneur à ceux et celles de l'ancien dirigeant. Ceci semble encore plus vrai au sein des TPE généralement créées, puis modelées, pour répondre aux aspirations personnelles de leur propriétaire-dirigeant (Marchesnay, 1991). L'imbrication des rôles cédant-repreneur et l'établissement de nouveaux modes de coordination entre acteurs paraissent d'autant plus compliquées que, sur le plan fonctionnel, il est très difficile de différencier les tâches entre acteurs (Marchesnay, 1990). L'organisation étant préalablement configurée selon la volonté du cédant, il en ressort une réévaluation, puis une probabilité accrue de redéfinition du rôle de chacun au sein de la structure. L'effet de proportion, décrit par Mahé de Boislandelle (1996), nous permet également d'entrevoir la petite taille de l'entreprise comme un facteur amplifiant les conséquences d'un changement de dirigeant, celui-ci occupant une place proportionnellement plus élevée que dans une entreprise de grande taille. Le remplacement d'un personnage central assumant conjointement différents rôles [140] (Mintzberg, 1989) impactera alors lourdement l'organisation de l'entreprise ainsi que sa gestion (Bayad, Boughattas, Schmitt, 2006).

La prise en main d'une TPE par un repreneur modifiera une situation d'équilibre, parfois en place depuis de nombreuses années. Elle influera sur le fonctionnement habituel de l'organisation, la répartition des rôles et des tâches, ainsi que sur les jeux de pouvoir entre acteurs (Crozier et Friedberg, 1977). Le nouveau dirigeant doit combler une large place laissée vacante par l'ancien dirigeant et peut décider d'apporter des évolutions à la structure. Cela passe par un nouveau partage de responsabilités, une nouvelle répartition des rôles, ou encore par de nouvelles procédures et méthodes de travail (organisation du temps de travail,

[140] Selon l'auteur, le manager assume trois types de rôles : des rôles interpersonnels (leadership, représentation de l'entreprise, etc.), des rôles informationnels (porte parole, diffusion d'informations, etc.) et des rôles décisionnels (négociation, répartition des ressources, régulation, etc.)

apport d'une technologie nouvelle, etc.). Quelle que soit la solution retenue, le repreneur doit garder à l'esprit que de trop nombreux changements, trop rapides ou mal maitrisés auront un impact considérable sur les salariés.

2.2.3.2.2.) Le poids du facteur humain

Maîtriser le processus de changement organisationnel requiert une attention fine portée aux éventuelles réactions d'individus confrontés à l'édiction de nouveaux rapports humains et à une modification des jeux de pouvoir (Crozier et Friedberg, 1977). Pour Sainsaulieu (1977), l'entreprise est bien plus qu'un lieu de production ou de lutte sociale, mais constitue une véritable institution, un lieu de construction identitaire. La spécificité de la TPE confère à l'étape de l'entrée en fonction du repreneur un caractère encore plus complexe. Les principaux traits caractéristiques de la TPE (petite taille, poids important du dirigeant, relation de proximité) expliquent en partie les difficultés généralement rencontrées. Au moins trois paramètres dont les effets impactent considérablement le fonctionnement de l'organisation sont à prendre en considération.

(1) La culture et l'identité : le changement de dirigeant au sein d'une entreprise de petite taille est un événement susceptible de déstabiliser ses caractéristiques culturelles et identitaires. Pour Deschamps (2000, p. 366), c'est surtout le management initié par le repreneur qui conduit indubitablement à des modifications de la culture organisationnelle avec des répercussions sur les membres de l'organisation. Bien que les notions de culture et d'identité soient souvent confondues au sein de nombreux écrits ou discours, il semble néanmoins nécessaire de les différencier. Selon Hofstede (2007, p. 1), l'identité est « *quelque chose de conscient* », alors que la culture est de l'ordre du « *préconscient* ». L'auteur ajoute : *« une équipe de travail pourrait avoir des identités de sous-groupe sans différences de culture, ou bien une identité jointe sans être de culture homogène* ». La notion d'identité est sollicitée par de nombreux champs disciplinaires, parmi lesquels figurent la sociologie[141], la psychologie[142], la philosophie[143] et, bien entendu, les sciences de gestion. Pour ces dernières, l'identité constitue une dimension fondamentale de l'organisation. Ainsi, selon Picard (2009), l'identité est un facteur essentiel de cohésion interne et, en même temps, de différenciation du

[141] Par exemple, Sainsaulieu (1977) s'intéresse à l'identité professionnelle, définie comme la « *façon dont les différents groupes au travail s'identifient aux pairs, aux chefs, aux autres groupes* », l'identité se construisant par « *l'expérience relationnelle et sociale du pouvoir* ».
[142] Nous pensons aux travaux d'Erikson (1968) portant sur l'identité individuelle.
[143] Selon Levi-Strauss (1977), *« L'identité est une sorte de foyer virtuel auquel il nous est indispensable de nous référer pour expliquer un certain nombre de choses, mais sans qu'il n'ait jamais d'existence réelle* ».

comportement de l'entreprise dans son environnement. Rollin (2006, p. 92) voit dans le système identitaire l'expression des « *caractéristiques sociales objectives de l'entreprise, mais aussi l'image qu'elle veut donner d'elle-même et qu'elle reçoit en retour* ». Le concept d'identité organisationnelle développé par Albert et Whetten (1985) apporte un éclairage intéressant à la question du comment les composantes humaines internes entrevoient l'organisation. Selon ces auteurs, l'identité organisationnelle se définit comme l'ensemble des perceptions partagées des membres de l'organisation des caractéristiques centrales, distinctives et stables d'une organisation. Le caractère invariable et persistant dans le temps de l'identité organisationnelle semble néanmoins largement contesté (Gioia, Schultz et Corley, 2000[144]). Quelle que soit l'approche retenue[145], un large consensus se dégage sur le fait que l'identité organisationnelle joue un rôle crucial. Elle permet de répondre à la question « Qui sommes-nous ? », notamment lorsque surviennent des changements importants (Ghadiri Djahanchah, 2014). Au sein des TPE, le système identitaire se confond généralement avec l'identité du dirigeant (Picard, 2009). Le départ de l'ancien dirigeant, assimilable à un changement, est susceptible d'affecter profondément et durablement les composantes identitaires de l'organisation. Le risque existe de voir les salariés ne pas se « retrouver » dans la nouvelle configuration identitaire. L'attachement au patron, l'habitude et le travail quotidien au sein d'une équipe restreinte, renforcent le sentiment d'une véritable rupture familiale (Picard, 2009). Parallèlement, l'arrivée d'un repreneur au sein de l'organisation est susceptible de produire un véritable choc entre deux cultures obligées de se rapprocher : la culture du repreneur et celle de l'entreprise[146]. Eviter le choc culturel (Deschamps et Paturel, 2005), générateur de dysfonctionnements (accroissement du stress, baisse du niveau de motivation, attitudes de retrait, etc.), nécessite un travail d'adaptation[147] et de compréhension de la part du repreneur et la volonté de ne pas « *imposer son propre modèle culturel à la communauté de l'entreprise qui existe depuis des années sur de solides fondamentaux* »

[144] Selon ces auteurs, l'identité organisationnelle est plutôt fluide et instable. L'instabilité constituant même une condition d'accomplissement du changement.

[145] Deux courants analytiques ont marqué la recherche sur l'identité organisationnelle. Il s'agit de l'approche essentialiste (les caractéristiques identitaires sont stables dans le temps) et de l'approche anti-essentialiste (l'identité organisationnelle, au lieu d'être persistante dans le temps, est plutôt fluide et instable) (Gagne, 2010).

[146] Pour Pettigrew (1977), la culture d'une entreprise (son système de valeurs) se manifeste à travers des symboles tels que le langage, les rituels, mythes, histoires, etc. Thevenet (1993) la définit comme un ensemble d'hypothèses de base et d'évidences partagées par les membres d'une organisation opérant parfois de façon inconsciente et construites au cours de l'histoire pour affronter les problèmes rencontrés dans l'organisation.

[147] Boussaguet et al. (2004) différencient l'*acculturation* (adaptation plus ou moins forte de sa culture à celle du territoire d'accueil) de l'*inculturation* (soumission complète au territoire d'accueil).

(Rollin, 2006, p. 94). Ceci est d'autant plus vrai que l'entreprise est en bon état de fonctionnement au moment de la vente, ce qui est le cas des entreprises que nous étudions.

(2) La psychologie des salariés : face à cette nouvelle situation imposée par la direction, les salariés peuvent être sujets à des troubles émotionnels liés à la perte d'une situation antérieure jugée satisfaisante : « *perte de sécurité, de pouvoir, d'utilité, de compétence, de relations sociales, du sens de la direction ou de territoire* » (Bareil et Savoie, 1999). Comme le rappelle Ghadiri-Djahanchah (2014), les changements peuvent être vécus par les membres de l'organisation comme de véritables menaces identitaires et occasionner un sentiment d'insécurité[148]. L'identité organisationnelle porteuse de sens (Weick, 1995) se trouve alors menacée. A ce climat d'insécurité, peut s'ajouter l'émotion provoquée par une perte de repères relationnels intenses[149] (perte de liens avec l'ancien dirigeant) et organisationnels puissamment ancrés. Pour Boussaguet (2005), si la perte d'une relation privilégiée avec l'ancien dirigeant marque l'esprit des salariés, c'est surtout la perspective d'une nouvelle dynamique et d'un nouvel équilibre à trouver qui est génératrice de stress et d'anxiété. La spécificité de la TPE exacerbe ces sentiments : d'une part, en raison de la proximité relationnelle forte entre l'ancien dirigeant et ses salariés, et, d'autre part, en raison de la disparition d'un point de repère central (l'ancien patron) autour duquel toute l'activité s'est jusque-là organisée. Installés dans une routine et un confort relatif de travail, les employés voyant un nouveau dirigeant prendre possession des lieux, ressentent de la méfiance et perçoivent la possibilité de tout perdre. Une remarque d'une salariée interviewée résume assez bien l'ambiguïté de la situation : « *on sait ce qu'on perd mais on ne sait pas ce qu'on va retrouver !* » (Salarié HPC*)*. La peur du changement s'installe alors progressivement.

(3) Les résistances au changement : tout repreneur entrant pour la première fois dans sa nouvelle entreprise doit garder à l'esprit qu'il incarne le changement aux yeux des salariés. Son arrivée est très souvent perçue par les membres de l'organisation pour ce qu'elle est, à savoir une modification majeure en soi (Fiegener, Brown, Prine et File, 1994 ; Donckels, 1995), une rupture et une intrusion (Boussaguet, 2005). L'entreprise de petite taille est très sensible au changement de dirigeant et il est très probable que ce nouvel acteur éveille un sentiment de rejet (Donckels, 1995). Les réactions des salariés « contraints » au changement

[148] L'auteur distingue l'insécurité existentielle (le changement menace l'identité considérée comme une source de sens et de stabilité), l'insécurité morale et l'insécurité relationnelle.

[149] Dans son ouvrage consacré aux petites et moyennes entreprises, Bizaguet (1991) souligne l'attachement affectif des salariés à leur dirigeant.

peuvent être multiples. Certaines attitudes et réactions peuvent être positives et se manifester par une remotivation, une confiance en l'avenir, de l'ardeur au travail, etc. (Deschamps et Paturel, 2005). A l'inverse, de nombreuses réactions négatives, voire hostiles, peuvent se révéler et venir perturber fortement la gestion de l'entreprise. Picard et Thévenard-Puthod, 2006, p. 7) relèvent ainsi que : *« les salariés peuvent (...) mal réagir au contrôle exercé par ce nouveau dirigeant (absentéisme, baisse de la performance, colère, rejet, sabotage…), voire même décider de quitter l'entreprise »*.

Ces manifestations négatives s'expliquent le plus souvent par une seule et même raison, la résistance au changement. Collerette, Delisle et Perron (1997, p. 94) définissent cette notion comme « *l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement »*. Anzieu et Martin (2000 [150]) donnent une dimension psychologique au phénomène qu'ils expliquent de la manière suivante : « *Toute modification apportée à l'équilibre d'un système entraîne, au sein de celui-ci, l'apparition de phénomènes qui tendent à s'opposer à cette modification et à en annuler les effets* ». Selon ces auteurs, les résistances au changement ont pour origine la collectivité, les individus eux-mêmes ou les multiples interactions au sein du groupe. L'objectif assigné au nouveau dirigeant dans le cadre d'une reprise consiste à minimiser les forces d'opposition au changement et à établir un nouveau consensus. La résistance au changement est un concept complexe[151] déjà ancien[152], mais incontournable lorsque l'on souhaite étudier les réactions humaines au changement (Bareil, 2004). Carton (1997, cité par Vas et Vande Velde, 2000) met en évidence quatre formes principales de résistance au changement :

- l'inertie : le changement semble accepté par les individus, mais ceux-ci tentent de différer son application ; la résistance est exprimée par « non-dit » ;

- l'argumentation : elle se caractérise par des discussions, des négociations portant sur le fond et la forme du changement ; selon Vas et Vande Velde (2000, p. 6), elle constitue « *la voie royale d'accès à l'intégration du changement »* et *« obéit à un besoin naturel des individus d'influencer la réalité extérieure pour la rapprocher de sa réalité intérieure » ;*

[150] Les auteurs empruntent à Le Chatelier l'explication du phénomène qui s'applique en biologie pour l'appliquer à la psychologie et à la psychologie sociale afin d'expliquer l'inertie des individus et des groupes.
[151] Vas et Vande Velde (2000) expliquent que le concept de résistance englobe à la fois des réalités psychologiques, sociologiques, politiques, économiques, culturelles…
[152] Ce phénomène a été étudié dès les années 40 par Coch et French (1948) auprès d'employés exerçant au sein d'une manufacture.

- la révolte : les individus concernés par le changement s'opposent à celui-ci de différentes manières (grève, action syndicale, tensions avec la hiérarchie, etc.) ;

- le sabotage : cette dernière forme de résistance tend à prouver l'ineptie du changement. D'après Vas et Vande Velde (2000, p. 6), le sabotage diffère de la révolte, car il est plus « *pernicieux et manipulateur* ».

D'après Bareil (2004), six catégories de causes de résistance au changement peuvent être mises en évidence : les causes individuelles, collectives, politiques, liées à la qualité de sa mise en œuvre, en relation au système organisationnel et au changement lui-même (tableau 9).

Tableau 9 - Les causes multiples de la résistance au changement

Individu	Collectif/Culturel	Politique	Qualité de mise en œuvre	Système organisationnel	Changement
Dispositions psychologiques : traits, personnalité : préférence pour la stabilité	Perte de droits acquis	Enjeux de pouvoir	Mode d'introduction du changement. Scénario de mise en œuvre	Structure	Complexité du changement
Causes psychanalytiques: mécanismes de défenses	Système social systémique	Perte d'autorité, de ressources	Orientation	Intégration interne	Sens accordé au changement
Incompréhension du changement	Normes sociales	Soutien des groupes d'intérêt	Sensibilisation/ communication	Culture et valeurs	Cohérence du changement avec les valeurs organisationnelles
Caractéristiques personnelles : âge, antécédents	Caractéristiques culturelles	Coalition dominante	Habilitation et formation	Inertie organisationnelle	Légitimité du changement
Vécu antérieur et expériences de vie	Valeurs, rites et histoire	Influence des sous-groupes	Consultation Implication Participation	Leadership : haute direction et cadres	Type de changement radical : ex. downsizing
Peurs (de perdre des acquis et de ne pas être capable)		Influence des personnes valorisées	Temps d'adaptation	Contexte et environnement	Syndrome du changement répétitif
Pertes : sécurité, pouvoir, utilité, compétences, relations, territoire, repères		Pouvoir du syndicat	Disponibilité des ressources	Capacité à changer	
Ratio coûts/ bénéfices			Approche du changement		

Source : Bareil (2004, p. 6).

Tout changement suscite des réactions de la part de ceux qui le subissent. La RPP n'y échappe pas. L'arrivée d'un nouveau dirigeant au sein d'une TPE qui fonctionne bien et depuis longtemps est susceptible d'engendrer de nombreuses réactions, parfois très négatives de la part des salariés. Le repreneur devra consacrer une partie de son temps à gérer les effets du changement et adopter un style de management, une méthodologie et des outils adaptés. Manager au mieux les réactions des membres de l'organisation devient primordial. Pour Esteve (1997), cette activité représente le principal facteur de succès du rachat. Le leadership du dirigeant semble alors déterminant pour mener à bien le changement (Nadler et Tushman, 1989).

Conclusion section 2

Cette seconde section avait pour objectif de préciser le cadre d'analyse de notre recherche. Nous avons d'abord cherché à obtenir une cartographie plus précise de la reprise d'entreprises à partir d'éléments de quantification statistiques. Les enjeux économiques et sociaux, particulièrement en termes d'emplois, pour la France et l'Europe, ont été abordés. Après examen des principales études et recommandations européennes publiées depuis une vingtaine d'années et à partir d'une recension et d'une analyse des principaux textes de lois votés en France sur le sujet, nous avons relevé une prise de conscience progressive, mais néanmoins insuffisante, des différents enjeux de la part des pouvoirs publics.

En nous appuyant sur une définition de l'entrepreneuriat proposée par Paturel (2011), nous avons situé la reprise de TPE dans ce champ disciplinaire, puis nous avons justifié notre choix d'embrasser une lecture multiparadigmatique de l'acte. Nous avons retenu le paradigme du processus, de l'obtention de valeur, de l'innovation et de l'intensité du changement vécu par le dirigeant pour expliquer l'entrée en fonction du repreneur. La définition du repreneur que nous retenons est la suivante : c'est un individu saisissant l'opportunité de racheter une entreprise existante dans le but d'obtenir de la valeur, qui s'engage dans un processus engendrant un changement plus ou moins fort dans sa vie. Après avoir décrit les différentes modalités de transmissions possibles, nous avons choisi de focaliser notre recherche sur la reprise par un repreneur externe (RPP) d'une TPE saine.

Pour une meilleure compréhension de l'opération de reprise, nous avons adopté comme support théorique le processus repreneurial de Deschamps (2000). Ce processus est caractérisé par trois phases : la prise de décision ; la reprise qui comporte la recherche d'une entreprise, le diagnostic, la négociation et la signature ; et la phase d'entrée qui est caractérisée (ou non) par une période de transition et le management de la reprise. L'étape qui nous intéresse se situe plus particulièrement au moment de l'entrée en

fonction du repreneur, période désignée par la littérature sous l'appellation de « management post-reprise ». Cette dernière période où le repreneur se retrouve seul aux commandes de l'entreprise, nous semble, à l'instar de nombreux auteurs, être une étape déterminante dans la réussite du projet repreneurial.

Nous avons montré que cette phase va occasionner des difficultés liées à l'environnement, mais aussi des problèmes internes à l'organisation. Ces derniers renvoient pour la majorité d'entre eux, à la culture et à l'identité, à la psychologie des salariés et aux phénomènes de résistance au changement. Le leadership du dirigeant semble alors déterminant pour mener à bien le changement (Nadler et Tushman, 1989).

Conclusion chapitre 1

A travers ce premier chapitre, nous avons souhaité mettre en évidence les spécificités propres à la gestion et à la reprise d'une TPE. Nous avons commencé par définir la TPE à partir d'une revue de littérature consacrée aux PME et TPE. L'approche quantitative, très souvent utilisée pour délimiter ce type d'entreprises, s'est avérée être insuffisamment solide pour y ancrer notre travail de recherche. Nous avons donc choisi d'utiliser en complément une approche qualitative, pour en préciser les caractéristiques et les particularités.

A partir d'une revue des différents courants paradigmatiques mis en évidence par Torrès (1997), nous nous sommes situé dans le courant paradigmatique de la spécificité. Ce courant nous a permis de relever le caractère spécifique de la reprise d'une TPE. Cette spécificité, incarnée par le rôle central du dirigeant et des relations de proximités fortement marquées, s'est avérée être un phénomène complexifiant l'opération de reprise et la gestion du repreneur au moment où il prend ses fonctions.

Après avoir défini la reprise, dressé un panorama chiffré de ce qu'elle représente en Europe, en France et en région Auvergne-Rhône-Alpes, nous en avons signalé les enjeux économiques et sociaux. En nous appuyant sur une définition de l'entrepreneuriat développée par Paturel (2011), nous inscrivons clairement cette opération dans ce champ disciplinaire, puis retenons les paradigmes du processus (Gartner, 1993 ; Bruyat, 1993), de l'innovation (Julien et Marchesnay, 2011), de l'obtention de valeur (Paturel, 2011) et de l'intensité du changement vécu par le repreneur, pour expliquer le phénomène. Les différentes modalités de reprise par des personnes physiques (reprise par la famille, RES, RPP) ont été exposées. Puis, nous nous sommes positionné sur la pratique la plus répandue à ce jour, à savoir la RPP.

Le modèle de processus repreneurial pour une personne physique seule, établi par Deschamps (2000), a ensuite été utilisé. La dernière étape du modèle, appelée « management post-reprise », nous est apparue, à l'instar de nombreux auteurs, être une période capitale dans la réussite du projet. Nous avons appréhendé les nombreuses difficultés susceptibles de parasiter une gestion sereine de cette période de changement. Elles ont, pour la plupart, trait à l'appropriation des relations à l'environnement par le repreneur et, dans une plus grande mesure, à la gestion du facteur humain au sein de la structure.

Chapitre 2 - Le rôle du repreneur en contexte de changement organisationnel

Lorsqu'il se prépare à la reprise d'une TPE, le repreneur fixe prioritairement son attention sur la valeur de l'entreprise ainsi que sur les relations avec les parties prenantes externes (clients, fournisseurs, etc.) alors que les facteurs humains et organisationnels apparaissent, au fil des expériences, comme des sources importantes d'échec.

Dans le précédent chapitre, nous avons montré à quel point la gestion des relations humaines dans une période de changement constitue un défi important à relever par le repreneur au moment de son entrée en fonction. A travers ce second chapitre, nous allons tenter d'analyser la RPP des TPE à la lumière des différentes typologies du changement et des modèles de conduite proposés par la littérature. Pareil exercice doit nous permettre de mieux explorer et comprendre le phénomène.

Dans une première section, nous observerons en quoi l'arrivée d'un nouveau dirigeant au sein d'une TPE constitue un changement organisationnel majeur. Nous justifierons l'adoption d'une lecture interprétativiste de l'événement, plus particulièrement, notre inscription dans une approche par les théories du sensemaking. Cette lecture nous amène à percevoir la RPP comme un changement écologique de nature à perturber un environnement enacté dans l'esprit des individus. Le rôle primordial du repreneur, en tant que nouveau leader façonnant l'environnement pour maintenir ses partenaires dans l'action, sera ensuite abordé.

Dans une seconde section, nous verrons dans quelle mesure et par quels moyens, reconstruire collectivement du sens apparaît être une solution efficace pour mieux réussir le changement. A partir de ce cadre théorique, nous poserons nos questions et objectifs de recherche.

Section 1- Le management de la reprise ou la conduite d'un changement organisationnel majeur

Devenir propriétaire d'une entreprise est l'aboutissement d'un processus long et complexe nécessitant une grande motivation et des efforts sans cesse renouvelés. Néanmoins, la tâche du repreneur ne s'arrête pas à la signature de l'acte de vente. La prise en mains effective de l'entreprise, également appelée « entrée opérationnelle », constitue le point de départ d'un nouveau challenge pour le repreneur. A ce stade de la reprise, il devient le seul et unique patron. Pour de nombreux repreneurs externes, d'autant plus lorsqu'ils sont habitués au statut de salarié, il s'agit d'une situation nouvelle, un véritable changement nécessitant de nombreux efforts d'adaptation. Si le repreneur, de par son arrivée dans l'entreprise, est à l'origine du changement, il en subit également les effets[153], comme le montre le témoignage suivant : « *L'arrivée dans l'entreprise était difficile, on est complètement déséquilibré, je me posais plein de questions : comment je vais m'y prendre? Qu'est-ce que je vais faire ? Quel est mon rôle de tous les jours dans l'entreprise ? En fait, personne n'est là pour nous dire ce qu'on doit faire !* » (repreneur HPC).

A ce moment de la reprise, le repreneur est confronté à de nombreuses appréhensions concernant sa place dans la structure et un sentiment de solitude est également largement décrit par les nombreux repreneurs rencontrés. L'inquiétude provoquée par le changement à la tête de l'entreprise est également partagée par ses salariés. L'arrivée d'un nouveau dirigeant est vécue à la fois comme une rupture (Deschamps et Paturel, 2005) et une intrusion (Boussaguet, 2005). Cette incursion constitue en soi une source de changement au sein de l'organisation (Donckels, 1995). La « reprise en mains » de la TPE est susceptible de bouleverser l'organisation initiale. Elle est fréquemment à l'origine d'une cascade de changements (Schmit, Vas et D'Hoore, 2008) au niveau structurel, identitaire, comportemental et culturel. Il appartient à chaque repreneur de gérer au mieux ces bouleversements afin d'assurer la pérennité de l'entreprise reprise. Pour de nombreux auteurs (Giroux, 1991 ; Simons, 1994 ; Mintzberg et al., 1999), aider les gestionnaires d'organisations dans l'élaboration de réponses adaptées au changement suppose, en premier lieu, de mieux caractériser les différentes formes de changement. La littérature permet en conséquence de

[153] L'entrée dans l'entreprise génère un changement impactant à la fois la vie du repreneur (il s'agit d'un changement individuel), mais aussi l'organisation (on évoque alors le phénomène de changement collectif ou organisationnel).

discerner plusieurs types de changement en fonction de leur rythme, leur ampleur et leur profondeur (Commeiras, 1999, cité par Soparnot, 2004).

Dans un premier temps, nous exposerons les principales typologies couramment utilisées dans la littérature pour expliquer le changement. L'examen de celles-ci doit permettre de mieux qualifier le changement provoqué par la reprise de l'entreprise. Nous verrons pour quelles raisons la reprise d'une TPE constitue un changement organisationnel majeur doté d'une coloration spécifique. Nous observerons ensuite l'évolution de la notion de changement au fil du temps à travers les apports successifs des principaux modèles, puis justifierons l'approche retenue pour notre recherche. L'approche par le sensemaking apparaîtra comme un cadre théorique particulièrement riche pour explorer et mieux comprendre la période d'entrée dans l'entreprise du repreneur. Enfin, nous présenterons le rôle du leadership dans le management de la reprise.

1.1.) Le changement : typologies et modèles de gestion

La littérature reconnaît une grande diversité de changements en fonction de leur contenu, de leur progressivité et de leurs conséquences sur l'organisation. Cette pluralité rend l'analyse scientifique difficile et complique le choix des outils à mettre en place par le gestionnaire pour mieux appréhender le changement. Pour Soparnot (2004), la diversité est si forte qu'elle rend improbable la mise au point d'un mode de gestion générique. A l'instar de Simons (1994,[154]), de nombreux auteurs (Giroux, 1991 ; Touchais et Herriau, 2009) ont montré que la manière dont pouvait être contrôlé le changement diffèrait selon le type de changement se présentant à l'organisation. Tenter de déterminer comment mieux réussir le changement à la tête d'une TPE nécessite, dès lors, de le spécifier. Nous commencerons donc par caractériser la RPP d'une TPE à partir des principales typologies du changement, puis nous sélectionnerons parmi les principaux modèles de gestion du changement, celui qui nous paraît être le plus approprié pour notre recherche.

1.1.1.) Les principaux types de changements organisationnels

Le changement peut prendre différents aspects ; il peut être incrémental (Weick et Quinn, 1999, Orlikowski, 2000) ou radical (Miller, 1982 ; Allaire et Firsirotu, 1988 ; Hafsi et Demers ,1989), marginal ou majeur (Mintzberg et al., 1999 ; Rondeau et Bareil, 2009),

[154] L'auteur démontre que les leviers de gestion du changement ne sont pas les mêmes lorsqu'il s'agit d'un changement évolutif ou révolutionnaire.

prescrit ou construit (Vandangeon-Derumez, 1998). L'examen des différentes typologies nous conduit naturellement à s'interroger sur la manière dont doit être appréhendée la RPP de TPE en tant qu'événement générateur de changement pour l'organisation.

1.1.1.1.) Un changement incrémental ou radical

Le changement fait l'objet de deux conceptions biens distinctes concernant son caractère évolutif ou non. Dans la vie de l'entreprise, le changement incrémental (ou graduel) correspond à une succession de périodes de stabilité entrecoupées par des changements opérés de manière graduelle. Le changement se fait progressivement, sans « à-coup », quelquefois de manière imperceptible, par accumulation de petites modifications et progrès réguliers (Mintzberg et Westley, 1992). La progressivité dans la mise en place des modifications apportées à l'organisation favorise l'acceptation, puis l'appropriation du changement par ses membres. L'objectif n'est pas une remise en cause profonde du fonctionnement de l'organisation, mais son amélioration progressive. L'approche incrémentaliste (Quinn, 1980) entrevoit dans cette succession de petites étapes un vecteur de stabilité et d'efficacité pour l'organisation, celles-ci ne bouleversant pas l'équilibre organisationnel présent et générant moins de phénomènes d'incertitudes auprès des salariés. Le changement apparaît comme une construction lente et permanente, validée par expérimentation. Senior (1996, cité par Coram et Burns, 2001) souligne qu'il est possible de distinguer deux types de changement incrémental : le changement incrémental en douceur (smooth incremental) correspondant à un changement lent, continu et systématique, et le changement incrémental ébranlant (bumpy incremental) correspondant à une période d'accélération du changement, ce dernier devenant alors discontinu.

Le changement radical (ou de rupture) bouleverse la phase d'exploitation habituelle de l'entreprise. Il conduit à des transformations importantes dans l'organisation tant au niveau stratégique que structurel et culturel (Giroux, 1991 ; Demers, 1999). Selon Allaire et Firsirotu (1989), peuvent être différenciés quatre types de changement radical ; la transformation dont l'objectif consiste à adapter l'organisation à des circonstances radicalement changées, la réorientation représentant une réallocation générale des ressources de l'entreprise confrontée à des marchés saturés ou stagnants, la revitalisation dont l'objectif est d'apporter des améliorations au fonctionnement de l'organisation et, pour finir, le redressement qui vise à améliorer la performance de l'organisation ou à assurer sa survie. Certains auteurs (Simons, 1994 ; Demers, 1999) rappellent la prééminence du rôle joué par les dirigeants dans le cadre

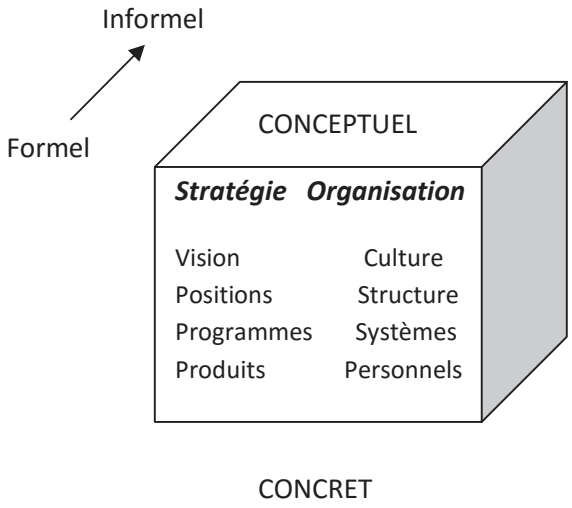
d'un changement radical. Ces derniers procèdent à une transformation du système de valeurs de l'organisation afin de modifier les représentations des acteurs (croyances, valeurs), la finalité principale étant d'influencer les actions dans une direction souhaitée. Les modifications comportementales et l'adhésion des membres de l'organisation résultent d'un système de rémunération renouvelé (établissement de primes, promotions, etc.) récompensant davantage l'engagement dans le déploiement du changement.

1.1.1.2.) Microchangement et macrochangement

Mintzberg et al. (1999) opèrent une distinction entre deux types de changement : les microchangements et les macrochangements. Les premiers ne portent que sur une partie limitée de l'organisation (recrutement de nouveaux membres, redéfinition des tâches, développement d'un nouveau produit, etc.) alors que les seconds la concernent dans toutes ses dimensions (réaffectation de moyens physiques, repositionnement stratégique sur le marché, opération de fusion ou d'acquisition, etc.). Les microchangements, même s'ils peuvent avoir des conséquences majeures sur l'entreprise, sont assez facilement contrôlables par les différentes unités[155]composant l'organisation (Barabel et Meier, 2006). A l'inverse, la portée multidimensionnelle des macrochangements requiert, de la part de la direction de l'entreprise qui en est la principale responsable, une gestion attentive. Pour Mintzberg et al. (1999), ce qui différencie les microchangements des macrochangements, c'est leur degré d'abstraction, les premiers sont concrets et palpables alors que les seconds sont abstraits (conceptuels). Afin de compléter leur démonstration, les auteurs ont élaboré une cartographie des processus de changement articulée autour de trois axes (vertical, horizontal et en relief) et de deux grandes dimensions : la stratégie et l'organisation. Les changements sont classés en fonction de leur importance (sur l'axe vertical : du microchangement au macrochangement) et des dimensions concernées (sur l'axe horizontal : changement de stratégie ou changement concernant l'organisation de l'entreprise). Le caractère formel ou informel du changement fait l'objet du troisième axe. Il ressort de cet outil que les changements les plus vastes (macrochangements) et abstraits (conceptuels) concernant l'organisation sont ceux ayant trait à la structure et à la culture de l'entreprise. Dans la dimension stratégique, les changements de produits et de programmes sont, quant à eux, considérés comme des microchangements concrets et locaux. Cette cartographie est présentée par la figure suivante.

[155] L'unité pouvant être l'individu, l'équipe de travail ou le service.

Figure 14 - Le cube du changement



Source : (Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 1999).

Rondeau et Bareil (2009) rajoutent que l'instauration d'un changement de forte importance (changement majeur) au sein d'une organisation dépend de trois «enjeux clés» : sa légitimation (nécessité d'établir auprès des personnes concernées une communication, puis une discussion sur l'intérêt du changement[156]), sa réalisation et son appropriation (le changement devient partie intégrante du mode de fonctionnement ordinaire de l'organisation).

1.1.1.3.) Un changement prescrit ou construit

Selon Cordelier et Montagnac-Marie (2008), la littérature reconnaît aujourd'hui deux façons d'initier l'innovation organisationnelle : le changement prescrit et le changement construit. Le premier est à l'initiative du manager chargé de l'implémenter dans l'organisation selon un « cahier des charges » précis qu'il aura préalablement défini. Dans le cadre d'un tel changement, les objectifs sont imposés par la direction à l'ensemble de l'organisation (Vandangeon-Derumez, 1998) sous la forme d'un programme généralement intensif. Celle-ci, après avoir planifié le changement, le présente, l'explique et le justifie afin d'obtenir l'adhésion des différents acteurs. Cette vision du changement s'inscrit dans la lignée du schéma retenu par les théoriciens classiques de l'organisation (Taylor, Fayol), les acteurs exécutant ce que la direction leur a prescrit. Dans le cadre d'un changement construit,

[156] Ce type de management du changement fondé sur l'information et faisant appel à la capacité de raisonnement des personnes concernées, correspond à la stratégie empirico-rationnelle définie par Chin et Benne (1969, cités par Bayad et Delobel, 2002).

l'ensemble des acteurs de l'entreprise participe à la structuration du changement. Le changement se fait progressivement et s'articule autour d'une vision floue de l'avenir émanant de la direction. Le projet de changement est peu formalisé afin de faciliter l'initiative, le dialogue et la confrontation des points de vue. L'implication des subordonnés accentue l'appropriation et l'implantation du changement. Dans cette approche du changement, le leadership du gestionnaire joue un rôle fondamental dans la création d'un contexte favorable au changement. Le dirigeant est perçu comme un accompagnateur, un facilitateur chargé d'instaurer les conditions pour que le changement émerge de l'action collective (Demers, 1999).

Vandangeon-Derumez (1998) nuance néanmoins cette vision trop dichotomique du changement. Cette auteure constate que, dans la réalité, les organisations voient se succéder les deux logiques au sein d'un seul et même processus. Le changement prescrit requiert quelquefois l'utilisation du dialogue pour faciliter son appropriation, alors que le changement construit doit, pour se figer un peu plus dans l'organisation, recourir à la programmation et à la standardisation. Les travaux de Van de Ven et Poole (1995, 2005) semblent confirmer cette idée et arrivent à la conclusion que des moteurs du changement prescrits et construits peuvent intervenir en même temps. Ces auteurs soulignent, en outre, l'importance de ne pas considérer le changement comme un phénomène unidimensionnel. Le changement doit ainsi être abordé en tant que phénomène complexe unissant des moteurs prescrit et construit au sein des différentes dimensions concernées par le changement, à savoir des dimensions individuelles, collectives et organisationnelles. Autissier et Moutot (2003) établissent, quant à eux, une typologie des changements en combinant les critères d'intentionnalité (changement imposé ou volontaire) avec les critères de temporalité (changement progressif ou brutal). Il en ressort une matrice (tableau 10) composée de quatre types de changement présentant chacun une durée variable : changement prescrit, construit, de crise et adaptatif.

Tableau 10 - Typologie des changements

PROGRESSIF	**CHANGEMENT PRESCRIT** • Réponse à des contraintes de l'environnement (réglementaire, technologique, etc.). • 12 à 36 mois. • Projet An 2000, euro, 35 Heures.	**CHANGEMENT CONSTRUIT** • Evolutions de l'organisation qui amènent à changer les manières dont les acteurs se représentent leur entreprise. • 1 à 10 ans. • Culture client, qualité, processus.
BRUTAL	**CHANGEMENT DE CRISE** • Solution à un dysfonctionnement. • 1 jour à 3 mois. • Accident, grève, plaintes de clients.	**CHANGEMENT ADAPTATIF** • Transformation des pratiques et de l'organisation. • 6 à 18 mois. • Nouvel outil informatique, compétences commerciales.
	IMPOSE	VOLONTAIRE

Source : Autissier et Moutot (2003).

Plus récemment, Autissier, Vandangeon-Derumez, et Vas (2010), déplorant un certain éparpillement des travaux consacrés au changement, conséquent à un nombre sans cesse plus important de typologies, ont décidé de les regrouper dans une synthèse. Leur travail permet de classer chaque auteur traitant (ou ayant traité) de près ou de loin ce sujet, tout en tentant de prendre en compte les principales interrogations des dirigeants. Il en résulte une matrice (figure 15) sur laquelle viennent se positionner quatre types de changements.

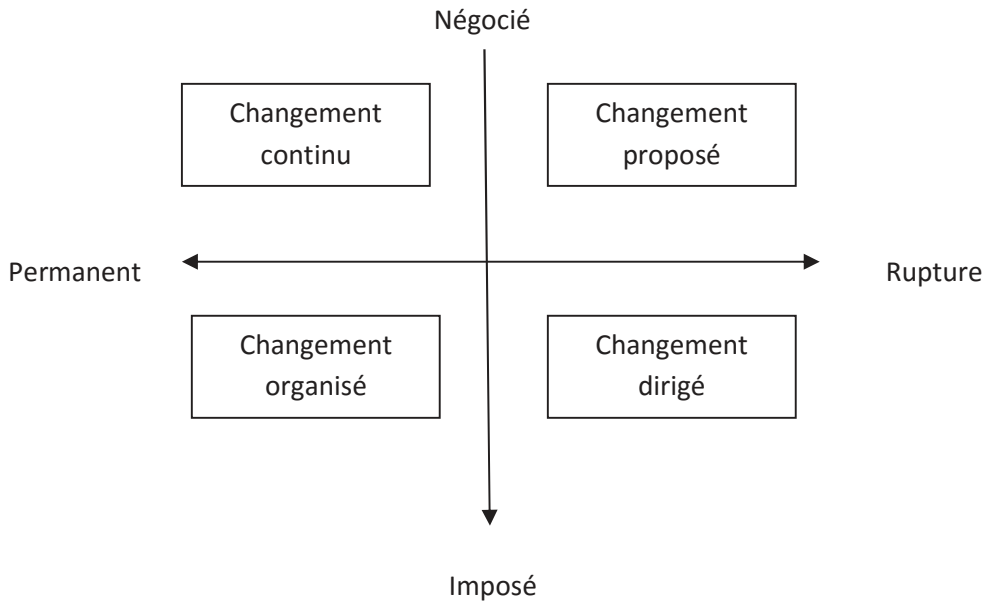
(1)**Le changement continu** : le changement apparaît au sein de l'organisation de manière non organisée ou à la suite d'un événement interne et/ou externe. Il existe un certain flou quant aux méthodes et moyens à utiliser et en termes de planning à respecter.

(2)**Le changement proposé** : la direction propose le changement et fixe aux différents acteurs les résultats escomptés ainsi que les échéances à respecter. Il appartient à ces derniers le libre choix des moyens et des méthodes à utiliser afin de réaliser le changement.

(3)**Le changement dirigé** : le changement est « *impulsé* » par la direction de l'organisation sous la forme d'une injonction plaçant les acteurs devant une marge de négociation assez faible et une obligation de réalisation élevée.

(4)**Le changement organisé** : la direction propose de nouvelles méthodes de travail ainsi que des échéances permettant aux différents acteurs de trouver *« par eux-mêmes des objectifs par lesquels se réalisera une dynamique de changement »*.

Figure 15 - La matrice des changements



Source : Autissier, Vandangeon-Derumez et Vas (2010).

L'examen des principales typologies du changement fait ressortir une grande diversité des approches et permet de relever son caractère multidimensionnel. Plusieurs aspects du changement sont abordés dans le but de mieux décrire et appréhender la complexité du phénomène pris dans son intégralité. Malgré le grand intérêt de chacune des approches développées au cours du temps et les avancées significatives qu'elles incarnent, il semble, pour Miller et al. (1999, cités par Soparnot, 2004), qu'il n'y en ait pas une qui soit meilleure qu'une autre. Les analyses et points de vue développés semblent plutôt se compléter que s'infirmer (Mintzberg et al., 1999). De surcroît, le changement est un phénomène tellement complexe et évolutif que s'appuyer sur une vision binaire pour le définir semble voué à l'échec. Le changement peut, en effet, être tout à la fois prescrit et construit (Van de Ven et Poole, 1995, 2005), incrémental et radical (Soparnot, 2004). Au terme de notre recensement des principales typologies du changement, il nous apparaît difficile de positionner le

changement provoqué par une RPP puisqu'aucune typologie n'envisage explicitement la reprise d'entreprise. Celle-ci reste donc la grande « oubliée » des travaux portant sur le changement. Toutefois, dans le cadre de notre recherche, et en nous appuyant sur une revue de littérature consacrée à la fois à la RPP et à la TPE, nous situerons le changement de dirigeant au sein d'une petite organisation dans la catégorie des changements organisationnel de forte ampleur, des macrochangements[157] à l'instar de Mintzberg et al. (1999). Il s'agit d'un changement majeur qui touche aux fondements de la structure, remet en question l'organisation du travail, les rôles et les jeux de pouvoir. L'arrivée dans l'entreprise du repreneur est, très souvent, perçue par les membres de l'organisation pour ce qu'elle est, à savoir une modification majeure en soi (Fiegener, Brown, Prine et File, 1994 ; Donckels, 1995). De nombreux témoignages évoquent un choc émotionnel, un phénomène déstabilisant ou bien encore une rupture et une intrusion (Boussaguet, 2005). Le ressenti des salariés face aux modifications organisationnelles provoquées par l'arrivée d'un nouveau dirigeant, peut compliquer l'intervention du repreneur au moment de sa prise de fonction. Les spécificités de la TPE ont également un impact qu'il faut prendre en considération.

1.1.2.) La RPP d'une TPE saine : un changement organisationnel majeur et spécifique

Considérer la RPP comme un élément générateur de changement organisationnel semble faire l'unanimité parmi les auteurs travaillant sur la problématique des transmissions-reprises. Selon Donckels (1995), l'arrivée du repreneur constitue en soi une source de changement au sein de l'organisation. Ce dernier incarne l'objet du changement (Conner et Patterson, 1982) et en est son principal vecteur (Picard, 2009). Pour Boussaguet (2005, p. 81), l'arrivée d'un nouveau dirigeant est déstabilisatrice pour l'organisation ; il s'agit d'un changement majeur pour deux principales raisons : *« premièrement parce qu'il touche aux fondements de l'organisation et qu'il s'attaque simultanément à tous les éléments au cœur de l'organisation (…), deuxièmement parce que ses effets sur les membres de l'organisation sont alors profonds et déstabilisants ».* Deschamps et Paturel (2009) évoquent un changement organisationnel ambivalent, le changement de dirigeant créant à la fois une *« rupture »* dans la gestion de celle-ci et une *«continuité »* dans la poursuite de l'activité. Ces auteurs relèvent une difficulté accrue pour le repreneur d'une entreprise saine, dans la mesure où les réactions des salariés face à ce changement peuvent être négatives. En effet, ces derniers peuvent

[157] Nous prenons néanmoins nos distances avec Mintzberg et al. (1999) en ce qui concerne le caractère abstrait de ce type de changement. Selon nous, bien que touchant à toutes les dimensions de l'organisation, y compris sa structure, sa culture et son identité, le changement de dirigeant est tout à fait « palpable» par les salariés.

légitimement se poser la question du pourquoi changer lorsque tout fonctionne bien et depuis longtemps.

La littérature reconnaît un certain nombre de traits spécifiques à la TPE, en particulier un rôle central joué par le dirigeant (Marchesnay, 1991) ainsi qu'un mode de fonctionnement marqué par la proximité (Torrès, 2007). Nous inscrivons notre travail de recherche dans une approche de la TPE trouvant ses fondements au sein du courant paradigmatique de la spécificité (Torrès, 1997). La thèse défendue tient en l'idée que la petite entreprise est une entité spécifique et que plus sa taille est petite, *« plus ses spécificités sont fortes »* (Jaouen et Torrès, 2008, p. 28). Ce type d'organisation enjoint une gestion spécifique, un management de proximité (Jaouen et Torrès, 2008) tenant compte des particularités de la TPE : poids du dirigeant, fortes relations interpersonnelles, proximité hiérarchique, spatiale, temporelle, fonctionnelle, etc. Toute la gestion de l'organisation se construit autour d'une hiérarchisation des choix du dirigeant, opérée selon un principe de proximité[158]. Notre inscription dans une telle lecture de la TPE nous amène à penser que la gestion du changement, lors d'une transmission de ce type d'entreprise, doit elle aussi être spécifique. Si les particularités de la TPE influencent la phase amont du processus de reprise, par exemple dans le choix du repreneur (Torrès, 2006), nous pensons qu'elle influence également sa phase ultime, c'est-à-dire l'entrée dans l'entreprise du repreneur. La conduite du changement provoqué par l'arrivée d'un nouveau dirigeant au sein d'une organisation de petite taille nécessite alors des outils adaptés à la spécificité de l'action. Plusieurs traits caractéristiques de la TPE rendent le changement organisationnel provoqué par l'arrivée d'un repreneur, à bien des égards spécifique.

1.1.2.1.) Le rôle central du repreneur et la gestion du changement

Le rôle central du dirigeant en tant que principal trait caractéristique de la TPE constitue une variable explicative de la forte implication du repreneur dans la gestion du changement. Contrairement aux entreprises de plus grande taille disposant d'une structure organisationnelle plus complexe, le repreneur de TPE assume souvent seul la responsabilité de son action. Il ne peut compter sur la présence de managers intermédiaires (Balogun, 2003) pour opérationnaliser le changement. Le repreneur en tant que nouveau dirigeant dispose des pleins pouvoirs, accumule toutes les responsabilités, notamment celles liées aux décisions

[158] Selon Torrès et Jaouen (2008), la proximité constitue *« le noyau dur du paradigme de la spécificité de gestion des entreprises de toute petite taille »*.

prises pour insuffler des changements à l'organisation et lui donner de nouvelles orientations stratégiques (Deschamps et Paturel, 2005). Cette concentration des pouvoirs interfère sur les mécanismes de prise de décision et, par là même, sur les caractéristiques des changements introduits. La TPE demeure fortement dépendante des actions de son nouveau dirigeant qui peut être tenté de planifier unilatéralement le changement, puis imposer ses vues (Marchesnay, 1991). Il peut, par exemple, durant la phase de management de la reprise, initié des changements de fortes intensités, sans tenir compte de la volonté des différents acteurs.

1.1.2.2.) Proxémie, phénomène de paroi et gestion du changement

La loi proxémique (Moles et Rohmer, 1978) traduisant la propension du dirigeant de petite entreprise à surévaluer ce qui est proche et à sous-évaluer ce qui est lointain, fournit des éléments de réponse, quant aux facteurs influençant la gestion du changement. Ce courant permet non seulement d'identifier les éléments rendant complexe la transmission d'entreprise durant les toutes premières étapes du processus de transmission-reprise[159], mais apporte également un éclairage sur les difficultés survenant pendant la phase finale du processus, celle du management de la reprise. Plusieurs éléments puisés dans cette approche nous éclairent. Ainsi, selon le principe de proximité, le dirigeant de TPE possède une vision de son environnement que l'on pourrait qualifier de « biaisée ». Cette altération de la vision peut l'affecter au moment de son entrée dans l'entreprise et provoquer une détérioration de la qualité de ses choix. Il peut ainsi être amené à concentrer son attention, ses efforts et son action sur les événements, les relations, les clients, les salariés les plus proches et négliger les autres. De la même manière, le phénomène de paroi tel que défini par Moles et Rohmer (1978, cités par Torrès, 2003) constitue un facteur explicatif du comportement de certains repreneurs de TPE à n'accorder que peu d'importance, une fois entrée dans l'entreprise, à ce qui se passe à l'extérieur de ses murs. L'attention et l'action de ces derniers peuvent être fortement tournées vers l'intérieur de l'organisation[160]. Ainsi, certains repreneurs obnubilés par le fonctionnement interne de l'organisation, ne s'aperçoivent que trop tard de modifications environnementales quelquefois importantes (arrivée d'un nouveau concurrent, modifications dans les attentes des clients, difficultés d'un fournisseur pour approvisionner, etc.).

[159] Nous faisons référence ici au mécanisme de hiérarchisation des préférences auquel est fréquemment soumis le cédant dans le choix de son successeur, mis en évidence par Bah (2006) dans son modèle des transmissions concentriques.

[160] Les murs de la TPE, compris comme une séparation affaiblissant l'extérieur par rapport à l'intérieur, constituent alors cette paroi.

1.1.2.3.) L'effet de grossissement comme variable explicative du changement

Le concept d'effet de grossissement[161], développé par Mahé de Boislandelle (1996), apporte également un éclairage pertinent quant à la gestion spécifique d'une TPE durant la période post-reprise. Cet effet traduit l'action combinée de facteurs objectifs et subjectifs agissant sur le dirigeant chargé de décider dans son organisation. La démonstration tend à prouver que l'intensité des problèmes rencontrés n'est pas la même dans une petite entreprise que dans une grande. Ainsi, chaque événement, chaque problème, revêt un caractère important, voire stratégique, au sein des plus petites entreprises. Appliqué à la période de management de la reprise et subséquemment à la gestion du changement qui en découle, ce concept nous permet de relever la plus grande difficulté pour le repreneur à instaurer, puis gérer un nouvel ordre au sein de la petite entreprise. Quatre effets interfèrent sur la gestion du changement.

(1) L'effet de nombre : appliqué au cas du repreneur de TPE entrant dans l'organisation, l'effet de nombre conduit ce dernier à porter une attention plus forte à l'égard des membres de son entourage. Chaque individu au sein de la petite structure est important, d'autant plus s'il se confond avec une fonction essentielle (Mahé de Boislandelle, 1996). Le poids relatif élevé de chacun au sein de la TPE (Torrès, 2003) interfèrera sur les prises de décision du nouveau dirigeant, notamment au moment de son entrée en fonction. Chaque salarié au sein de la TPE étant important, son consentement constitue un préambule à toute action.

(2) L'effet de proportion : si l'effet de proportion permet de comprendre que le poids de chaque membre de l'organisation est inversement proportionnel au nombre des acteurs, il peut également être mobilisé pour assimiler la manière dont les changements impactent les petites entreprises. Ainsi, selon Torrès (2003, p. 128), l'effet de proportion introduit l'idée que « *les changements mineurs peuvent occasionner des variations de plus fortes amplitudes* ». Chaque changement introduit par le repreneur, chaque évolution de situation même minime, peut prendre la forme d'un événement majeur et une tournure stratégique, bouleversant ainsi un équilibre précaire. Le nouveau dirigeant de TPE doit composer avec cet effet dans sa gestion quotidienne de l'entreprise et dans sa volonté d'y apporter des améliorations, suite à sa prise de fonction.

[161] Comme nous l'avons vu dans le chapitre premier, l'effet de grossissement est lui-même composé de trois effets distincts : l'effet de nombre, l'effet de proportion et l'effet de microcosme. Torrès (2003) en ajoute un quatrième, l'effet d'égotrophie.

(3) L'effet de microcosme traduit la manière dont le dirigeant de petite entreprise construit sa réflexion et ses schémas d'actions. Le dirigeant de petite entreprise focalise généralement son attention sur l'immédiateté dans le temps (le court terme) et dans l'espace (ou par l'esprit, le plus proche physiquement ou psychologiquement). S'appuyant sur un principe d'énergie limitée chez l'individu, Mahé de Boislandelle (1996, p. 7) arrive à la conclusion que « *plus un sujet dépense son énergie en focalisations de proximité, moins il reste vigilant et disponible pour voir et regarder à l'extérieur et au loin* ». Ceci conduit à une diminution de l'esprit critique et une *« cécité relative »* par rapport à l'environnement. Les biais interprétatifs provoqués peuvent alors affecter le repreneur pendant la phase de management de la reprise et interférer dans la construction de ses choix et dans sa prise de décision. Le fait que le repreneur de TPE ait investi une partie importante de son patrimoine accentue généralement son implication, sa focalisation et sa volonté de contrôle sur son champ d'action le plus proche.

(4) L'effet d'égotrophie mis en évidence par Torrès (2003) se caractérise par un grossissement de l'égo (ou du Moi) pouvant mener le dirigeant à une absence de lucidité et le conduire à adopter une attitude nombriliste, nuisible à la bonne gestion de son entreprise. Si cet effet explique en partie les difficultés rencontrées par les dirigeants lorsqu'ils souhaitent transmettre leur affaire, il peut également affecter le repreneur au moment de sa prise de fonction. Ce dernier, accrédité de la qualité de nouveau dirigeant, grâce à l'apport de capitaux, peut être tenté d'imposer ses propres opinions sans aucune concertation avec les membres de l'entreprise. Ceci est d'autant plus vrai que, dans les TPE, il y a une centralisation de la prise de décision et une absence totale de contre-pouvoir (Torres, 2003).

Notre revue de littérature consacrée à la reprise d'entreprise permet d'appréhender l'arrivée d'un repreneur à la tête d'une organisation comme une source de changement organisationnel. L'examen des principales typologies du changement la situerait plutôt dans la catégorie des changements majeurs. Nous avons également pu constater que plusieurs traits caractéristiques de la TPE confèrent à ce changement organisationnel une coloration spécifique. Nous allons à présent répertorier les principaux modèles de gestion du changement, puis analyser leurs apports dans la compréhension du changement provoqué par une RPP. L'objectif est d'en extraire un ensemble d'explications utiles aux repreneurs en tant que nouveaux gestionnaires du changement.

1.1.3.) De la notion de gestion du changement à la notion de capacité de changement : l'évolution des modèles de gestion du changement

Le changement est une notion qui a fait l'objet de nombreux travaux et suscité de nombreux débats au sein de la communauté scientifique. Parmi les travaux précurseurs, nous distinguons ceux initiés par Lewin (1952) portant sur le changement des habitudes de consommation alimentaire. Le modèle de changement développé par cet auteur met en évidence l'existence de trois phases plus ou moins longues inhérentes à tout processus de changement d'attitude ou de comportement : la décristallisation ou dégel (période pendant laquelle les individus ou le groupe remettent en question leurs perceptions, habitudes ou conduites), la transition (période d'initiation et d'expérimentation au nouveau mode de fonctionnement), la recristallisation ou regel (période pendant laquelle les nouveaux comportements s'enracinent et les positions de chacun se stabilisent). A la suite de ces travaux, la volonté d'une compréhension plus poussée du phénomène a engendré de multiples recherches empruntant chacune des approches théoriques très hétérogènes. Malgré l'abondance des recherches, la compréhension du phénomène dans sa totalité ne paraît pas encore satisfaisante. Pour Van de Ven et Poole (1995), l'explication est à rechercher dans la complexité inhérente à cette notion, le changement représentant un des phénomènes le plus difficile à étudier[162]. La variété des modèles ainsi que l'emploi d'un vocabulaire diversifié contribuent certainement à donner le sentiment d'une véritable fragmentation (Demers, 2003). En outre, les modèles d'analyse développés ne sont pas suffisamment sophistiqués pour appréhender conjointement les diverses modalités de gestion du changement et l'évolution des processus qui sont en jeu.

Concernant le changement organisationnel, celui-ci a préalablement été abordé par la littérature comme un événement de la vie d'une organisation correspondant au passage d'une situation primaire à une situation secondaire distincte de la première. L'organisation touchée par le changement subit une transformation notable à différents niveaux qu'ils soient technologique, dans les modes opératoires, dans les activités ou humain. Au court du temps, la littérature sur le changement organisationnel et sa gestion a évolué. S'appuyant principalement sur la grille de lecture élaborée par Demers (1999, 2003), Barabel et Meier (2006, 2010) ont identifié quatre grands modèles du changement organisationnel correspondant chacun à quatre grandes périodes historiques et à leur contexte

[162] Les trois dimensions concernées par le changement (dimension individuelle, collective et organisationnelle) participent à rendre la compréhension du phénomène plus difficile.

socioéconomique. Nous reprendrons, puis adapterons cette classification (tableau 11) afin de mieux entrevoir l'évolution de la notion de changement au fil du temps et passer en revue les apports et les limites des principaux modèles pour notre recherche. A la suite de cet exercice, nous justifierons le choix de l'approche retenue pour mener notre étude.

Tableau 11 - Les principales théories du changement

	Théories et Auteurs	Perception du changement
Les premières approches du changement.	La dynamique de groupe (LEWIN, 1952). Théories de la croissance (PENROSE, 1959). Théories de la contingence (BURNS et STALKER, 1961 ; CHANDLER, 1962). Théories du cycle de vie (WHYTE, 1961). Théories du développement organisationnel (BECKHARD, 1969 ; BENNIS, 1969 et BEER, 1976 ; FRENCH et BELL, 1973). Théories comportementales de la firme (CYERT et MARCH, 1963).	Le changement est perturbateur mais constitue une opportunité de croissance, une réponse aux évolutions de l'environnement.
Le changement comme adaptation des organisations aux pressions de l'environnement.	Théories de l'écologie des populations (HANNAN et FREEMAN, 1984). L'approche configurationnelle (MILLER et FRIESEN, 1984). La théorie culturelle (SCHEIN, 1985 ; HATCH, 1993) La théorie ponctuationniste (TUSHMAN et ROMANELLI, 1985). L'approche contextualiste (PETTIGREW, 1977). L'approche stratégique (ALLAIRE et FIRSIROTU, 1988 ; BURGELMAN, 1983 ; GIROUX, 1991).	Le changement est vécu comme une crise pour l'organisation placée devant l'obligation d'adapter ses structures aux contraintes d'un environnement peu propice.
Le changement : un processus dynamique et permanent.	Le modèle de l'organisation innovante (ALTER, 1990). Les théories de l'apprentissage (MARCH, 1991 ; ARGYRIS, 1995 ; NONAKA et TAKEUCHI, 1997). Les théories structurationnistes (ORLIKOWSKI, 1996). Les théories évolutionnistes (NELSON et WINTER, 1982). Le courant interprétativiste (WEICK, 1993 ; GREENWOOD et HININGS, 1988 ; GIOIA et CHITTIPEDDI, 1991).	Le changement est un processus continu, prévisible, en réponse aux incessantes modifications de l'environnement socio-économique et technologique dans lequel évolue l'organisation.
Une évolution paradigmatique : le changement vu sous l'angle de la capacité à changer.	Approches sur la capacité de changement (DEMERS, 1993 ; DUMAS et GIROUX, 1996 ; PERRET, 1996). Le concept de capacités dynamiques (TEECE et al., 1997).	Le changement n'est ni positif, ni négatif. C'est un état permanent et toute l'organisation doit y être perméable. L'avenir est par nature imprévisible.

Source : adapté de Barabel et Meier (2010, pp. 370-373).

1.1.3.1.) Une première approche : le changement en tant que modèle d'organisation et de croissance

Les premières théories du changement perçoivent ce dernier d'une manière positive. Il constitue une réponse à une demande sans cesse plus importante de produits et de services. Il est synonyme de progrès et de croissance pour les entreprises devant changer pour s'améliorer. L'organisation est pensée comme un système en équilibre évoluant dans un environnement favorable, stable et relativement prévisible (Demers, 2003). Dans ce contexte, les managers, via leur position d'autorité, leur rationalité et la maîtrise des principaux aspects du changement, jouent un rôle clé dans la réussite du changement (Penrose, 1959 ; Burns et Stalker, 1961 ; Whyte, 1961). Les courants caractérisant le mieux cette première période sont les théories de la croissance, la théorie du cycle de vie et la théorie de la contingence. Le modèle du développement organisationnel (D.O.) défini par Beckhard (1969), Bennis (1969) et Beer (1976), peut également être évoqué. Celui-ci accorde une large place aux gestionnaires considérés comme étant au cœur du processus de changement. Ainsi, le développement organisationnel correspond à une action planifiée de changement défini depuis le sommet hiérarchique, concernant le système dans sa globalité afin d'améliorer l'efficacité de l'organisation (Beckhard, 1969). Si les managers doivent communiquer et expliquer le changement, sonder les perceptions et réactions des employés, il est aussi de leur responsabilité de programmer des actions visant à obtenir une forte participation et un large consensus. Le gestionnaire doit veiller à ne pas perdre de vue l'objectif du changement, à savoir la maximisation du profit. D'autres auteurs ont apporté leurs contributions à la compréhension du changement au sein des organisations (Chandler, 1962 ; Cyert et March, 1963) en introduisant un caractère processuel et graduel au phénomène.

Les premières théories du changement présentent comme principal point commun d'avoir été élaborées dans un contexte de forte croissance économique, période de prospérité caractérisant les « 30 glorieuses ». Ceci semble expliquer, en partie, le fait que le changement soit le plus souvent perçu comme une réponse apportée par l'organisation aux évolutions favorables de l'environnement. Concernant notre sujet de recherche, le principal intérêt de ces premières approches du changement réside dans la prise en compte du poids de l'action managériale dans la mise en œuvre du changement. Les managers sont à l'origine de l'action et en ont la charge jusqu'à sa mise en oeuvre. D'un point de vue théorique et pratique, plusieurs aspects sont néanmoins critiquables. La principale critique que nous émettrons à leur encontre réside précisément dans leur focalisation sur l'action du ou des manager(s) en

tant que vecteur du changement, ces derniers étant imprégnés d'une volonté d'adaptation structurelle et de construction stratégique. Pour ces premières théories constituant ce qui a été appelé plus tard le courant structuro-fonctionnaliste, l'organisation est perçue comme un instrument malléable et maîtrisable permettant l'exécution d'une stratégie préalablement définie par les managers dans un contexte de modification de l'environnement. Les évolutions de la structure constituent une réponse aux changements de variables externes telles que l'évolution technologique ou la croissance des marchés. Nous observons qu'à l'intérieur de ces approches pionnières, les multiples interactions entre acteurs organisationnels, leurs effets sur la mise en œuvre du changement ainsi que l'évolution des pratiques individuelles et collectives, ne sont pas réellement pris en compte. Le caractère processuel et la propriété dynamique en tant que principales caractéristiques du phénomène de changement sont également insuffisamment considérés.

1.1.3.2.) Le changement comme adaptation des organisations aux pressions de l'environnement

La perception du changement a évolué. Il est dorénavant considéré comme une menace, une crise pour l'organisation placée devant l'obligation d'adapter ses structures aux contraintes d'un environnement peu propice. Ce modèle est le reflet du contexte socio-économique de crise observé au cours du milieu des années 70 et du début des années 80 (Barabel et Meier, 2006). Le changement est perçu comme un processus douloureux mené au sein d'organisations qui y sont réfractaires[163] (Hannan et Freeman, 1977) et dotées d'une grande force de résistance (Miller et Friesen, 1982,1984). Selon Miller (1982), l'organisation traverse de longues périodes stationnaires pendant lesquelles sa configuration reste inchangée, entrecoupées par des transformations brutales redessinant sa stratégie et sa forme. Les pressions de l'environnement (les facteurs externes) sont considérées comme le principal moteur des transformations organisationnelles (Aldrich, 1979). Parmi les principaux courants constituant ce deuxième grand modèle du changement organisationnel, figurent l'approche stratégique (Allaire et Firsirotu, 1988 ; Giroux, 1991), l'approche contextualiste et politique (Pettigrew, 1977, 1987 ; Pfeffer, 1981) ou encore la théorie de l'équilibre ponctué (Tushman et Romanelli, 1985). Toutes ces approches ambitionnent d'aboutir à une meilleure compréhension de la nature même du changement et de ses conséquences sur l'organisation.

[163] La théorie de l'écologie des populations (Hannan et Freeman, 1977) explique la préférence des organisations pour la stabilité par leur faible capacité d'adaptation en raison de fortes contraintes internes et externes.

1.1.3.2.1.) L'approche stratégique du changement

Selon Allaire et Firsirotu (1989), le changement constitue pour l'organisation le moyen de s'adapter aux évolutions de l'environnement, permettant ainsi sa pérennité et sa croissance. Il ne s'agit pas d'une affaire aisée dans la mesure où l'adaptation doit s'accompagner d'une importante modification de la culture organisationnelle profondément ancrée dans l'organisation. En préalable à tout projet de changement, Allaire et Firsirotu (1988) préconisent l'élaboration d'un diagnostic précis portant sur la situation de l'entreprise et, plus précisément, sur le degré d'adaptation de cette dernière à son environnement présent ou futur. En cas d'inadaptation, les auteurs répertorient quatre types de changements radicaux induisant des efforts de changement d'une grande intensité : (1) la ***transformation*** dont l'objectif est d'adapter l'organisation à une évolution importante de l'environnement, (2) la ***réorientation*** qui se matérialise par des investissements dans de nouvelles activités jugées plus lucratives, (3) la ***revitalisation*** destinée à sauvegarder une organisation inadaptée à son contexte actuel et futur, et (4) le ***redressement*** correspondant à une situation de crise où l'organisation doit, pour éviter la faillite, redéfinir une stratégie concurrentielle plus adaptée. Chacun de ces changements modifiera indéniablement plusieurs constantes au sein de l'organisation dont sa propre culture (Allaire et Firsirotu, 1988[164]). La variable culturelle impacte directement le processus de changement et demeure, selon les auteurs, difficilement contrôlable par le ou les dirigeant(s) de l'organisation.

L'intérêt principal de cette approche réside dans la prise en compte dans l'analyse du changement, non seulement de la dimension structurelle et stratégique, mais également de la dimension symbolique liée aux composantes culturelles et aux comportements individuels dans l'organisation. Elle offre des outils et une perspective d'analyse intéressante pour la compréhension de la RPP. Toutefois, on ne peut que déplorer le fait que les changements soient toujours perçus comme le résultat de décisions d'ordre stratégique contraintes par l'environnement de l'organisation. Le changement de dirigeant induit par la reprise et ses conséquences sur l'organisation ont très peu été envisagés lors de la construction des modèles. Les auteurs fournissent un plan pour conduire le changement et mener la « révolution culturelle » pour des dirigeants souvent à l'origine du processus, ce qui n'est bien évidemment pas le cas d'un repreneur externe à l'entreprise.

[164] Les auteurs soulignent les effets de changements radicaux sur l'attitude des individus, les traditions et les valeurs ainsi que sur les croyances collectives.

1.1.3.2.2.) L'analyse contextualiste du changement

Partant d'une analyse critique du modèle du Développement Organisationnel, Pettigrew (1977, 1985, 1987) souligne l'intérêt d'adopter une lecture multidimensionnelle du changement pour véritablement le comprendre. L'auteur regrette que la majorité des études portant sur le changement soient sans lien avec l'histoire, le contexte et les processus de l'entreprise. L'analyse contextualiste de nature descriptive s'attache à replacer dans leurs contextes les informations recueillies au cours de toute investigation. Pettigrew suggère une meilleure appréhension de la pluralité du changement, à partir d'un nouveau cadre théorique prenant appui sur trois notions devant faire l'objet d'une analyse minutieuse : le contenu (ce qui change), le contexte (pourquoi cela change)[165], les processus (comment cela change). Ces trois variables doivent permettent d'appréhender toute la complexité et la dynamique, caractéristiques du changement, et « *se définissent mutuellement dans une série d'interrelations (actions, réactions et interactions)* » (Soparnot, 2009, p. 106). Pettigrew (1985) qualifie l'analyse processuelle d'analyse horizontale et l'analyse multi-niveau (contexte interne et interne) de verticale. La première prend en compte la dimension temporelle du phénomène et l'interconnexion des différentes séquences, la seconde porte sur les interdépendances entre les différents niveaux d'analyse. Ainsi, pour l'auteur, « *une approche qui offre à la fois l'analyse multiniveau ou verticale, et l'analyse processuelle ou horizontale, est dite de caractère contextualiste"*[166] (Pettigrew, 1985, p. 36). Toujours selon cet auteur, une analyse contextualiste convenablement menée nécessite quatre prérequis. (1) Il doit s'agir d'un ensemble clairement représenté, théoriquement et empiriquement « raccordable » à tous les niveaux de l'analyse. (2) Elle doit clairement décrire le ou les processus examinés. L'auteur insiste sur la nécessité d'incorporer la dimension temporelle : « *Ce qui est essentiel à la notion d'analyse processuelle c'est qu'une organisation ou tout autre système social peuvent être utilement explorés comme un système continu, avec un passé, un présent et un avenir* »[167] (Pettigrew, 1985, p. 36). (3) L'analyse contextualiste doit se pencher sur l'aspect humain et, plus particulièrement, sur les relations de pouvoir à

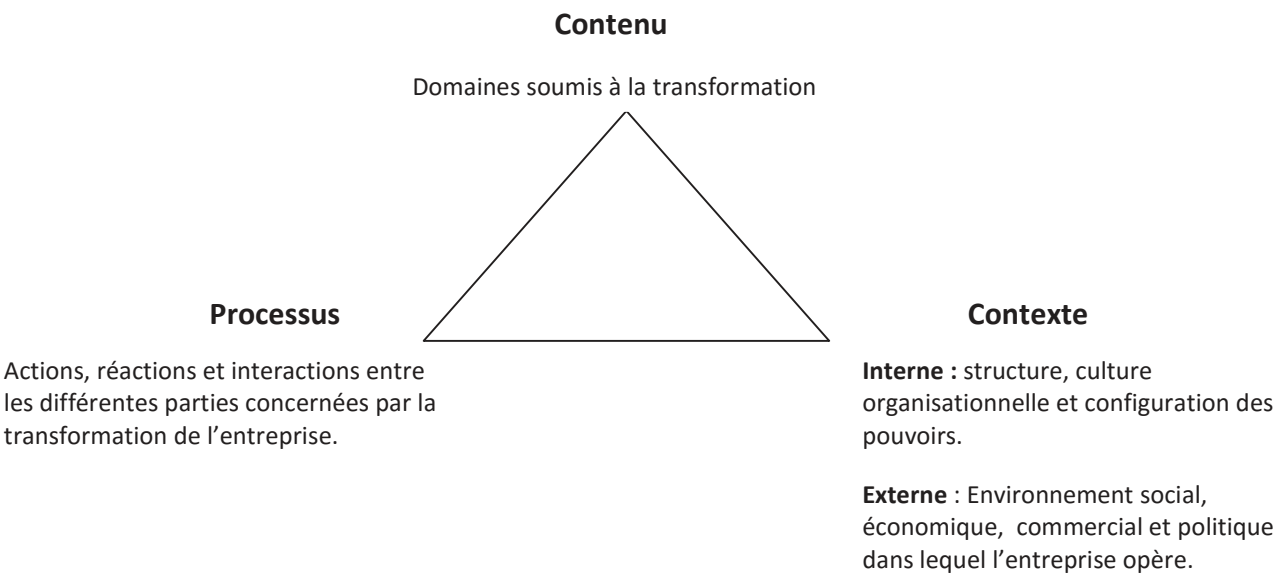
[165] La notion de contexte est déterminée suivant un double niveau d'analyse : les contextes internes comprenant les dimensions structurelles, culturelles et politiques, et les contextes externes comprenant l'environnement socioéconomique, technologique, concurrentiel et politique de l'organisation.

[166] « *an approach which offers both multilevel or vertical analysis, and processual or horizontal analysis, is said to be contextualist in character* », traduit de l'anglais par nos soins.

[167] « *Basic to the notion of a processual analysis is that an organization or any other social system may profitably be explored as a continuing system, with a past, a present, and a future »,* traduit de l'anglais par nos soins.

l'origine des processus et de leur développement. « (…) *l'accent sera porté à la fois sur la capacité et le désir de l'homme à ajuster les conditions sociales à ses finalités, et le rôle joué par les relations de pouvoir dans l'émergence et le développement continu des processus en cours d'examen"*[168] (Pettigrew, 1985, p. 36). (4) L'approche doit s'attacher à examiner les liens entre les processus verticaux et horizontaux, sans quoi l'étude ne se limiterait qu'à une simple approche descriptive « *ou bien à une liste éclectique des antécédents qui forment en quelque sorte le processus* »[169] (Pettigrew, 1985, p. 36). Selon Brouwers et al. (1997), l'approche contextualiste présente l'intérêt d'outrepasser la simple description des phénomènes et de mieux appréhender la dynamique du changement. A partir d'une première représentation triangulaire de l'approche contextualiste élaborée par Pettigrew (1987, p. 657), ces auteurs l'ont schématisée de la manière suivante (figure 16).

Figure 16- Le schéma de l'analyse contextualiste



Source : Brouwers et al. (1997).

L'approche contextualiste pour ce qui concerne notre sujet de recherche présente l'intérêt de faire apparaître distinctement la chronologie des événements ainsi que leurs conséquences sur le fonctionnement de l'organisation. Elle offre également l'avantage de

[168] « (…) *strong emphasis will be given both to man's capacity and desire to adjust social conditions to meets his ends, and the part played by power relationships in the emergence and ongoing development of the processes being examined* », traduit de l'anglais par nos soins.
[169] « *or as an eclectic list of antecedents which somehow shape the process* », traduit de l'anglais par nos soins.

fournir les outils pour appréhender le changement de « l'intérieur » et sa pluralité. Toutefois, le cadre théorique contextualiste présente des limites. La principale réside dans son opérationnalisation par le réformateur (Soparnot, 2004) ou le chercheur, les multiples variables devant être intégrées et le strict respect des conditions d'analyse telles que définies par Pettigrew (1985) rendant l'approche très longue et complexe.

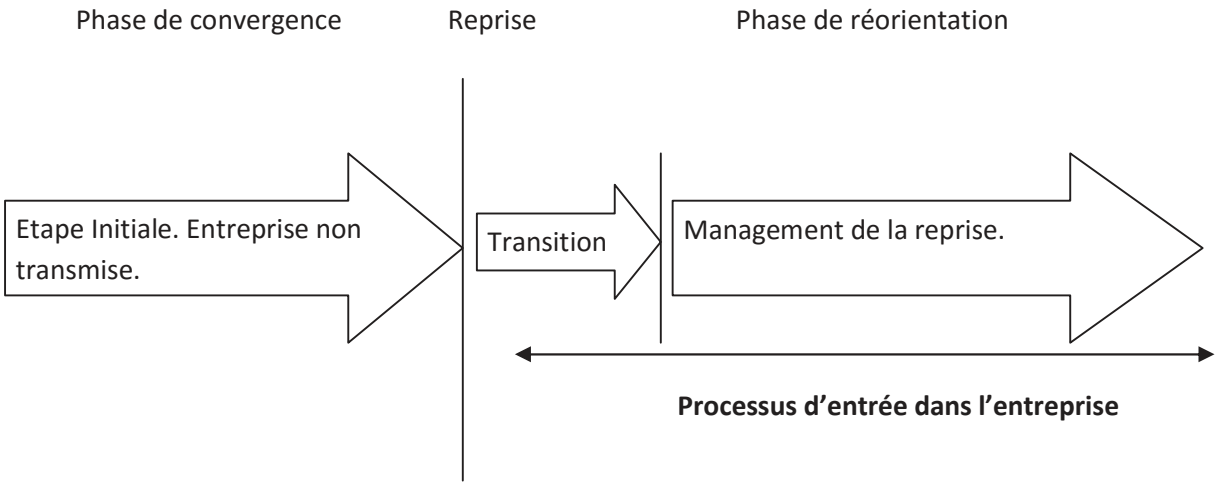
1.1.3.2.3.) La conception ponctuationniste

D'après Tushman et Romanelli (1985), les organisations connaissent de longues périodes de relative stabilité (appelées périodes de convergences) pendant lesquelles des changements de faibles ampleurs sont opérés de manière incrémentale, entrecoupées de courtes périodes de changements majeurs, rapides et brutaux (dénommés réorientations ou recréation). Le modèle de l'équilibre ponctué ou théorie de l'équilibre provisoire explique en partie le passage d'une période de convergence à une période de transformation par un mécanisme d'adaptation aux évolutions des caractéristiques de l'environnement (changement législatif, émergence d'une technologie nouvelle ou de nouveaux produits de substitution). D'autres facteurs provoquent une transformation organisationnelle parmi lesquels une détérioration significative de la performance à court terme ou une détérioration progressive à moyen et long terme, ou encore l'arrivée d'un nouveau dirigeant. Tushman et Romanelli (1985) précisent également que seul le dirigeant ou l'équipe de direction de l'entreprise est à même de diriger le changement radical. Selon Vas (2000, p. 91), le modèle de l'équilibre ponctué présente un double avantage. Dans un premier temps, il permet de « *réconcilier la vision adaptative et inflexible de l'évolution des organisations en intégrant les perspectives de changement volontaire et déterministe ».* Ensuite, l'inscription du changement dans un cycle continu alternant des périodes de convergence et des périodes de changements radicaux, *« permet de réconcilier les conceptions incrémentales et radicales du changement organisationnel ».*

À propos de notre sujet de recherche, la théorie ponctuationniste permet d'éclairer notre compréhension des phénomènes liés au changement de plusieurs manières. D'abord, ce modèle considère l'arrivée d'un nouveau dirigeant comme un élément déclencheur d'une transformation organisationnelle. La RPP peut alors être analysée comme un changement radical faisant suite à une longue période de convergence. Selon cette théorie, le nouveau dirigeant (ou la nouvelle équipe de direction) que nous assimilerons au repreneur, joue un rôle déterminant pendant la phase de réorientation. Nous pouvons superposer cette dernière à

la période de management de la reprise telle que décrite dans le modèle de Deschamps (2000) (figure 17).

Figure 17 - Le processus d'entrée dans l'entreprise à la lumière de la théorie ponctuationniste



Source : Auteur.

Ensuite, ce modèle permet d'incorporer la taille de l'organisation en tant que variable explicative du changement. Une place importante est accordée à la complexité organisationnelle en tant que vecteur d'adaptation de l'entreprise à son environnement. Celle-ci augmente à mesure que l'entreprise grandit et devient alors un facteur de convergence (Tushman et Romanelli, 1985). Inversement, une diminution de la complexité organisationnelle favoriserait les périodes de réorientations. Notre sujet de recherche étant centré sur la reprise de TPE, on en déduit que plus l'entreprise est de petite taille, donc dotée d'une complexité organisationnelle faible, plus il est possible d'opérer des changements radicaux. La principale limite de ce modèle est qu'il considère le changement (ou réorientation) comme une période courte de bouleversements imposés par les contraintes de l'environnement. Le changement n'est perçu que comme un événement négatif venant perturber une situation d'équilibre considérée comme la norme.

Pour toutes ces approches appartenant à la deuxième grande période, le changement radical et rapide est souvent présenté comme une condition de survie, un nécessaire repositionnement pour l'organisation évoluant dans un environnement changeant (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2010). Pour ces nombreux courants, le rôle du manager est limité, ses actions étant contraintes par l'inertie des organisations (Singh, House et Tucker, 1986). Les

théories développées à cette époque enrichissent indéniablement la compréhension du changement et visent principalement à apporter des éléments de réponse à la question du comment adapter l'organisation à son environnement. Néanmoins, l'importance des interrelations entre acteurs, de leurs actions individuelles qu'elles soient volontaires, conscientes ou non, dans un schéma de construction collective du changement, n'est pas suffisamment prise en compte.

1.1.3.3.) Le changement : un processus dynamique et permanent

Dans ce troisième grand modèle du changement organisationnel (Barabel et Meier, 2010), le changement devient un processus continu, prévisible et inévitable pour toute entreprise souhaitant pérenniser son activité. Afin de mieux dépeindre la dynamique et la fluidité caractérisant le phénomène, Alter (1996) préconise de remplacer le terme de « *changement* » par l'expression « *processus de changement* » plus appropriée. Selon cet auteur (Alter, 2005), il ne convient plus de considérer le changement en tant que phénomène borné disposant d'un terme, l'organisation devant apporter continuellement des réponses aux transformations de son environnement socioéconomique et technologique notamment. Les modifications du contexte économique des années 90, marquées par l'intensification de la mondialisation, l'accélération des innovations technologiques et la montée en puissance des technologies de l'information et de la communication, sont autant de causes qui acculent l'entreprise au changement. Dans ce contexte, les managers ont un rôle important à jouer : ils programment le changement (Nelson et Winter, 1982), le contrôlent[170] et le régulent (Alter, 1990). Ils opérationnalisent le processus en y intégrant les autres membres de l'organisation afin d'en susciter son appropriation. L'organisation devient un lieu d'interaction où les acteurs modifient et adaptent quotidiennement leurs pratiques. Selon Orlikowski (1996, 2000), il est essentiel d'envisager le changement comme un processus graduel et continu, sans commencement ni fin, relayé par l'action des acteurs présents dans l'organisation. La modification des pratiques de ces derniers, imputable dans le cas étudié par Orlikowski (2000) à l'instauration d'une nouvelle technologie, est à l'origine de changements futurs qui entraîneront eux-mêmes de nouvelles modifications des pratiques. De la sorte, les acteurs de l'organisation sont contraints par les nouvelles conditions organisationnelles issues de la modification de leurs propres pratiques (Autissier, Vandangeon-Derumez et Vas, 2010). Parmi les principales théories développées à cette époque, figurent celles s'inscrivant dans

[170] Le processus de changement est néanmoins considéré comme complexe et difficilement contrôlable dans son intégralité par la direction ou le manager.

une approche interprétativiste (Weick, 1993, 1995 ; Greenwood et Hinings, 1988 ; Gioia et Chittipeddi, 1991) ainsi que les théories de l'apprentissage (March, 1991 ; Argyris, 1995 ; Nonaka et Takeuchi, 1997).

1.1.3.3.1.) L'approche interprétativiste

Soparnot (2004, p. 37) explique les fondements de ce courant de la manière suivante : «*Le modèle interprétatif met l'accent sur l'attribution de sens qu'accordent les acteurs au projet de changement et sur la perception qu'ils en ont. La conduite du changement est fondée sur la production de sens par les dirigeants. La signification qu'ils donneront au changement conditionnera les réactions des salariés et leur propre interprétation ».* Selon Weick (1979), il existe au sein de chaque organisation un processus continu d'interactions entre ses différents membres, laissant émerger de nouvelles solutions au changement. Dans cette perspective interactionniste [171], l'individu est placé au centre d'un processus de construction collective de sens (*collective sensemaking ;* Weick, 1995, p. 27). L'activité continue de communication interpersonnelle sert alors de matériau à la construction d'un sens partiellement partagé. La théorie du sensemaking développée par Weick envisage le changement comme le produit d'interactions incessantes entre individus construisant du sens dans un processus récursif liant pensée et action.

S'inscrivant également dans le courant interprétativiste, Greenwood et Hinings (1988) développent une lecture du changement basée sur la compréhension du « schéma interprétatif» de l'organisation. Ce dernier correspond à un ensemble d'idées, de croyances et de valeurs partagées par ses membres et procurant du sens aux multiples actions et interactions au sein de l'organisation. Selon ces auteurs, l'organisation se structure suivant une dynamique liant trois composantes : la répartition du pouvoir, le schéma interprétatif et l'influence de l'environnement, formant un schéma général dénommé archétype (Autissier, Vandangeon-Derumez et Vas, 2010). Le changement est interprété comme le passage d'un archétype à un autre, qu'il soit linéaire ou non. Plusieurs situations pouvant aboutir chacune à un changement d'ordre structurel sont évoquées : la modification des schémas interprétatifs des membres de l'organisation, une divergence entre les valeurs de l'organisation et les intérêts d'une nouvelle stratégie, une modification dans la répartition du pouvoir à l'intérieur de l'organisation (l'arrivée d'un nouveau dirigeant par exemple), une modification de

[171] Selon Koenig (1996), l'approche par le sensemaking puise incontestablement sa source dans le courant interactionniste.

l'environnement socio-économique, législatif ou technologique, et une structure organisationnelle inadaptée aux caractéristiques de l'environnement technologique et concurrentiel. L'intérêt de cette approche réside dans la prise en compte du rôle important de l'individu et de son action dans la dynamique de structuration organisationnelle, tout en incorporant à l'analyse le contexte externe de l'entreprise (les facteurs de contingence).

Gioia et Chittipeddi (1991) s'intéressent également au processus de changement décrit comme un processus de création de sens résultant des multiples interactions entre les parties prenantes de l'organisation. Le concept de sensemaking (Weick, 1979) est mobilisé pour comprendre l'évolution du processus de changement au sein de l'organisation. Le processus de création de sens « *sensemaking* », combiné au processus de diffusion de sens « *sensegiving* », permettent au dirigeant de comprendre, puis de faire comprendre et partager aux autres membres de l'organisation une nouvelle vision. Selon ces auteurs, le dirigeant (ou l'équipe dirigeante) joue un rôle prépondérant dans la construction du changement : *" Le dirigeant (et finalement l'équipe de direction) peuvent être considérés comme les architectes, les assimilateurs et les facilitateurs du changement stratégique. Les actes de créer du sens, de donner un sens à ce qui se passe, l'interprétation d'une nouvelle vision de l'institution constituent les processus clés impliqués dans l'instigation et la gestion du changement "* [172] (Gioia et Chittipeddi (1991, p. 446). La réussite de l'instauration d'une situation nouvelle pour l'organisation reposera sur la capacité du ou des manager(s) à créer continuellement du sens et à remporter l'adhésion des membres de l'organisation, ces derniers jouant un rôle actif dans le processus de création de sens. Le dirigeant est celui qui donne du sens et le diffuse. Selon Barabel et Meier (2010, p. 404), donner du sens au changement, c'est admettre « *que les individus ne soient pas passifs face au changement mais en soient les vecteurs principaux par leurs capacités à interpréter et à agir sur les situations* ».

L'approche par la construction de sens apparaît clairement être un cadre d'analyse particulièrement riche et pertinent pour appréhender les multiples interactions entre acteurs et les phénomènes rencontrés par le repreneur au cours de l'étape de management de la reprise (résistances, non engagement des salariés, etc.). Nous reviendrons plus longuement sur l'intérêt de cette approche dans une prochaine section.

[172] « *The CEO (and ultimately the top management team) can be seen as architects, assimilators, and facilitators of strategic change. The acts of making sense of, and giving sense about, the interpretation of a new vision for the institution constitute key processes involved in instigating and managing change* », traduit de l'anglais par nos soins.

1.1.3.3.2.) Les théories de l'apprentissage

A travers leurs célèbres travaux consacrés à l'apprentissage organisationnel, Argyris et Schön (1978, 2002) s'intéressent à ses conséquences sur le changement. Ils décrivent l'apprentissage organisationnel comme une mise en œuvre de la pensée et de l'action, un processus par lequel les acteurs détectent des erreurs et les corrigent en reconsidérant les théories d'usage. Une brève revue de la littérature fait apparaître un nombre important de définitions. Ainsi, pour Fiol et Lyles (1985), il s'agit d'un processus d'amélioration des réponses organisationnelles par une meilleure connaissance et compréhension des phénomènes. Pour Koenig (2006, p. 293), il s'apparente à « *un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes* ». Argyris (1995) insiste sur l'importance pour une organisation, de développer sa capacité d'apprentissage, faculté lui permettant d'appréhender les changements auxquels elle sera continuellement confrontée. Le principal enjeu consiste à dépasser les « *routines défensives* » construites par l'organisation et par ses membres, fortement défavorables à l'élaboration de solutions nouvelles face aux grandes mutations de l'environnement. Ces routines défensives sont « *surprotectrices* » (Argyris, 1995) et génèrent des conséquences impactant négativement le fonctionnement de l'organisation. L'apprentissage organisationnel devient un moyen pour l'organisation, non seulement d'assurer sa survie, mais également d'accroître ses performances via une meilleure réponse aux changements de l'environnement (Fiol et Lyles, 1985).

Argyris et Schön (2002) mettent en évidence deux niveaux d'apprentissage avec l'apprentissage en simple boucle et l'apprentissage en double boucle. Le premier relève d'une modification mineure des règles existantes (Pesqueux, 2013), de correction d'erreurs dans des schémas organisationnels établis et dont les valeurs ne seront pas remises en cause. Le second correspond, quant à lui, à un processus cognitif, de réexamen des représentations mentales débouchant sur un bouleversement des normes et valeurs de l'individu et de l'organisation, puis sur l'adoption de nouveaux schémas de connaissance, de pensée et d'action. Selon Argyris (1995), l'apprentissage en simple boucle, bien que souvent pratiqué au sein des organisations, ne permet que de fournir, pour un temps, des réponses à des problèmes récurrents. L'apprentissage en double boucle, moins présent, autorise de profonds changements, aussi bien dans le comportement des individus qu'au niveau de l'organisation.

Pour toutes les approches développées durant cette troisième grande période historique, le changement est vu comme un processus continu, une réponse aux incessantes modifications de l'environnement socioéconomique et technologique notamment, dans lequel évolue l'organisation. L'intérêt principal de ces théories, plus particulièrement celles ayant trait au sensemaking, réside dans la prise en compte des multiples interactions entre les individus composant l'organisation ; ces derniers participant activement à une construction collective et ininterrompue du changement. L'objectif assigné au manager est de mobiliser le plus d'acteurs, plus particulièrement les groupes les plus influents, afin qu'ils s'engagent en faveur du changement (Bonis, 1988). Pour cela, le manager doit utiliser tous les instruments de communication favorables à l'instauration d'un climat interactif.

1.1.3.4.) Une évolution paradigmatique : le changement vu sous l'angle de la capacité à changer

On assiste, au cours de cette dernière grande période, coïncidant au contexte socioéconomique du milieu des années 90, à un changement de perspective, à une évolution paradigmatique (Hafsi, 1999 ; Rondeau, 2003). Perret (1996) souligne que le changement organisationnel ne constitue une réponse aux modifications de l'environnement externe que dans la mesure où l'organisation dispose d'une réelle capacité de changement. L'accent est mis non pas sur la gestion du changement, mais sur la mise en place de nouvelles capacités opérationnelles permettant la performance de l'organisation sur le long terme (Meyer et Stensaker, 2006). Selon Soparnot (2009, p. 106), la capacité organisationnelle de changement se définit comme « *l'aptitude de l'entreprise à produire des réponses concordantes (contenu) à des évolutions environnementales (contexte externe) et/ou organisationnelles (contexte interne) et à rendre effective au sein de l'entreprise la transition induite par ces dernières (processus)* ». L'organisation doit répondre à un environnement en perpétuelle mutation en se mettant elle-même continuellement en mouvement. L'avenir ne doit plus être considéré comme une variable prévisible et continue.

D'après certains auteurs (Demers, 1999 ; Hafsi, 1999 ; Mintzberg et al., 1999 ; Soparnot, 2004, 2009), la capacité organisationnelle de changement prend appui sur deux corpus théoriques principaux, aboutissant à des conclusions divergentes : le paradigme gestionnaire et le paradigme complexe de la gestion du changement. Ces deux logiques reflètent deux manières diamétralement opposées d'appréhender la capacité de changement. Pour le paradigme gestionnaire, le processus de changement est programmé et maîtrisable par l'individu qui en a la charge. L'action calculée de ce dernier permet toujours, in fine, de

changer la situation de l'organisation. Pour y parvenir, le paradigme gestionnaire incite néanmoins l'organisation à acquérir et maîtriser une capacité de gestion du changement. Cette première approche conceptuelle a été ouvertement critiquée par certains auteurs (Thietart et Forgues, 1993, cités par Soparnot, 2009 ; Vas, 2005), car ne prenant nullement en considération l'incertitude et l'imprévisibilité des conséquences des actions. Le paradigme complexe suggère de prendre en compte l'influence de ces phénomènes dans la construction du changement. Ce dernier n'est plus observé comme un processus maîtrisable puisqu'il est impacté par des distorsions modifiant sa trajectoire et le rendant aléatoire (Soparnot, 2009). Cette approche préconise de construire, au sein de l'organisation, les conditions des changements ultérieurs afin de faciliter leur implémentation. Le changement devient un état permanent et toute l'organisation doit y être perméable, la flexibilité étant la norme.

Pour Autissier et Vandangeon-Derumez (2010), la capacité des organisations à changer est fondamentale et peut être perçue comme une source d'avantage concurrentiel. Pour créer ou sauvegarder son avantage, l'organisation inscrit son action dans un processus dynamique et continu de création et de renouvellement de ressource. Afin de mieux rendre compte de la propriété dynamique du processus de renouvellement de ressources, Teece et al. (1997, cités par Soparnot, 2004) ont développé le concept de capacités dynamiques[173], compris comme une aptitude à reconfigurer, transformer ses compétences pour affronter les changements rapides de l'environnement ou pour les instituer. L'avantage compétitif provient non seulement de l'utilisation d'une capacité existante dans l'organisation, mais également de l'utilisation de capacités nouvelles. Dans ce dernier grand modèle du changement, l'attention est une nouvelle fois portée sur le rôle du manager. Celui-ci est perçu comme un animateur du changement, son action devant permettre de préparer, structurer le contexte organisationnel afin de mieux le transformer.

En ce qui concerne notre étude, cette dernière approche présente l'intérêt de mettre en lumière la manière dont le dirigeant (ou l'équipe dirigeante) de l'entreprise participe, en amont du processus, à l'acceptation collective ou non d'une situation de changement. Le paradigme gestionnaire, tout comme le paradigme complexe, confère à l'individu en charge du changement un rôle déterminant dans sa préparation. Associé à la notion de proximité

[173] Une distinction est opérée entre les capacités proactives reflétant un comportement « pionnier » et les capacités réactives illustrant la rapidité de réaction à une offensive émanant de la concurrence par exemple.

hiérarchique[174] en tant que principal trait caractéristique de la TPE (Torrès, 2007), le dirigeant constitue l'élément décisif dans la mise en œuvre d'une situation de changement. Il est placé au centre du jeu, accumule toutes les responsabilités et les pouvoirs, et est le seul capable de faire émerger la capacité de changement au sein de l'entreprise. Si cette approche nous procure des indications claires et pertinentes sur la manière dont le dirigeant peut et doit prendre en mains le changement, elle suscite de nombreuses interrogations lorsqu'il s'agit de l'appliquer à un repreneur pénétrant dans l'organisation. Nous avons pu relever que les tenants de ce paradigme nouveau (Hafsi, 1999) recommandent de construire au sein de l'organisation les conditions des changements ultérieurs, en développant de nouvelles capacités opérationnelles (Meyer et Stensaker, 2006), ou organisationnelles (Soparnot, 2009), afin de faciliter l'implémentation du changement et favoriser ainsi la performance de l'organisation sur le long terme. Or, nous percevons à ce stade un problème de temporalité quant à l'action du repreneur et à ses conséquences sur l'organisation. En effet, on ne peut que se questionner sur la manière dont le repreneur influe sur la capacité de changement de l'organisation, prépare cette dernière au changement provoqué par la RPP et ainsi le gére avant même son arrivée dans l'entreprise. On en déduit que l'impact du changement provoqué par son entrée en fonction ne dépendra pas de son action, mais en grande partie de l'activité de préparation antérieure du cédant. Celle-ci a lieu en amont du processus de transmission (voire avant la décision de transmettre) ou au cours de la période de transition, s'il y en a une. La principale limite de cette dernière approche réside dans le fait qu'elle n'attribue au nouveau dirigeant que peu de marge de manœuvre dans la gestion du changement, tout au moins dans les premiers moments de sa prise de fonction. Le repreneur se contente uniquement de gérer les effets provoqués par son arrivée, ne pouvant préparer et structurer l'organisation, ou véritablement influer sur sa capacité de changement que pour des modifications ultérieures.

L'étude de la littérature relative au changement organisationnel démontre que cette notion a été influencée par l'évolution du contexte économique général. Au cours du temps, de multiples recherches et modélisations se sont succédées avec, pour principal objectif, d'apporter des réponses au pourquoi et au comment du changement, chacune ambitionnant plus ou moins implicitement d'édifier une théorie « principale » du changement. Malgré les efforts conceptuels et expérimentaux déployés depuis plusieurs décennies, d'importantes

[174] D'après ce principe, le dirigeant de TPE joue un rôle central et jouit d'une position unique au sein de son entreprise, la gestion de cette dernière étant fortement personnalisée.

zones d'ombres subsistent. Si l'éclairage apporté par ces nombreux modèles est souvent incontestable, force est de constater qu'ils ont tendance à s'appuyer sur une vision trop réductrice des phénomènes organisationnels, rendant leur portée opérationnelle limitée. Ainsi, nous sommes-nous demandé, tout au long de notre revue de littérature, comment positionner et analyser la RPP en tant que changement pour l'organisation, au sein des différents modèles proposés. Arrivé au terme de l'exercice, nous ne discernons pas d'approche suffisamment complète pour caractériser, à elle seule, le processus repreneurial et sa complexité. Dans le cadre de notre recherche, nous optons pour une approche processuelle du changement organisationnel. Plus précisément, nous avons choisi un cadre d'analyse mettant l'accent sur les multiples interactions entre acteurs organisationnels. Parmi le courant interactionniste, l'approche par le sensemaking nous paraît particulièrement pertinente pour examiner le processus d'entrée dans l'entreprise d'un nouveau dirigeant. Celle-ci semble, en effet, fournir une grille de lecture originale, décrivant puis expliquant les actions et les comportements des différents acteurs au sein d'organisations de petite taille au cœur même d'un processus de changement organisationnel. Ce cadre d'analyse exhorte à nous questionner sur la manière dont les différents acteurs de l'entreprise construisent du sens et sur la manière dont les repreneurs peuvent s'y prendre pour initier ce processus et gérer au mieux le changement. En complément à cette lecture du changement, nous aurons également recours à l'approche contextualiste.

1.2.) L'approche par le sensemaking : un cadre théorique interprétatif adapté à la compréhension du management de la reprise

L'arrivée d'un nouveau dirigeant constitue un événement de toute première importance pour la TPE et pour ses salariés. Il s'agit d'un changement organisationnel majeur (Boussaguet, 2005), générateur d'ambiguïté[175] pour les individus. La perception de cette nouvelle situation, très souvent inattendue, engendre de multiples interprétations de la part des acteurs. Ces derniers vont chercher, dans l'interaction avec les autres, à comprendre ce qui se passe autour d'eux (Weick, 1995). Ils expérimentent une remise en question de leurs schémas de pensée (Guilmot et Vas, 2011) et tentent de donner du sens à ce qu'ils sont en train de vivre. De ce processus, apparaît un sens partiellement partagé, conduisant les individus à s'engager ou non de nouveau dans l'action (Vandangeon-Derumez et Autissier, 2006). Weick

[175] Le changement de dirigeant fait naître de nombreuses questions chez les salariés : pourquoi change-t-on de dirigeant ? Pourquoi a-t-il racheté cette entreprise en particulier? Vais-je continuer à travailler dans les mêmes conditions ? Quelles sont les intentions du nouveau dirigeant ? Va-t-on pouvoir continuer à travailler ensemble, si oui, dans quelles conditions ? De ces questions, découlent de multiples réponses et interprétations.

(1993) décrit le changement[176] comme un événement survenant dans l'environnement des individus. Il remet en cause la répartition des tâches, des responsabilités et de l'autorité au sein de l'organisation et requiert pour les individus de reconstruire mentalement un système de rôles adapté à la situation (Autissier, Vandangeon-Derumez et Vas, 2010). Les interactions entre individus présentent un caractère essentiel pour l'auteur. Associées à l'interrelation des comportements individuels, elles sont le lieu privilégié d'élaboration du sens. Les interactions deviennent plus qu'un simple partage ou échanges d'informations, *« elles construisent, génèrent « quelque chose » d'autre que ce qui était présent avant l'échange : des significations, des actions coordonnées »* (Allard-Poesi, 2003, p. 94). L'organisation est conçue comme « *un ensemble d'occasions d'interactions dans lesquelles les individus sont projetés et qui participent simultanément à la réalisation de l'individu et d'un collectif »* (Autissier, Guillard, Moutot, 2010).

Nous avons souhaité mobiliser les travaux de Weick portant sur la création de sens afin de mieux comprendre le processus d'entrée dans l'entreprise du repreneur. Cette approche sociopsychologique de l'organisation (Vidaillet, 2003) s'appuie clairement sur les concepts fondamentaux de l'interactionnisme symbolique dont elle partage les préoccupations et la visée (Koenig, 1996, 2003). Elle amène à se questionner sur la manière dont les acteurs principaux de la reprise donnent du sens au changement et à leurs actions, de telle sorte que puisse se développer et se maintenir un système d'actions collectives. Pour Demers (1993, p. 23), il s'agit là d'un point essentiel, la conduite d'un changement réussi passant par « *un processus d'interprétation, c'est-à-dire un processus interactif de création de sens* » entre les différents membres de l'organisation. Nous présentons, dans un premier temps, les fondements de la théorie du sensemaking, puis ses principaux apports pour notre recherche. Nous examinons, ensuite, l'étape du management de la reprise sous l'angle inédit de la construction de sens. Les limites de cette approche sont exposées dans un troisième temps.

1.2.1.) Présentation de l'approche

Le concept de sensemaking développé par le psychosociologue américain Karl E.Weick permet d'examiner les phénomènes liés au sens au sein des organisations. Dès la fin des années 60, l'auteur publie un ouvrage faisant clairement apparaître son intérêt pour le processus organisationnel qualifié d'*organizing* (*The Social Psychology of Organizing*, 1969, 1979). Ce premier livre sera suivi de plusieurs autres ouvrages parmi lesquels : *Sensemaking*

[176] L'auteur utilise l'expression de « *changement écologique* » pour décrire le phénomène.

in organizations (1995) ou encore *Making Sense of the organization* (2001). La question de l'élaboration du sens au sein des organisations revêt une importance capitale dans ses recherches. Elle vise à analyser la manière dont les membres d'une organisation confrontés à une situation équivoque[177] tentent de comprendre ce qui se passe autour d'eux de manière à pouvoir mener une action adéquate. Pour Weick (1979, 1993), l'individu qui crée du sens structure l'inconnu de manière à le rendre plus intelligible.

L'impressionnante œuvre de Weick[178] s'inscrit fondamentalement dans la tradition de l'interactionnisme symbolique, approche initiée au sein de l'université de Chicago par deux générations de sociologues dans les années 1920-1940, puis 1950-1960. Les auteurs s'associant à cette tradition de recherche examinent les phénomènes sociaux sous l'angle des interactions quotidiennes entre acteurs, afin de rendre compte des significations engagées[179]. L'interactionnisme symbolique explique l'action à partir du sens, lui-même fruit de l'interaction sociale que chacun a avec autrui. L'individu-acteur transforme constamment les significations des objets et contrôle ses actions en agissant sur lui-même en fonction des circonstances et du contexte. L'individu produit son environnement autant qu'il est produit par celui-ci (Vidaillet, 2003). La vie en société devient un processus de création permanent durant lequel les individus ajustent continuellement leurs actions, indiquent aux autres ce qu'il faut faire, tout en interprétant en retour les indications fournies par les autres (Blumer, 1969, cité par Koenig, 2003). L'interaction constitue un ordre négocié, temporaire et fragile qu'il est nécessaire de reconstruire en permanence (Koenig, 1996).

Weick développe une approche processuelle de l'organisation qui se construit, selon lui, dans l'interaction entre les individus la composant. Il s'oppose au paradigme de la théorie des organisations en vigueur dans les années 60, « *d'une organisation statique qui impose un changement planifié fondé sur un sens prospectif* », pour retenir le modèle « *d'un processus organisant, au design improvisé, au sens rétrospectif qui vise l'ordre tout en changeant de manière continue* » (Giroux, 2006, p. 25). Le terme *organizing* est préféré à celui

[177] Weick (1979, 1995) emploie la notion d'équivocité (equivocality), très souvent traduite en français par ambiguïté pour exprimer la multiplicité des interprétations possibles pour une même situation. Ainsi, un événement peut être qualifié d'équivoque lorsque plusieurs facteurs sont susceptibles de l'avoir provoqué et qu'on ne peut déterminer lequel de ces facteurs fut déterminant pour cette situation.

[178] L'auteur publie depuis plus de quarante ans, d'où un nombre élevé d'articles, d'ouvrages, de chapitres d'ouvrages ou encore de présentations dans des colloques ou conférences. Vidaillet (2003) relève, en outre, la grande variété des thèmes abordés par Weick : « *dissonance cognitive, leadership, gestion de carrière, cognition organisationnelle, gestion de crise, décision, apprentissage, improvisation, design organisationnel, fiabilité, etc* ».

[179] D'où l'utilisation du qualificatif « symbolique ».

d'organisation par l'auteur, pour souligner que l'organisation est en perpétuel déploiement. Weick s'affranchit du concept même d'organisation, jugé trop rigide et non suffisamment pertinent pour exprimer le caractère processuel des phénomènes organisationnels (Koenig, 1996).

Comprendre comment les individus parviennent à s'entendre, à coordonner leurs actions, afin de développer et maintenir un système d'actions organisées, tel est le fil conducteur des recherches menées par Weick. La thématique du changement est placée au centre de son raisonnement, notamment à travers les concepts de sensemaking et d'organizing. Contrairement au courant de l'OD de Beckhard (1969) et Bennis (1969), ce qui l'intéresse n'est pas le résultat du changement, mais le processus fluide d'interactions qui s'entre-suscitent (Weick, 1979, cité par Koenig, 2003). Ce dernier crée des situations de « microstabilités » (consensus transitoires) et doit déboucher sur une adaptation des individus à leur environnement. La théorie du sensemaking procure une grille de lecture innovante quant à la manière dont ceux qui sont confrontés à un changement répondent à la question : « *Que se passe t-il* ? » ou encore « c*omment faire sens dans une situation donnée ou face à un événement impromptu, déstabilisant ?* » (Giroux, 2006, p. 27). Les paragraphes suivants visent à détailler les propriétés du processus de sensemaking, puis à examiner ses apports pour notre recherche.

1.2.1.1.) Le processus de sensemaking

Bien qu'ancrée dans la discipline sociopsychologique, l'œuvre de Weick a produit un corpus théorique (le sensemaking) pouvant être utile au développement et à l'enrichissement des sciences de gestion (Autissier, Bensebaa, 2006). Koenig (2003) évoque une pensée stimulante et féconde. Avant d'étudier plus en détails quels peuvent être ses apports pour notre recherche (2), nous allons relever ses propriétés, puis examiner la modélisation proposée par Weick (1).

1.2.1.1.1.) Ses propriétés

Selon Weick (1995), il existe des situations favorables à l'élaboration de sens. L'interruption, l'inattendu[180], l'incertitude ou encore un choc émotionnel, poussent les individus à tenter de comprendre ce qui se passe autour d'eux. Cette situation non familière génère de l'équivocité et nécessite un travail de (re)construction de sens de leur part. Il s'agit

[180] Pour Weick (1995, p. 100), l'inattendu provient soit d'un nouvel événement qui n'est pas attendu, soit du non-avènement d'un événement attendu.

d'un processus individuel, ancré dans la construction identitaire, mais en même temps fondamentalement collectif, prenant appui sur l'interaction avec autrui. Le sensemaking peut être défini comme un « *processus par lequel chaque individu essaie de construire sa zone de sens, sa « réalité », en extrayant des configurations signifiantes à partir des expériences et des situations vécues* » (Vidaillet, 2003, p. 177). Face à un monde qui le dépasse, l'individu puise dans un flux d'indices[181], et tente d'élaborer des réponses aux questions « *Que se passe-t-il ?* » et « *Que dois-je faire* ? » (Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 2005), en établissant des liens[182].

Si le caractère personnel du sensemaking est indéniable, pour Weick (1979), il s'agit avant tout et surtout d'un processus collectif reposant sur l'action coordonnée d'au moins deux personnes. La présence des autres, « *réelle* » ou « *imaginée* » (Weick, 1995), intervient dans la manière dont chacun donne du sens à une situation (Vidaillet, 2003, p. 119). Chaque individu recherche dans l'interrelation et l'interaction avec autrui un accord sur les éléments à retenir de la situation, afin de stabiliser suffisamment ses représentations pour pouvoir agir. Le processus de construction de sens se fait à trois niveaux : individuel, collectif et organisationnel [183] et comprend cinq phases observables : la prise de connaissance (*effectuating*), la triangulation des informations, l'affiliation, la délibération et, pour finir, la consolidation (Weick, 1985). En outre, Weick, (1995, p. 17) attribue sept propriétés au processus de construction de sens que nous détaillons ci-dessous.

1) Il est f**ondé sur la construction de l'identité**. La création de sens suppose, au préalable, une personne qui « donne » du sens (« *Sensemaking begins with a sensemaker* », Weick, 1995, p. 18). Le processus de sensemaking a pour principale fonction de maintenir chez l'individu « *un sentiment de continuité identitaire, malgré un environnement mouvant et susceptible d'évoluer très fortement* ». L'identité individuelle, définie comme une multiplicité de soi[184] (Weick, 1995, p. 18 ; Koenig, 1996), est le résultat des processus d'interactions de la

[181] Cette opération présente un caractère largement subjectif laissant une grande place aux émotions et aux intuitions.
[182] Il s'agit d'interpréter les faits perçus, mais aussi de les modéliser (Weick, 1995).
[183] L'organisation fonctionne via un processus incessant de construction et de destruction de sens, opéré par des individus impliqués dans un ensemble d'interactions sociales. L'organizing est composée de séquences de comportements interreliés, nommés « *double interact* », s'agrégeant pour former un processus plus large (Koenig, 1996 ; Giordano, 2006).
[184] Weick (1995) utilise l'expression « *a parliament of selves* » (un parlement de soi) pour caractériser cette pluralité. Koenig (1996, p. 59) souligne que « *le nombre de « soi » auxquels l'individu a accès conditionne sa capacité à donner du sens aux situations* » et que, finalement, *« plus grande est la variété de « soi » et moins l'individu court le risque de se trouver déconcerté ».*

personne avec son environnement. Dans l'interaction, se produit une représentation de l'environnement conforme à ce que la personne souhaite être ou paraître (Vidaillet, 2006, p.100). L'individu entretient ainsi une relation d'interdépendance avec son environnement, le subissant et le façonnant à la fois (Weick, 1995).

2) Il est **rétrospectif.** Weick s'oppose à la position conventionnelle en théorie des organisations qui envisage la création de sens dans une logique prospective. Il emprunte à la théorie de la dissonance cognitive ainsi qu'à l'ethnométhodologie développée par Garfinkel (1967, cité par Koenig, 1996) le concept de rétrospection pour expliquer le sens de l'action. Le processus de création de sens est appréhendé comme « *un processus d'attention, dirigé vers ce qui s'est déjà produit, et fortement influencé par le moment présent, du fait de la non-détermination a priori des éléments mémorisés »* (Vidaillet, 2003, p. 122).

3) C'est un **« Enactment »**. Il s'agit là d'un concept central pour Weick. La réalité est envisagée comme un processus de construction sociale. Via le processus de sensemaking, les individus contribuent à « *activer* » l'environnement (Koenig, 1996) dans lequel ils évoluent, et parallèlement, sont influencés par ce dernier dans leurs créations de sens et leurs actions. Vus sous cet angle, la réalité et l'environnement ne sont pas acquis une fois pour toutes, mais font l'objet de constantes redéfinitions (Maurel, 2010). Etant donné son importance dans la compréhension de la pensée Weickienne, ce concept fera l'objet d'un développement spécifique dans le paragraphe suivant.

4) Il est **social**. L'activité de création de sens n'est jamais solitaire, elle implique toujours plusieurs individus. Weick (1995, p. 40) est, à ce sujet, très clair : " *La construction de sens n'est jamais solitaire parce que ce que fait une personne intérieurement dépend des autres* " [185]. Par le jeu des interactions, les individus vont confronter leurs différents points de vue et articuler des compréhensions partielles de la réalité (Karsenty et Quillaud, 2011) afin de créer du sens. La coordination des actions au sein de l'organisation et, donc, la capacité collective à agir deviennent possibles (Vidaillet, 2003).

5) Il est **continu** (« *Ongoing* »). Cette propriété tient au fait que le processus de sensemaking ne peut être daté. Il n'a pas de début ni même de fin. " *Les gens sont toujours au milieu des choses, lesquelles deviennent choses, que lorsque ces mêmes personnes se*

[185] "*Sensemaking is never solitary because what a person does internally in contingent on others*", traduit de l'anglais par nos soins.

concentrent sur le passé à partir d'un point postérieur "[186] (Weick, 1995, p. 43). L'individu puise en permanence dans un flux informationnel et expérientiel continu, dynamique et complexe (Vidaillet, 2003), pour donner du sens aux situations. Il est plongé dans un courant d' « *événements en cours*[187] » auquel il ne peut s'abstraire, s'arrêter pour analyser, ou réfléchir. Celui-ci « *ne s'interrompt jamais* » (Rojot et Wacheux, 2006, p. 132). Comme nous le rappelle Koenig (2003, p. 19), on retrouve dans cette propriété, l'idée chère aux interactionnistes, à savoir la présence d'une *« vie sociale* » devant se comprendre « *comme un processus continu de communication, d'interprétation et d'adaptations mutuelles* ».

6) Il est **sélectif**. Pour créer du sens, les individus commencent par choisir dans leur environnement des indices[188]. Ces derniers sont isolés des autres par l'attention qui leur est portée et leur sélection est opérée de manière largement subjective (Laroche et Steyer, 2012). Ces « *points de repères »* extraits d'un volume considérable d'informations, d'un monde « *inconnaissable* », « *imprédictible* » (Rojot et Wacheux, 2006), alimentent *« de manière sélective leurs processus de compréhension* » (Vidaillet, 2003, p. 123) et guident leurs actions. Chaque individu dresse un tableau de la réalité qui lui est propre.

7) Il **poursuit la plausibilité plutôt que l'exactitude.** Cette dernière propriété renvoie au fait que, dans l'exercice du sensemaking, l'individu « *est plus guidé par la recherche de cohérence, de satisfaction, et de plausibilité de ce qui est élaboré, que celle de précision, d'optimalité et d'exactitude* » (Vidaillet, 2003, p. 123). Koenig (2003, p. 20) souligne que seule une « *réduction simplificatrice* » permet à l'individu d'éviter d'être submergé par le flux des données. De cette manière, l'action ne se trouve pas bloquée dans la tentative d'une représentation qui, « *pour être précise, ne peut être qu'obsolète* ».

Ces sept propriétés dessinent les contours du processus de sensemaking. Elles ont le mérite de mieux le faire comprendre, tout en respectant sa complexité (Vidaillet, 2003). Une fois ces propriétés définies et leurs interdépendances soulignées, Weick (1979, 1993) suggère d'approcher ce processus à travers un modèle en trois phases : « *Enactment, Selection, Retention* ».

---

[186] « *People are always in the middle of things, which become things, only when those same people focus on the past from some point beyond it* », traduit de l'anglais par nos soins.

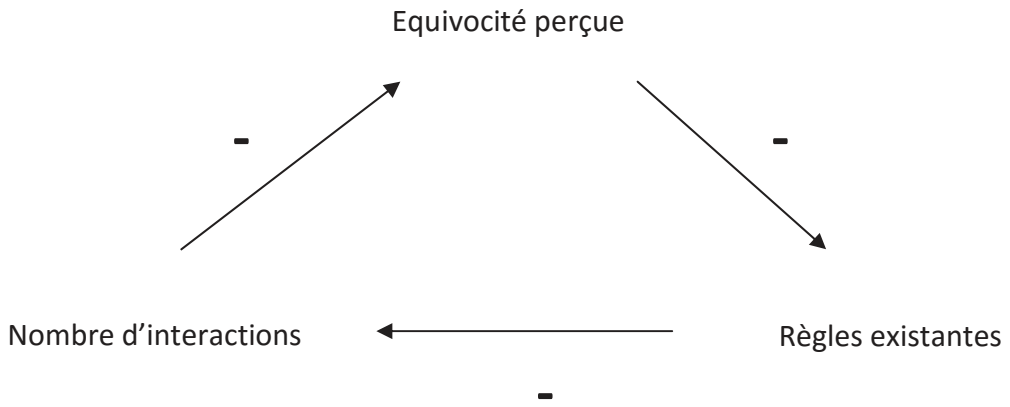
[187] Rojot et Wacheux (2006) insistent sur le fait que ce courant d'événements constitue le monde de l'individu, mais que ce dernier ne peut le maîtriser, ou tout simplement le comprendre, en raison de sa trop grande complexité, d'où le recours à l'interaction en face à face avec les autres pour tenter de rester « *en contact* » avec ce « *monde* » (Laroche et Steyer, 2012).

[188] Weick dénomme cette action « *bracketing* » que l'on peut traduire par « mise entre parenthèses ».

1.2.1.1.2.) Le modèle E-S-R.

A partir des différents éléments caractérisant initialement le processus d'organizing, Weick (2001) développe le modèle E-S-R : « *Enactment-Selection-Retention* » pour expliquer le processus de sensemaking. S'inspirant volontairement de l'approche Darwinienne, l'auteur propose une modélisation sous les traits de la sélection naturelle[189] (Koenig, 1996). A l'origine du processus de sensemaking, se trouve le changement écologique. Ce dernier génère de l'équivocité chez les acteurs qui vont chercher dans des cycles d'interactions à mieux comprendre ce qui se passe autour d'eux. Plus les individus sont déconcertés par la situation, plus les cycles d'interactions sont nombreux, car les règles de fonctionnement habituelles ne s'appliquent pas. Le niveau d'équivocité perçue, le nombre de règles existantes utilisées et le nombre de cycles d'interactions nécessaires pour donner du sens entretiennent des relations inverses. Lorsque l'équivocité perçue d'un phénomène est peu importante, les individus emploient largement les règles existantes (ou d'assemblage du processus[190]), ce qui induit un nombre d'interactions faible. A l'inverse, lorsque l'équivocité perçue est importante, les règles existantes ne suffisent plus pour interpréter la situation, les individus recourent aux interactions avec les autres pour créer du sens et réduire l'équivocité. La dynamique du processus de construction de sens est présentée par la figure suivante.

Figure 18 - Dynamique du processus de construction de sens



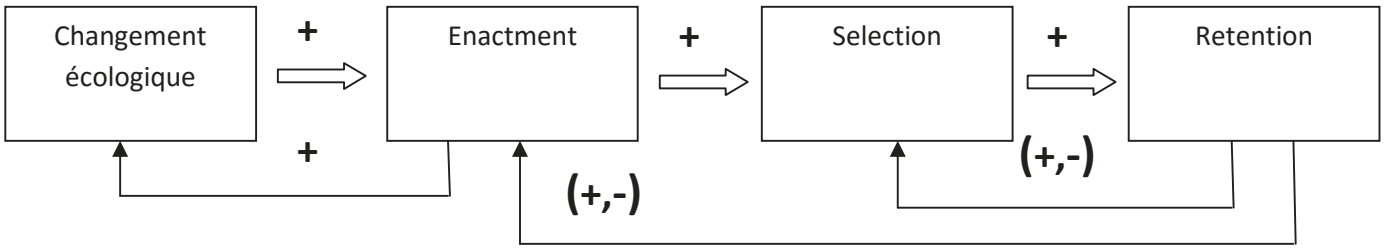
Source : d'après Weick (1979, p. 117).

[189] Weick conditionne la pérennité de l'organisation à son adaptation constante et répétée.

[190] Allard-Poesi (2003, p. 101) définit les règles d'assemblage comme « *des procédures ou instructions utilisées couramment dans l'organisation pour sélectionner les cycles d'interactions pertinents pour traiter l'information et, par ce biais, créer un processus* ».

Weick développe une conception singulière du changement, s'inscrivant encore une fois à contre-pied de la pensée traditionnelle[191]. La théorie du sensemaking, d'ailleurs de plus en plus sollicitée dans les études sur le changement organisationnel (Rouleau, 2005), envisage ce dernier non pas comme un accident, mais comme étant continuellement présent dans la vie des organisations. Le changement est quotidien, omniprésent, prenant la forme d'adaptations et d'ajustements aboutissant à des situations de « microstabilités ». Néanmoins, certains changements vont davantage retenir l'attention des individus et susciter la volonté de réduire l'équivocité perçue. Ces « occasions », propices à l'élaboration de sens, sont généralement issues de l'interruption, d'un choc émotionnel ou encore de l'arrivée d'un élément nouveau (Weick, 1995). Un événement extérieur (*changement écologique*) provoquera le phénomène d'*Enactment*, lui-même suivi d'une phase de *Selection*, puis de *Retention*. La boucle de rétroaction entre *Changement écologique* et *Enactement* illustre l'action de ce dernier sur l'environnement. Les boucles de rétroaction positives et négatives provenant de la phase de *Retention* expliquent, quant à elles, les effets possibles de cette dernière étape sur les précédentes. Le modèle E-S-R. est présenté par la figure suivante.

Figure 19 - Le modèle E-S-R.



Source : Weick (1979, p. 132).

1.2.1.1.2.1.) Enactment

L'individu, confronté à une situation équivoque, cherchera à donner du sens au contexte dans lequel il évolue. Weick utilise le terme d'« *Enactment* »[192] pour caractériser cette activité. Il se justifie de la manière suivante *: " J'utilise le mot enactement pour préserver le*

[191] Nous renvoyons le lecteur à notre tableau sur les différentes approches du changement développées précédemment.
[192] Différentes traductions françaises sont apparues au cours du temps avec : « activation », « mise en scène », « mise en acte », « promulgation ».

fait que, dans la vie organisationnelle, les gens produisent une partie de l'environnement auquel ils font face (…). J'aime le mot, car il suggère qu'il existe des parallèles étroits entre ce que les législateurs font et ce que font les gestionnaires. Les deux groupes construisent la réalité par des actes d'autorité " [193] (Weick, 1995, p. 31). Ou encore : " *Le terme "enactment" est utilisé pour conserver le point central que lorsque les gens agissent, ils apportent des événements et des structures à l'existant et les mettent en mouvement* "[194] (Weick, 1988, p. 306). Pour Orton (2000, p. 231), l'enactment doit être vu comme *« le processus par lequel des membres de l'organisation créent un flux d'événements et focalisent l'attention dessus*». L'auteur poursuit : l'enactment « *brouille les traditionnelles distinctions entre les environnements et les organisations* ». En effet, les membres de l'organisation sont constamment en train de *« traduire des morceaux de l'environnement dans l'organisation et d'injecter des mesures organisationnelles au sein de l'environnement* » [195]. Dans cette perspective, l'environnement n'apparaît pas comme "donné", mais "construit" par l'acteur. L'enactment désigne tout à la fois, le processus de création des idées, des structures et de l'environnement devenant réel à travers l'action et, en même temps le résultat de ce processus, c'est-à-dire un environnement « enacté ». Pour Koenig (1996, p. 65), cette activité revient « *soit à délimiter une fraction du flux d'expériences que connaît l'organisation et à attirer l'attention dessus, soit à entreprendre une action qui provoque un changement écologique de nature à contraindre l'activité ultérieure de l'acteur* ». L'enactment est donc assimilable à un *« processus en boucle »*. L'individu percevant une variation dans son environnement, sélectionne des indices, les interprète individuellement, puis confronte ses interprétations au collectif. Les actions ensuite engagées modifient l'environnement, « *influençant ainsi indirectement la conduite ultérieure de l'organisation* » (Autissier, Vandangeon-Derumez et Vas, 2010).

---

[193] *« I use the word enactment to preserve the fact that, in organizational life, people often produce part of the environment they face (…). I like the word because it suggests that there are close parallels between what legislators do and what managers do. Both groups construct reality through authoritative acts* », traduit de l'anglais par nos soins.

[194] *« The term "enactment" is used to preserve the central point that when people act, they bring events and structures into existence and set them in motion* », traduit de l'anglais par nos soins.

[195] Traduit par nous-même de l'anglais : « *Enactement is defined (…) as the process in which organization members create a stream of events that they pay attention to. Enactement blurs the traditional distinctions between environments and organizations. Organization members are constantly translating pieces of the environment into the organization and injecting organizational actions into the environment* » (Orton, 2000, p. 231).

1.2.1.1.2.2.) Selection

Les multiples indices extraits de l'environnement génèrent de l'équivocité. La sélection consiste pour l'individu à choisir, parmi toutes les interprétations possibles, celles justifiant au mieux des actions à privilégier. L'individu puise dans son vécu et ses expériences passées afin d'appliquer des schémas explicatifs (Weick, 1995 ; Koenig, 1996) réduisant provisoirement cette équivocité. Weick, Sutcliffe et Obstfeld (2005, p. 414), tout en rappelant le caractère incertain et provisoire de l'opération, résument le processus de sélection ainsi : « *Le nombre de significations possibles se réduit dans le processus organisant de la sélection. Ici une combinaison d'attention rétrospective, de modèles mentaux, et leur articulation réalise une réduction de la matière narrative mise entre parenthèses et génère une histoire localement plausible. Quoique plausible, l'histoire qui est choisie est aussi expérimentale et provisoire* » [196]. Citant les travaux de Weick (1990) sur l'analyse d'une collision entre deux avions à Tenerife en 1977[197], Laroche et Steyer (2012, p. 7) relèvent le caractère faillible du processus de sélection. L'individu peut ne pas repérer un indice décisif ou, au contraire, attacher trop d'importance à un autre le menant ainsi « *à lire la situation à travers un « guide » inadéquat, lui faisant perdre le contact avec le « monde »* ». Malgré les caractères incertain, faillible, relatif et plausible des éléments retenus, l'individu les considère comme réels et existants en soi et agit en fonction de cette réalité (Vidaillet, 2003).

1.2.1.1.2.3.) Retention

La rétention consiste à retenir, mémoriser les solutions efficaces qui résultent de la création de sens. « *Une fois activé et interprété, un segment d'expérience peut être stocké et servir pour des actions et des interprétations ultérieures* » (Koenig, 1996, p. 65). Les différents segments ainsi stockés participent à l'enrichissement des cartes cognitives et à l'élargissement des répertoires de connaissances (Maurel, 2010). Si le processus de rétention est nécessaire, Koenig (1996, p. 66) met en garde contre un « mauvais dosage » dans l'opération. Ainsi, une trop grande mémorisation freine la prise en considération des variations de l'environnement, alors qu'une trop faible rétention, c'est-à-dire une trop forte

[196] « *The number of possible meanings gets reduced in the organizing process of selection. Here a combination of retrospective attention, mental models, and articulation perform a narrative reduction of the bracketed material and generate a locally plausible story. Though plausible, the story that is selected is also tentative and provisional* », traduit de l'anglais par nos soins.

[197] Le 27 Mars 1977, deux gros porteurs sont détournés de leur destination finale (l'aéroport de Las Palmas-Canaries) pour cause d'alerte à la bombe. Ils atterrissent tous les deux, pour quelques heures, à l'aéroport de Ténérife. Au moment du décollage et malgré les recommandations de la tour de contrôle, les avions entrent en collision provoquant la mort de 583 passagers et membres d'équipage.

capacité à repérer les modifications et à s'y adapter, « *menace l'identité et la continuité de l'organisation* ».

Le modèle E-S-R. est fondamental à la théorie de l'organizing et du sensemaking. Il présente la vie sociale comme un processus ininterrompu d'échanges, d'interprétations et d'ajustements dans les actions entre individus. Il fait comprendre le changement comme un construit collectif opéré par les différents acteurs dans une logique de fabrication inductive (Autissier, Vandangeon-Derumez et Vas, 2010). Il arrive cependant que la construction se bloque, de telle sorte que l'action devienne impossible. Un changement mal maîtrisé conduit à un effondrement de sens et, dans certains cas, à une disparition pure et simple de l'organisation. Divers travaux entrepris par Weick (1993, 2010)[198] mettent effectivement en évidence la grande vulnérabilité des organisations. Dans son célèbre article portant sur la catastrophe de Mann Gulch, l'auteur écrit à ce sujet : « *ce qui maintient en place une organisation est peut-être plus ténu que ce que nous pensons* » (Weick, 1993, traduit par Laroche, 2003). Il suffit « *de presque rien pour qu'une interaction se rompe, pour qu'une organisation se défasse* » (Koenig, 2003, p. 33).

1.2.1.2.) D'une situation de changement à la constitution et au maintien d'un système d'actions organisées

Le changement écologique est donc à l'origine du processus de sensemaking (Weick, 1979). Certains événements surprennent les acteurs organisationnels et retiennent leur attention. A travers des flux d'interactions, ces derniers cherchent à réduire l'équivocité causée par la nouvelle situation. La surprise, l'interruption, un choc émotionnel, l'arrivée d'un élément nouveau, sont autant d'occasions pour une organisation de recréer ou de perdre du sens. Afin que le changement ne conduise à une érosion (Weick, 1993) ou, pire encore, à un effondrement de sens, il faut veiller à maintenir, puis développer un système d'actions organisées et s'assurer que les moyens permettant de reconstruire du sens soient toujours opérationnels (Autissier, 2008). Plusieurs facteurs favorisant la résilience de l'organisation sont à prendre en considération.

[198] Nous pensons ici à l'article de 1993 portant sur l'incident de Mann Gulch (Etats-Unis, 5 Août 1949) où 13 pompiers complètement désorganisés périrent dans un violent incendie, ou encore à l'article de 2010 consacré à l'incident de Bhopal (Inde, 3 décembre 1984) où un état de confusion entre opérateurs provoqua une explosion dans une usine de pesticides et la mort de 3500 à 25000 personnes selon les estimations.

1.2.1.2.1.) Surprise, nouveauté et équivocité

L'*enactement* est un processus de construction sociale de la réalité. La complexité de l'environnement contraint l'individu à ne retenir qu'une version simplifiée, compréhensible de la réalité. L'environnement « énacté » est le seul connu, le seul plausible, et dans lequel il devient possible d'agir, d'où le sentiment de surprise lorsque ce monde se révèle différent du monde réel (Laroche et Steyer, 2012). Plus la situation se montre nouvelle, moins les solutions connues sont efficaces et plus l'engagement dans un processus de sensemaking est important. Cette règle semble s'appliquer fréquemment au sein des organisations de petites tailles[199]. Pour Weick (1993, p. 633), celles-ci sont enclines à de soudaines pertes de sens, à « *des surprises fondamentales (Reason, 1990), des événements inconcevables (Lanir, 1989), cachés (Westrum, 1982) ou incompréhensibles (Perrow, 1984) »*. Pour lui, il ne fait aucun doute, la cause de l'absence de signification de l'événement est à rechercher dans sa faible probabilité d'occurrence. Ce qui est important, c'est qu'une telle période de la vie de l'organisation ne se transforme pas en « *épisode cosmologique* ». Celui-ci survient lorsque les individus prennent soudainement conscience que l'univers dans lequel ils évoluent, n'est plus un système rationnel et ordonné. Dans cette situation extrême, l'événement devient dramatique, car « *le sens de ce qui se passe s'effondre en même temps que les moyens de reconstruire ce sens* » (Weick, 1993, p. 633).

La surprise et la nouveauté rendent donc la situation équivoque. Ce qui conduit à cette situation délicate et inconfortable, c'est que les cadres de lectures (ou règles de fonctionnement) habituels des individus ne suffisent plus à expliquer ce qui se passe. La situation devient confuse. Les individus vont chercher, à travers l'interaction, à réduire leurs multiples interprétations. Pareille pratique permet aux membres de l'organisation « *de se mettre d'accord sur les éléments qu'ils retiennent de la situation et sur les liens qu'ils font entre ces éléments »* (Vidaillet, 2003, p. 43). L'objectif est d'obtenir une représentation suffisamment stable de la situation propice à la coordination de l'action. L'équivoque fait naître un besoin individuel, puis collectif[200], de donner du sens à la situation vécue. L'important n'est pas de construire un sens commun, parfaitement partagé (Laroche et Steyer,

[199] L'auteur utilise le terme « *minimal organizations* » pour qualifier l'équipe de 16 pompiers intervenant lors de l'incendie de Mann Gulch (Weick, 1993, p. 633).
[200] L'élaboration de sens est avant tout une manifestation collective reposant sur la participation coordonnée d'au moins deux personnes (Koenig, 1996).

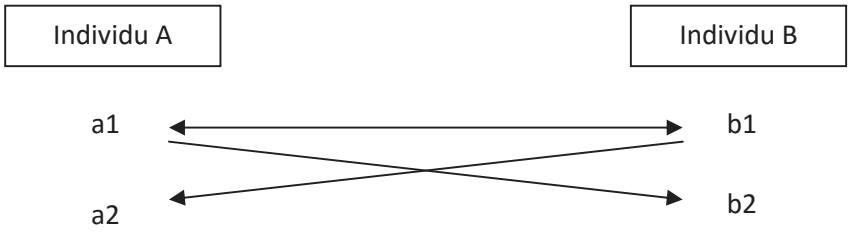
2012), mais d'articuler les sens construits individuellement pour coordonner l'action et maintenir un système d'actions organisées.

1.2.1.2.2.) Construction collective de sens et maintien d'un système d'actions organisées

La construction collective de sens (*collective sensemaking*) est analysée par Weick (1979) à partir de séquences d'interactions entre deux personnes ou plus. Deux niveaux d'analyse sont retenus : au niveau dyadique et/ou du groupe. L'auteur structure son raisonnement à partir de la description de deux types de structures de comportements interreliés.

(1) La structure d'équivalence mutuelle (*mutual equivalence structure*[201]) (figure 20) traduit l'échange d'actions au niveau dyadique et se manifeste *« lorsqu'une action de consommation d'un individu dépend d'un acte instrumental d'un autre individu, dont l'acte de consommation dépend lui-même de l'acte instrumental du premier* » (Vidaillet, 2003, p. 181). Pour Weick, dès lors que les deux protagonistes ont conscience que leurs actes instrumentaux sont la cause des actes consommatoires de l'autre, l'interaction double entre a1 et b1 suffit à la création d'une structure d'équivalence mutuelle. La prévision de l'action de l'autre devient suffisante au maintien d'un système d'actions collectives ; « *si je fais a1, B fera b1, si je fais b1, A fera a1* » (Allard-Poesi, 2003, p. 96).

Figure 20 - Structure d'équivalence mutuelle



1) Actes instrumentaux
2) Actes consommatoires

Source : Allard-Poesi (2003, p.95, tiré de Weick, 1979, p. 98).

[201] Weick utilise cette notion préalablement définie par Wallace dont il cite les travaux.

(2) La structure collective (*collective structure*[202]) constitue une modélisation du processus de construction de l'action au niveau du groupe. Weick (1979) utilise la notion de structure collective pour expliquer la formation du groupe. Ce dernier est composé d'individus agissant ensemble non pas *« parce qu'ils ont des besoins, des valeurs ou des objectifs communs, mais parce que chacun croit qu'il peut tirer un bénéfice de l'autre et a une vision similaire de celle des autres membres des moyens pour y parvenir* » (Allard-Poesi, 2003, p. 96). Dans cette perspective, le groupe n'existe que parce qu'il y a convergence d'intérêts se traduisant « *par une convergence des visions des moyens à mettre en œuvre »* (Vidaillet, 2003, p. 181).

Les deux types de structures retenues par Weick pour son analyse induisent que même si les acteurs organisationnels entretiennent des liens minimaux et disposent de représentations individualisées et différenciées de la réalité, l'action organisée est possible dès lors qu'ils possèdent une vision commune des moyens à mobiliser en vue de satisfaire leurs intérêts personnels (Allard-Poesi, 2003, p. 97). La construction collective de sens prend forme progressivement à travers l'interaction entre individus. Même s'il s'agit d'un processus collectif, il n'est pas question de construire un sens commun, parfaitement partagé par les membres de l'organisation[203], mais d'arriver à articuler les constructions individuelles pour réussir à coordonner les actions (Laroche et Steyer, 2012). De cette manière, peut se constituer et se maintenir « *un système d'actions organisées* » (Allard-Poesi, 2003, p. 100). Face à un changement écologique, fortement équivoque, les exemples tirés des travaux de Weick démontrent le caractère fragile du processus de construction collective de sens. Les organisations sont vulnérables, la désorganisation n'étant pas si rare dans la vie quotidienne d'un groupe (Weick, 1993). L'auteur préconise de développer quatre sources de résilience que nous présentons ci-dessous (point 1.2.1.2.3.1.).

1.2.1.2.3.) La résilience des organisations à favoriser

Pris dans son acception première, la résilience fait référence à la capacité d'un matériau à résister et à absorber un choc élevé. Sur un plan psychologique, il s'agit de « *la capacité d'une personne ou d'un groupe à bien se développer, à continuer à se projeter dans l'avenir en dépit d'événements déstabilisants, de conditions de vie difficiles, de traumatismes parfois sévères* » (Cyrulnik, Manciaux, Vanistendael, Lecompte, 2001, p. 17). Au niveau

[202] Cette notion est, quant à elle, tirée des travaux d'Allport (1962).
[203] Weick (1979) insiste sur le fait que le partage d'une vision, d'aspiration ou d'intention n'est pas nécessaire à l'action collective.

organisationnel, on peut la concevoir comme : « *la capacité d'un groupe à éviter des chocs organisationnels en construisant des systèmes d'action et d'interaction continus destinés à préserver les anticipations des différents individus les uns par rapport aux autres* » (Vidaillet, 2003, p. 180). De son analyse concernant l'incendie de Mann Gulch, Weick (1993) retient quatre sources de résilience organisationnelle. Pour l'auteur, augmenter le niveau de cette résilience permettrait d'éviter la désintégration du groupe et l'effondrement conjoint du sens et de la structure lors d'un changement écologique.

1.2.1.2.3.1.) Les quatre facteurs pour une organisation résiliente

- L'improvisation et le bricolage : les individus confrontés à une situation inhabituelle, qui s'embrouille (Weick, 1993), tendent paradoxalement à se replier sur des solutions déjà connues. Les réponses comportementales acquises par le passé sont mobilisées alors que la nouvelle situation exige, le plus souvent, des agissements nouveaux. Pour Weick (1993, p. 639), les « bricoleurs » sont ceux qui, face à ce type de situation, restent créatifs, capables d'improviser de nouvelles solutions avec les moyens à leur disposition, même sous la pression ; « *les bricoleurs restent créatifs sous la pression, précisément parce qu'ils agissent régulièrement dans des conditions chaotiques et tirent l'ordre d'eux-mêmes* » [204]. Les capacités d'improvisation et de bricolage qu'ils ont développées leur permettent de se servir des matériaux qu'ils ont sous la main, de les assembler différemment pour apporter des solutions inédites.
- Les systèmes de rôles virtuels : ce deuxième facteur de résilience renvoie à la construction de l'identité individuelle, processus sur lequel repose le sensemaking. Pour se connaître, les individus ont besoin de projeter leur identité dans un environnement afin d'en observer les conséquences (Roux-Dufort, 2003). Fidèle à ses inspirations interactionnistes, Weick (1995) conçoit l'identité individuelle comme le fruit des processus d'interaction. Celle-ci n'est pas unique, intégrative, mais « *faite d'une multiplicité de soi* » entre lesquels les individus circulent en fonction des interactions auxquelles ils participent (Koenig, 1996, p. 59). Pour Weick, plus grande est la variété des rôles auxquels les individus ont accès, meilleure sera leur capacité à donner du sens et leur adaptation à l'environnement. De ce fait, si la survenue d'un événement fortement équivoque vient ébranler le système de rôles réels, un système de rôles virtuels (*virtual role systems*) peut néanmoins continuer à « *faire fonctionner le groupe* » dans l'esprit

[204] *« Bricoleurs remain creative under pressure, precisely because they routinely act in chaotic conditions and pull order out of them »*, traduit de l'anglais par nos soins.

des individus et guider leurs actions. Chaque personne prend en charge mentalement les différents rôles et devient à elle seule un groupe (Weick, 1993, p. 640).

- La sagesse comme attitude : il s'agit de la troisième source de résilience définie par Weick (1993, p. 641). Ce dernier emprunte à Meacham (1983, p. 187) la définition suivante : « *Etre sage, ce n'est pas savoir certains faits mais savoir sans confiance ni prudence excessives. Ainsi, la sagesse n'est pas une croyance, une valeur, un ensemble de faits, un corps de connaissance ou d'informations dans quelque domaine spécialisé, pas plus qu'un ensemble de capacités ou de compétences spéciales. La sagesse est une attitude que certaines personnes adoptent envers les croyances, valeurs, connaissances, informations, capacités et compétences admises, c'est une tendance à douter que celles-ci soient nécessairement vraies ou valides, et à douter qu'il y ait un ensemble complet de ces choses qu'on puisse connaître* » (Weick, 1993, p. 641, traduit par Laroche, 2003, p. 73). Ainsi, une confiance ou une prudence excessive est néfaste à la curiosité, à l'ouverture et au discernement complexe, éléments dont les organisations ont le plus besoin en période de changement (Weick, 1993).
- L'interaction respectueuse : l'interaction est l'élément de base du processus de sensemaking. Elle permet aux individus de se mettre d'accord, de stabiliser leurs représentations, puis d'agir même lorsque la situation se trouble. Si l'interaction permet l'échange de subjectivité, elle n'est pas, à elle seule, suffisante à l'action coordonnée. Quelques qualités doivent lui être adjointes. Weick lui associe, en effet, le qualificatif de « *respectueuse* » pour souligner l'importance de la confiance, de l'honnêteté et du respect de soi comme ingrédients supplémentaires (Roux-Dufort, 2003) pour reconstruire des liens cohérents dans « *une vie harmonieuse avec autrui* » (Weick, 1993, p. 634). L'interaction respectueuse dépend de l'intersubjectivité (Wiley, 1988, p. 258, cité par Weick, 1993, p. 642), elle-même définie par deux caractéristiques : « *(1) l'intersubjectivité émerge de l'échange et de la synthèse des interprétations entre deux entités communicantes (communicating selves) ou plus, et (2) l'entité ou le sujet est transformé pendant l'interaction de sorte que se développe une subjectivité conjointe ou fusionnée* » (Weick, 1993, traduit par Laroche, 2003, p. 74). L'auteur insiste sur l'importance des interactions en « *face à face* » comme unique solution pour s'adapter à un changement rapide. Dans des situations fortement équivoques, lorsque la structure formelle s'effondre, additionnées à la confiance, au respect et à l'honnêteté, elles favorisent le maintien ou le renouvellement du système de rôles.

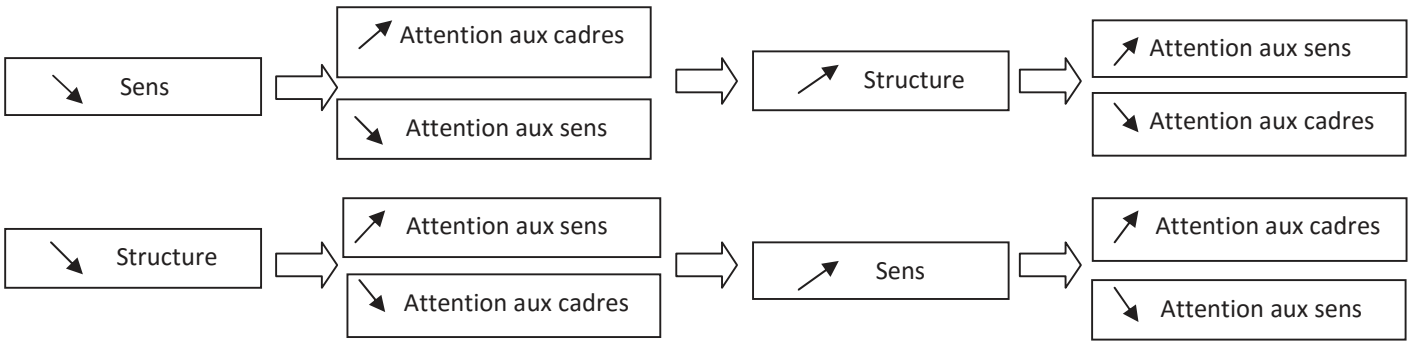
1.2.1.2.3.2.) L'influence du processus de structuration

En situation de changement, la capacité de résilience d'une organisation dépendra du processus de structuration. S'appuyant sur les travaux de Giddens (1984), Weick (1993) perçoit la structuration comme un « *dispositif complexe* » composé de deux éléments et de leurs relations : la structure informelle (sens) et le cadre formel (configuration ou cadre). Le premier est constitué « *de formes d'interaction qui stabilisent la signification (meaning) en créant des schèmes d'interprétations partagés* » (Weick, 1993, traduit par Laroche, 2003, p. 77). Les différents mécanismes d'interactions permettent le partage des interprétations et la stabilisation du sens (Koenig, 2003). Le second renvoie à un cadre composé de rôles, règles, procédures, activités configurées et relations d'autorité qui reflètent et facilitent les significations (Weick, 1993). Celui-ci, également désigné sous le terme de cadres structurels de contraintes (*structural frameworks of contraints*), procure aux individus un cadre de référence pour mener leurs actions. Le cadre donne ainsi corps aux manières de penser dominantes et permet d'épargner beaucoup d'efforts d'interprétation (Koenig, 2003). Ce qui est important pour Weick, c'est que ces deux éléments (cadre et sens) s'influencent mutuellement à travers des boucles de rétroactions positives qui peuvent être vertueuses ou, au contraire, désastreuses. Ainsi, si plus de significations aboutissent à un cadre plus adapté duquel découle plus de sens, la relation inverse est aussi vraie : « *moins de significations partagées conduisent à des cadres moins élaborés, puis à moins de sens, puis à des cadres moins élaborés, et ainsi de suite* » (Weick, 1993, p. 645).

Afin d'éviter que le processus de structuration liant cadres et sens ne se détruisent l'un l'autre, Weick (1993, p. 645) préconise, tout en conservant une relation directe entre les deux éléments, de créer une relation inverse : « *moins de sens, plus de structure, et vice versa* ». Ainsi, « *quand le sens devient problématique et s'affaiblit, cela fonctionne comme un signal adressé aux hommes pour qu'ils allouent plus d'attention à leurs liens sociaux formels et informels et pour qu'ils les réaffirment et/ou les reconstruisent. Ces actions produisent plus de structure, ce qui renforce le sens, ce qui allège alors l'attention allouée à la structure. La perplexité intensifie l'attention au social, ce qui réduit la perplexité* » (Weick, 1993, traduit par Laroche, 2003, p. 79). Lorsqu'il s'agit d'un changement au niveau de la structure, moins de structure conduit à plus de sens, et plus de sens génère alors plus de structure. L'auteur fournit l'explication suivante : « *quand les liens sociaux se détériorent, les gens font des efforts pour comprendre par eux-mêmes ce qui se passe, à la fois au niveau social et dans le*

monde matériel. Ces opérations augmentent le sens, ainsi que la tendance à mettre la structure en cohérence avec une signification affinée. L'isolement intensifie l'attention à la signification, qui réduit l'isolement » (Ibid., p. 79). Dans les deux cas, ce qui favorise la résilience de l'organisation, c'est l'oscillation entre l'attention portée aux cadres et l'attention portée aux significations comme le montre la figure suivante.

Figure 21 - L'oscillation entre attention portée aux cadres et attention portée aux significations



Source : d'après Weick (1993).

1.2.2.) La RPP d'une TPE vue comme un changement écologique

L'arrivée d'un nouveau dirigeant constitue un véritable choc pour l'organisation, un changement organisationnel majeur (Boussaguet, 2005). Les salariés, habitués à agir dans un environnement « énacté », seul connu et possible, sont confrontés à une interruption, à un élément nouveau qu'il faut interpréter pour agir de manière opportune. La théorie du sensemaking apporte un éclairage orignal sur les conséquences de ce type de changement sur le processus organisationnel. Elle constitue également un cadre d'analyse particulièrement riche pour appréhender les spécificités des TPE, et le fonctionnement d'un petit groupe d'individus confrontés à une situation inhabituelle. Cette approche invite à concevoir l'arrivée d'un nouveau dirigeant comme un « *changement écologique* » propice à la (re)construction de sens.

1.2.2.1.) Les apports du sensemaking à notre recherche

La théorie du sensemaking permet d'entrevoir sous un angle nouveau les effets du changement de dirigeant sur l'organisation (1). Elle donne également des pistes pour mieux

comprendre le fonctionnement des TPE, en tant que petits groupes d'individus, face à une situation fortement déstabilisante (2).

1.2.2.1.1.) Des explications aux effets du changement de dirigeant sur l'organisation

1.2.2.1.1.1.) Une situation nouvelle et fortement équivoque

« Dès qu'on a su, on s'est tout de suite demandé pourquoi ils [les cédants] avaient vendu. On ne savait rien de Mr P. [Repreneur] ! Est-ce qu'il voulait changer quelque chose ? On était super inquiets, surtout, on se demandait s'il allait garder notre fonctionnement et si on n'allait pas changer de poste ? (...) On s'est dit qu'en principe, quand il y a un nouveau patron, il aime bien organiser les choses à sa façon. Là, pendant un moment, c'est quand même difficile à vivre, on est vraiment dans le flou !» (Salariée P.P.). Comme nous le montre cet extrait d'un témoignage d'un salarié « repris », l'arrivée d'un nouveau dirigeant, même lorsqu'elle est annoncée, suscite au sein de l'organisation de nombreuses questions auxquelles il est difficile de répondre. La nouveauté de la situation ainsi que les intentions de cet inconnu font l'objet de vives inquiétudes, de spéculations, de multiples interprétations que les individus vont chercher à préciser dans l'interaction. Ainsi, au même titre que la catastrophe de Mann Gulch, nous considérons qu'il s'agit d'un événement déstabilisant, un « changement écologique » générateur d'équivocité. Il impacte la vie des individus, particulièrement des salariés, leurs relations et révèle la vulnérabilité des organisations. L'organisation s'enfonce dans une période faite d'inattendu, d'incertitude, de transition de rôles, contexte généralement très favorable à l'avènement d'un processus de sensemaking (Louis, 1980). Dans pareille situation, des actions sont généralement entreprises pour éviter tout effondrement de sens. Ceci prend la forme d'un véritable travail de (re)construction de sens de la part des acteurs. Si l'arrivée d'un repreneur constitue une situation inconfortable pour les salariés, elle l'est tout autant pour le repreneur qui, à ce stade, se pose lui aussi beaucoup de questions. Pour tous, il s'agit d'une situation angoissante, déstabilisante, émotionnellement intense, requérant de s'investir dans un travail d'éclaircissement. L'objectif consiste à ne pas perdre les repères nécessaires à la coordination et à l'action. Placés devant cet événement qui les dépasse, les membres de l'organisation (anciens et nouveaux) vont puiser dans des flux d'indices, et tenter d'élaborer des réponses aux questions : « *Que se passe-t-il ?* » et « *Que dois-je faire* ? » (Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 2005). La qualité des réponses apportées favorisera ou non la résilience de l'organisation. En ce qu'elle permet d'expliquer l'effet perturbateur du changement sur l'organisation, la théorie du sensemaking est très utile à notre recherche. Le

changement de dirigeant est un événement inhabituel qui vient bousculer un environnement enacté dans l'esprit des individus. La multiplicité des interprétations rend la situation équivoque. Plus la situation est nouvelle et inattendue, ce qui est généralement le cas d'une reprise, plus le choc sera important. Elle nécessitera, de ce fait, une remise en cause profonde des solutions déjà connues et la mise en place d'actions pour reprendre contact avec le monde (Laroche et Steyer, 2012).

1.2.2.1.1.2.) Un impact sur le processus de structuration

Dans la perspective Weickienne, la structuration est composée de deux éléments et de leurs relations : la structure informelle (sens) et le cadre formel (cadre). Si le premier joue le rôle de stabilisateur dans les significations par la création de schèmes d'interprétations partagés, le second, composé de rôles, règles, procédures, activités configurées et relations d'autorité, procure aux individus un cadre de référence pour mener leurs actions. Vue sous cet angle, l'entrée en fonction d'un nouveau dirigeant déstabilise le processus de structuration. Elle agit à la fois sur le sens, en perturbant les significations partagées, et sur le cadre formel par une redéfinition des rôles, des activités et des liens d'autorités entre acteurs. Le fait que l'élément nouveau (le repreneur) se substitue à une pièce centrale de l'organisation, affaiblit, plus encore le cadre de référence des individus qui y sont présents. Ceci peut se comprendre par le fait que la personne ayant le plus influencé son édification n'est plus présente dans l'organisation. Weick (1993) ayant démontré l'influence réciproque du cadre et du sens, il devient impératif pour l'organisation, face à un changement affaiblissant la structure, d'engager un travail sur les significations pour éviter que cadre et sens ne se détruisent l'un l'autre. Parallèlement, l'analyse faite par Weick de la collision de Tenerife[205] met en garde contre une tentative d'un trop grand retour en force de la structure lors d'une situation de changement. Dans une telle situation, le recours à plus de cadre formel (relations d'autorité, procédures, règles, etc.) est susceptible d'étouffer l'organisant (Koenig, 1996, p.69). Toute tentative pour un repreneur d'imposer un cadre formel d'une manière trop prégnante lors de son entrée en fonction apparaît, dans cette perspective, périlleuse. Si cadre et sens présentent

[205] L'accident mettant en cause deux avions de la PAN AM et de la KLM en 1977 (op.cit) est expliqué par Weick par un effondrement des dispositifs de coordination entre les acteurs, de nombreuses incompréhensions et une grande difficulté à maintenir des interactions, support d'une meilleure interprétation. L'importance du stress, juste avant l'accident, conduit à des comportements régressifs de la part des acteurs, chacun ayant tendance à se replier sur des attitudes et des cadres connus, mais inadaptés à la situation. Chose étonnante, dans le cockpit du Boeing de la KLM, le copilote avait le sentiment très fort qu'un autre avion était sur la piste. Mais adoptant un comportement de soumission, il décida de ne rien dire au commandant, ni de ses doutes ni du danger de la manœuvre (Weick, 1993). Dans ce cas précis, la structure reprend le dessus alors que l'interaction respectueuse, la critique égalitaire aurait été salutaire (Giordano, 2006).

des caractéristiques différentes (stable, transférable, amplement partagé pour le premier, émergent, unique pour le second), ils ne peuvent être séparés (Allard-Poesi, 2003). Resituée dans notre cadre de recherche, l'approche développée par Weick aboutit à une forte recommandation à destination du repreneur. Ce dernier doit veiller à maintenir une « *tension dynamique et continue* », une relation de complémentarité entre ces deux répertoires de construction de sens de manière à réduire l'équivocité perçue de la situation et permettre la coordination des comportements (Allard-Poesi, 2003). Koenig (1996, p. 69) voit dans cette pratique un élément fondamental de la gestion des organisations[206].

1.2.2.1.2.) Une compréhension du fonctionnement spécifique des TPE lors du changement de dirigeant

Dans ses nombreuses recherches, Weick privilégie l'étude en « *gros plan* » (Koenig, 2003, p. 20) de structures organisationnelles simples (Mintzberg, 1983, cité par, Weick, 1993, p. 632) pour démontrer la vulnérabilité des organisations. Il nous gratifie, par la même occasion, d'éléments de compréhension sur le fonctionnement spécifique des petites structures (*minimal organizations*) en situation inhabituelle. L'analyse d'un incident mettant en péril un petit groupe de pompiers (Mann Gulch), considéré par Weick comme une petite organisation, est riche d'enseignement pour notre sujet de recherche. Si elle permet d'entrevoir avec acuité le fonctionnement d'une structure simple en situation équivoque, elle fournit de surcroît des explications quant à l'incidence de la petite taille sur des possibles « *soudaines pertes de significations* » (Weick, 1993). L'importance du maintien de la communication directe, de l'échange ininterrompu, aussi bien verbal que non verbal, en tant que source capitale de coordination d'une équipe de taille réduite confrontée à un événement complexe, ainsi que la fragilité des petites organisations y sont démontrées. L'analyse de Weick met en évidence que les petites unités sont plus enclines à des soudaines pertes de sens lors d'un changement majeur en raison de la «*faible probabilité d'occurrence de l'événement* » (Weick, 1993). Au même titre que la petite équipe de pompiers, nous relevons que la TPE se caractérise par une structure de rôles et un effectif limités. Elle se compose généralement de deux à trois niveaux hiérarchiques ou « rôles »[207] (Weick, 1993) et d'un nombre maximal de dix personnes. En plus des incidences de la petite taille sur la réaction à l'événement, illustrées par Weick, nous pensons que le faible nombre de participants induit un nombre de cycles d'interactions permettant aux individus de « *rétrécir le champ des*

[206] « Un aspect important du management consiste assurément dans la gestion constructive des exigences contradictoires qui sous-tendent la viabilité de nos systèmes organisationnels ».
[207] Le dirigeant, un ou plusieurs éventuels responsables et les autres membres de l'équipe.

interprétations possibles d'un événement » (Allard-Poesi, 2003, p. 101) plus restreint qu'au sein d'une entreprise de plus grande taille. Nous en concluons que le processus organisant, duquel découlent une réduction de l'équivocité, puis le maintien d'un système d'actions organisées, est plus impacté par un événement déstabilisant. Sortir de l'équivocité situationnelle prend alors plus de temps.

1.2.2.2.) L'arrivée d'un nouveau dirigeant : un « *changement écologique* » propice à la (re)construction de sens

Si l'arrivée du repreneur à la tête de l'entreprise représente un risque pour l'entreprise de voir se produire un effondrement de sens, elle constitue, par la même occasion, un événement propice à la (re)construction de sens. La surprise et la nouveauté portées par l'arrivée d'un nouveau dirigeant, rendent la situation équivoque. Un tel changement brise les routines, bouscule un environnement enacté dans l'esprit des salariés. Ce qui rend cette situation si difficile, c'est que les cadres de lectures, les règles de fonctionnement habituels ne sont plus suffisants pour expliquer ce qui se passe. Voyant le nouveau dirigeant arriver et/ou agir pour la première fois, les salariés de l'entreprise prennent conscience du caractère nouveau de la situation. Ils se retrouvent face à une interruption, à l'ignorance (manque d'interprétations) ou à la confusion (trop d'interprétations), une situation s'accompagnant généralement d'émotions intenses (Laroche et Steyer, 2012). Au cours de la période post-reprise, ils vont multiplier les interactions de manière à réduire l'équivocité de la situation. L'échange et l'entrée en relation avec autrui permettent de clarifier, confirmer, amender leurs interprétations (Giordano, 2006). Les différents cycles d'interactions donnent la possibilité aux salariés d'assigner un sens à l'événement. Parallèlement, le repreneur cherchera à comprendre son nouvel environnement via un processus identique. Une nouvelle construction collective de sens prend forme dans l'interaction entre tous les membres de la TPE. Même s'il s'agit d'un processus collectif, l'objectif ne consiste pas à construire un sens commun, parfaitement partagé par tous les acteurs, mais d'arriver à articuler les constructions individuelles pour réussir à coordonner les actions (Laroche et Steyer, 2012). A travers l'interaction réciproque, un système d'actions organisées (Allard-Poesi, 2003, p. 100) prend progressivement forme. L'équivocité provoquée par l'entrée en fonction du repreneur s'affaiblit en même temps que l'action s'organise.

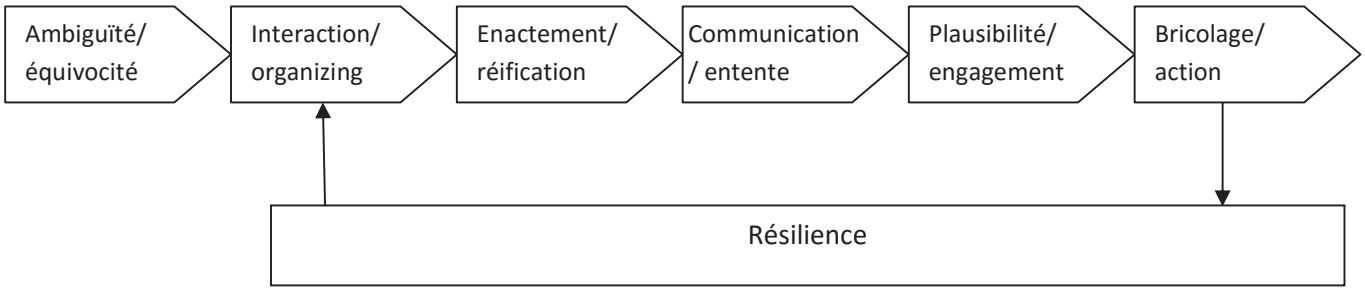
Dans notre travail, nous considérons l'arrivée dans l'entreprise du repreneur comme une interruption, un changement écologique dirait Weick, obligeant les acteurs à entreprendre un travail actif pour (re)construire du sens (Giordano, 2006). Un tel événement sert de matière

première à la création de sens (Koenig, 1996). Nous relevons que cette approche présente l'intérêt d'accorder une importance à tous les individus impactés par le changement. Face à une telle situation, aucun n'est passif. Par les mécanismes d'interactions, chacun joue ainsi un rôle influent dans la résilience ou non de l'organisation. Le processus de sensemaking traduit la volonté des individus, face à une interruption, à un changement majeur, d'agir pour comprendre ce qui se passe autour d'eux. De cette action émerge un sens partiellement partagé, conduisant les individus à s'engager ou non, à nouveau, dans l'action. Vandangeon-Derumez et Autissier (2006) proposent une modélisation du processus de sensemaking en situation de changement. Cette représentation nous paraît très utile à la compréhension de ce qui se produit lors de l'entrée en fonction du repreneur.

1.2.2.3.) Une modélisation de la construction du sens en situation de changement

A partir d'un inventaire des principaux concepts proposés par Weick, Vandangeon-Derumez et Autissier (2006) ont entrepris un travail d'identification des différentes variables constituant « *le processus d'engagement dans l'action* ». Les notions d'équivocité, d'ambiguïté, d'interaction, d'organisation, d'enactement, de réification, de communication, d'entente, de plausibilité, d'engagement, de bricolage, d'action et de résilience, sont rassemblées, puis mobilisées, pour caractériser, puis schématiser ce processus comme le montre la figure suivante.

Figure 22 - Le processus d'engagement vers l'action



Source : Vandangeon-Derumez et Autissier (2006, p. 171).

Ce premier travail de modélisation précise les mécanismes de création de sens. Il rend compte du caractère séquentiel des événements, « *mais renseigne peu sur les ressources et moyens nécessaires à ces mêmes mécanismes* » (Vandangeon-Derumez et Autissier, 2006, p. 173). Les auteurs décident alors d'enrichir leur modèle. Ils s'appuient sur l'analyse faite par

Weick de la catastrophe de Mann Gulch (WEICK, 1993), puis sur une analyse plus large de la littérature organisationnelle pour identifier les différents moyens pouvant être utilisés par les organisations pour augmenter leur propre résilience. Aux quatre facteurs de résilience retenus par Weick (1993), lesquels s'appuient sur des capacités individuelles[208], les auteurs proposent d'adjoindre trois autres moyens, cette fois-ci utilisables à l'échelle de l'organisation.

(1) La culture : dans la perspective retenue par Vandangeon-Derumez et Autissier (2006), elle fait référence aux valeurs dont tout le monde reconnaît qu'elles appartiennent à l'organisation. Ces dernières sont susceptibles d'un partage, d'une adhésion par les différents membres de l'organisation. Selon ces auteurs, la culture intervient dans le processus de sensemaking à plusieurs niveaux. Par exemple, au moment de l'activation, en rassemblant l'expérience collective accumulée par les différents membres de l'organisation, ou encore, lors du choix de l'individu de s'engager ou non dans l'action : « *un individu est en mesure de se demander s'il a intérêt à s'exposer et à s'investir pour une cause qui ne correspond peut-être pas complètement à ses valeurs* » (Vandangeon-Derumez et Autissier, 2006, p. 175).

(2) La stratégie : elle est aussi considérée comme un « *élément essentiel* » du processus de sensemaking. Elle prend la forme d'un discours prévisionnel[209] et requiert au préalable un travail de formalisation des différentes contributions et rétributions de chacun (Vandangeon-Derumez et Autissier, 2006). Dans l'esprit de Weick, la stratégie ne doit être appréhendée que comme un moyen rétrospectif de générer de l'action, de stimuler le travail interprétatif et de favoriser l'apprentissage (Koenig, 2003). Une fois prononcée, elle procure de la lisibilité aux acteurs, donne une route à suivre, et favorise l'engagement vers l'action. Les individus disposent, dès le départ, d'une idée plus précise[210] de l'objectif fixé, du poids de leurs actions et de la rétribution qui en découle. L'action organisée devient possible dès lors qu'ils partagent une vision commune des moyens à entreprendre en vue de satisfaire leurs intérêts personnels (Allard-Poesi, 2003, p. 97).

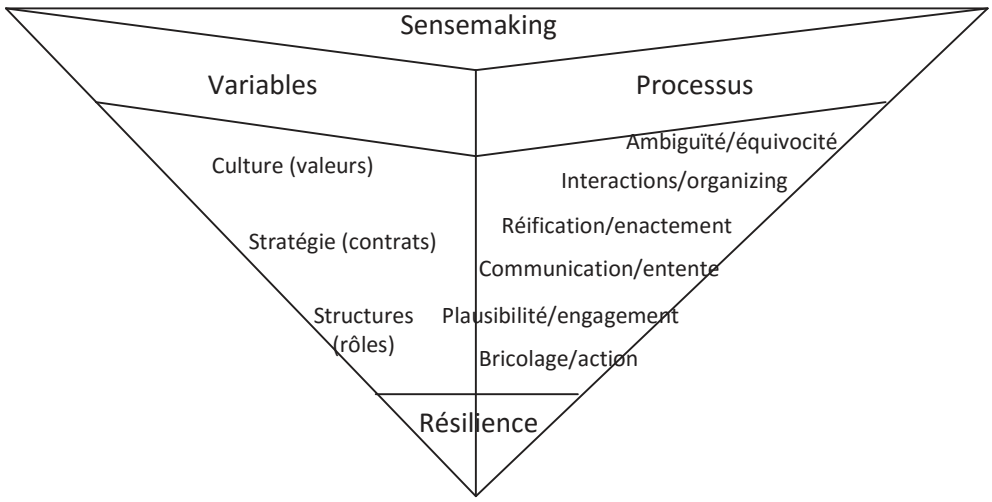
[208] Nous avons exposé ces facteurs dans la section précédente.

[209] Pour Weick (1995, p. 55), c'est aux managers qu'il appartient de formuler des plans stratégiques. Il explique l'utilité de ces derniers ainsi : « *Les plans stratégiques sont un peu comme des cartes. Ils animent et orientent les gens. Une fois que les gens commencent à agir (enactement), ils génèrent des résultats tangibles (cues) dans un certain contexte (social), ce qui les aide à découvrir (rétrospectivement) ce qui se produit (en cours), ce qui doit être expliqué (plausibilité), et ce qui devrait être fait par la suite (identity enhancement). Les managers continuent à oublier que c'est ce qu'ils font, non pas ce qu'ils planifient, qui explique leur succès*".

[210] Même si pour Weick, un plan stratégique ne doit pas être trop précis afin de stimuler l'interaction et le travail d'interprétation des individus.

(3) La structure ou, plus exactement, le processus de structuration : si l'on s'en tient à la définition qu'en donne Weick (1993), elle est « *le lieu d'institutionnalisation d'une action collective* (…). *Elle est (donc) constituée et constituante en même temps (...) a un rôle ontologique pour les individus en leur permettant d'occuper des rôles qui leur précisent des cadres d'intervention et un positionnement social en relation avec les valeurs culturelles de cette même structure* » (Vandangeon-Derumez et Autissier, 2006, p. 175). Son rôle est également essentiel au processus de sensemaking. Elle clarifie la situation et rend plausible l'engagement de l'individu dans l'action. S'appuyant sur ces trois sources de résilience organisationnelle et sur leur travail de description du processus d'engagement vers l'action, les auteurs établissent une modélisation du processus de sensemaking (figure 23). Cette dernière représente de « *façon transversale* »[211] les interactions entre les variables de création de sens et les étapes constituantes du processus d'engagement. De ce processus émerge (ou non) la résilience de l'organisation.

Figure 23 - Une modélisation du sensemaking en situation de changement



Source : Vandangeon-Derumez et Autissier (2006, p. 176).

[211] Ce modèle se lit de la manière suivante : la culture interagit avec l'ambiguïté/équivocité et l'interaction/organizing (la culture s'enrichit des nouvelles interprétations causées par une situation ambiguë. Parallèlement, elle facilite le processus de sensemaking, et permet l'interaction en procurant à tous les individus des cadres facilitant leurs actions) ; la stratégie interagit avec l'enactement/réification et la communication/entente (l'enactement, moyen qui permet de se construire une réalité, est indispensable au processus d'élaboration stratégique de l'entreprise. A son tour, la stratégie favorise les interactions en donnant aux individus une vision des moyens à mettre en œuvre et un accord sur ces même moyens) ; la structure interagit avec la plausibilité/engagement et le bricolage/action (elle rend plausible l'engagement de l'individu dans une action en donnant aux bricoleurs les moyens de cet engagement).

D'après David (2006), la création de sens est un processus que l'on peut observer et décrire. Les travaux de Vandangeon-Derumez et Autissier (2006) répondent à cet objectif. Ces auteurs proposent une représentation crédible de ce processus complexe en situation de changement. La réussite ou l'échec d'une situation de changement sont expliqués à partir de concepts introduits par Weick et de variables nouvelles considérées comme constitutives de sens. Etant donné la complexité des concepts et la difficulté à les articuler, il s'agit à coup sûr d'un exercice périlleux (Autissier et Bensebaa, 2006). Ces travaux nous fournissent, par la même occasion, une grille descriptive opérationnelle de la création ou de la perte de sens dans une situation de changement.

L'approche par le sensemaking présente de nombreux avantages pour appréhender les mécanismes en jeux lors d'une situation de changement. Basée sur l'étude des interactions entre acteurs, celle-ci décortique, puis explique, la construction ou la déconstruction du sens au sein d'une organisation en perpétuel mouvement. Si les contributions de Weick à la théorie des organisations sont considérables (Gioia, 2006), si elles nous fournissent un éclairage plus que pertinent sur les dynamiques organisationnelles en jeux lors de l'entrée en fonction du repreneur, quelques critiques peuvent néanmoins leur être adressées.

1.2.3.) L'approche par le sensemaking : la nécessité de surmonter certaines limites

Les travaux de Weick ont été repris par de nombreux chercheurs en sciences des organisations, particulièrement dans les pays anglo-saxons. Les concepts qu'il propose permettent d'aborder sous un angle différent la complexité des phénomènes organisationnels. Toutefois, nous avons relevé quelques limites. En dehors de certaines critiques d'ordre général telles que l'insuffisante scientificité de la démarche (Pfeffer, 1995)[212] ou encore la non définition du mot sens (Garreau, 2009), nous relèverons trois limites importantes qu'il semble indispensable de surmonter pour pouvoir adapter cette approche à notre recherche.

1.2.3.1.) Les dimensions contextuelles et historiques largement sous-estimées

Si Weick, dans son approche, notamment à travers la notion d'environnement, semble bien prendre en considération les dimensions (externe et interne) de l'organisation, l'aspect proprement organisationnel, c'est-à-dire « politico-bureaucratique », n'a que faiblement été

[212] L'auteur reproche à Weick l'utilisation d'une technique disparate et floue, notamment dans le recueil et l'analyse des données.

étudié (Laroche, 2006)[213]. De la même manière, il apparaît que Weick s'intéresse moins au fait que l'ambiguïté puisse être au moins autant liée au contexte interne qu'au contexte externe ; « *l'ambiguïté interne n'est pas envisagée comme un problème en elle-même, sinon ponctuellement à travers les erreurs que révèlent les accidents* » (Laroche, 2006, p. 100). Ceci pose naturellement problème lorsqu'il s'agit d'appliquer cette approche dans des organisations sujettes à une forte ambiguïté interne comme peut l'être, par exemple, la TPE[214]. La configuration organisationnelle particulière de la TPE, avec un dirigeant jouissant d'un pouvoir inégalé, influe indéniablement sur les mécanismes de la création de sens. En fait, on peut reprocher à Weick de ne pas accorder suffisamment d'importance au pouvoir exercé par l'individu ou le groupe dominant sur la création et la diffusion des valeurs et des significations partagées (Maurel, 2010). D'un point de vue théorique et pour répondre aux préoccupations soulevées par une approche managériale, un travail visant à approfondir l'influence du contexte interne semble nécessaire. Ceci passe inévitablement par une meilleure prise en compte des aspects politiques, de l'évolution des relations de pouvoir, ainsi que des jeux d'influence entre acteurs à l'origine des processus et de leur développement[215]. La dimension historique doit également être mieux intégrée. Analyser ce qui s'est passé avant la reprise, les événements marquants vécus par l'organisation et ses salariés, l'histoire du repreneur, permettent sans doute de mieux comprendre les actions et réactions de chacun durant le management post-reprise. Dans cette optique, le recours à la démarche proposée par l'approche contextualiste (Pettigrew, 1985) peut aider à combler ce déficit.

---

[213] Laroche (2006) relève la présence de seulement deux études abordant cette dimension : l'article sur les organisations faiblement couplées (Weick, 1976, puis Orton et Weick, 1990) et l'article portant sur la catastrophe de Mann Gulch (Weick, 1993).

[214] Le dirigeant de la TPE, élément central de l'organisation, peut lui-même avoir des exigences ambiguës et quelquefois contradictoires. Dans le cas d'un repreneur, cela peut conduire à des situations comme celles-ci : « *je veux que vous continuiez à travailler, à prendre des décisions, comme avant (…) il faut me solliciter pour régler les problèmes », ou encore « je ne toucherais rien à l'organisation (…) les salariés doivent mieux organiser leur travail* ».

[215] Dans un article plus récent, Weick reconnaît l'importance que l'on peut accorder à la question du pouvoir dans l'organisation ; *« Les améliorations du sensemaking prêtent plus attention au pouvoir et ont tendance à aborder des questions telles que comment le pouvoir s'exprime, augmente, diminue, et influence les autres ? Des réponses préliminaires sont que le pouvoir est exprimé par des actes qui façonnent ce que les gens acceptent, prennent pour acquis, et rejettent (Pfeffer, 1981). Comment une telle formation se produit ?"* (Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 2005, p. 418). Pour Maitlis (2005), afin de mieux prendre en compte cette dimension, un deuxième courant s'est développé dans le champ du sensemaking. Ce dernier s'intéresse à l'influence jouée par certains groupes dans la compréhension des événements par d'autres groupes. C'est le cas, par exemple, de l'approche développée par Gioia et Chittipeddi (1991) à travers la notion de sensegiving qu'ils définissent comme le *« processus visant à influencer la construction de sens et le sens construit par d'autres vers une redéfinition préférée de la réalité organisationnelle* » (Gioia et Chittipeddi, 1991, p. 442).

1.2.3.2.) Les émotions sous-estimées

Autre critique que l'on peut émettre au sujet de l'approche développée par Weick, le traitement limité qu'elle accorde aux émotions dans le processus organisant. Dès le milieu des années 1990, certains auteurs tels que Magala (1997, cité par Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 2005), déploraient déjà cet état de fait. Giroux (2006, p. 45) souligne que, tout au long de ses travaux, Weick, lui-même, reconnaît l'importance de la dimension émotionnelle et ajoute « *qu'il faut s'y intéresser* ». Cette auteure explique l'attention quasi exclusive portée à l'aspect cognitif au détriment d'une approche s'intéressant à la fois aux émotions et à la cognition, du fait de l'utilisation par Weick de données secondaires et un traitement à distance des événements. Une telle méthodologie éloigne le chercheur du contact direct avec les individus et rend tout retour sur le vécu émotionnel moins intense. Plus récemment, c'est au tour de Maitlis et Sonenshein (2010) ou encore de Garreau (2009) de souligner l'intérêt d'infuser plus d'émotion au concept de sensemaking. Ce dernier va jusqu'à redéfinir le sensemaking comme : « *le résultat de l'activité d'un individu qui se saisit de la réalité externe au travers d'éléments cognitifs, des finalités de l'individu et des émotions et sensations qu'il ressent* » (Garreau, 2009, p. 180). Dans le cadre de notre recherche, il paraît évident que les émotions jouent un rôle déterminant lors d'une reprise de TPE. L'arrivée d'un repreneur vient briser un lien puissamment établi et ancien entre salariés et cédant. Celle-ci génère une émotion intense chez les salariés, généralement provoquée par un sentiment de perte ou encore par l'impression d'une véritable rupture familiale (Picard, 2009). Le repreneur entre également dans une période émotionnellement intense où se mêlent enthousiasme, appréhensions et doutes. Le vécu et le ressenti du nouveau dirigeant ont un impact sur la manière dont il gère la situation et les interactions. L'émotion gagne ainsi tous les acteurs et trouve son apogée lors de cette étape du processus de reprise. Prendre en compte cette dimension dans notre étude des dynamiques organisationnelles devient, dans ces conditions, plus que nécessaire.

1.2.3.3.) Le rôle du leadership à mieux définir dans une situation de changement

Parce qu'il remet en question la répartition des tâches, des responsabilités, de l'autorité au sein de l'organisation (Guilmot et Vas, 2011), le changement écologique appelle des actes de leadership (Weick, 1993). Pareil événement requiert l'intervention d'un personnage clé, le leader, pour créer du sens et lever l'état de confusion. Le dirigeant de l'organisation dispose d'une vision transversale de l'activité et d'une variété d'informations plus importante que ses

subordonnés (Daft et Weick, 1984). Cela lui permet d'apporter des significations différentes de la situation, puis de les diffuser[216]. Dans les situations d'incertitude, le leader donne confiance à ses collaborateurs et veille à leur procurer les moyens de développer l'interprétation qu'ils font de la situation (Koenig, 2003). S'appuyant sur les travaux de Ginett[217], Weick explique que le bon leader (dans l'exemple, il s'agit de commandants de bord) consacre davantage de temps au développement de son équipe lors de sa première constitution, passe peu de temps sur les tâches « routinisées », et donne des consignes claires sur « *la tâche, la répartition des responsabilités (...), les standards et les comportements attendus (les normes), et les relations d'autorité* » (Weick, 1993, traduit par Laroche, 2003, p. 82). On apprend également que les bons dirigeants n'hésitent pas à ouvrir le groupe à des personnes ayant une influence sur son résultat. Ils définissent des normes montrant clairement que la sécurité, une communication efficace et la coopération sont attendues de la part de tous. Pour finir, Weick souligne que les très bons leaders doivent savoir passer d'un registre de leadership à un autre, tantôt autoritaire, tantôt démocratique en fonction des événements qu'ils ont à gérer[218]. Ils doivent également faire preuve d'humilité et ne pas hésiter à exprimer leur doute devant une situation inédite pour favoriser l'émergence de solutions nouvelles (Weick, 2009).

Si Weick fournit quelques indications sur la manière dont le leader peut agir de manière à façonner les situations (Koenig, 2003), il reste relativement évasif sur l'usage qui doit être fait du leadership dans la conduite d'une situation de changement. Certes, pour Weick, le leader est celui qui construit son équipe, qui lui « donne le tempo », mais, en même temps, il se doit de mesurer ses interventions. S'il joue effectivement un rôle majeur dans le processus de reconstruction collective de sens, s'il influence le comportement de l'équipe, paradoxalement, le leader ne doit pas être trop « présent », c'est-à-dire exercer une pression trop prégnante sur ses subordonnés (Garreau, 2006) et pratiquer le sur-management, sous peine d'entraver le processus de sensemaking (Weick, 1993). Avec de telles explications, on ne que peut se demander où et comment placer le curseur. En d'autres termes, comment savoir à quel moment le leadership du repreneur devient intrusif et néfaste au sensemaking ? D'autre part, ce qui est frappant dans l'analyse faite par l'auteur des situations de rupture

[216] « *Un leader est celui qui donne aux autres un sens différent à la signification de ce qu'ils font en recréant un visage différent (…). Le leader est un sense-giver* » (Weick, 1995, p. 10).
[217] Ginett (1993, cité par Weick, 1993).
[218] Ainsi, les très bons dirigeants « *sont capables de passer de la démocratie totale à l'autocratie totale, ce qui signifie clairement qu'ils sont susceptibles d'adopter tout un éventail de styles différents* » (Weick, 1993, traduit par Laroche, 2003, p. 83).

entraînant des échecs du leadership, c'est l'absence d'explications claires et non équivoques sur les causes réelles de ces échecs. Weick (1993, p. 650) se contente d'avancer quelques pistes (« *formation insuffisante », « mauvaise compréhension des processus de leadership* », etc.), laissant chaque lecteur, le libre choix dans son interprétation. Dans la conclusion de son article consacré à l'étude de la catastrophe de Mann Gulch, Weick (1993) semble même accepter l'idée selon laquelle, dans certaines situations, même les meilleurs leaders demeurent impuissants. L'échec du leadership est quelquefois inéluctable[219].

Se pose alors inéluctablement la question de l'adaptation de cette conception complexe, ambivalente et non aboutie du leadership à notre sujet de recherche. La liste des tâches à accomplir et des comportements à adopter par le leader, proposée par Weick, donne quelques pistes intéressantes, mais semble insuffisante pour comprendre en profondeur quel doit être le rôle du repreneur lors de son entrée en fonction au sein d'une TPE. De surcroît, contrairement au leader « *formel* », « *établi* » tel que perçu par Weick (1993) dans son article sur la catastrophe de Mann Gulch, le repreneur ne peut prétendre d'emblée à ce statut. Nouvel entrant dans l'organisation, il ne connaît qu'imparfaitement son fonctionnement et même parfois son métier. Sa seule source de légitimité auprès des salariés demeure le titre de propriété qu'il détient entre ses mains. Autre particularité du repreneur par rapport au leader déjà « installé » : il ne peut véritablement agir et créer du sens dans l'organisation, qu'après son arrivée dans l'entreprise, c'est-à-dire au moment où l'équivocité est la plus forte. Pour tenter de surmonter cette dernière grande limite et y voir plus clair, nous avons donc complété notre approche par les théories du leadership.

1.3.) Leadership et management de la reprise

Si l'acquisition de l'entreprise confère au repreneur un pouvoir légal de direction et d'engagement auprès des différentes parties prenantes, cette dernière ne lui offre pas « *de facto* » de véritable légitimité aux yeux des salariés. Pour faciliter son intégration, puis son action, le repreneur doit parvenir à faire accepter son projet et son autorité par les salariés. La conduite d'un changement organisationnel aussi important que l'arrivée d'un nouveau dirigeant au sein d'une TPE, nécessite plus que la simple qualité de manager. Dans un

[219] « *Ces multiples défaillances du leadership peuvent être le résultat d'une formation insuffisante, d'une mauvaise compréhension des processus de leadership à la fin des années 40, ou peuvent être attribuables à une culture mettant l'accent sur le travail individuel plutôt que sur le travail de groupe. Ou ces échecs du leadership peuvent refléter le fait que même les meilleurs leaders et les membres qui ont le plus conscience de l'équipe peuvent souffrir lorsque les structures commencent à se disloquer, les laissant dans leur indétermination, la panique et des questions cosmologiques*" (Weick, 1993, p. 650). (Traduit par nos soins).

contexte aussi troublé, le repreneur doit parvenir à faire accepter son nouveau pouvoir, à affirmer son leadership auprès du personnel. Pour Boussaguet (2005, p. 69), il s'agit d'une action essentielle «*sous peine d'être remis en cause tôt ou tard ou de générer des difficultés relationnelles* ». Si, pour de nombreux auteurs, notamment ceux travaillant sur le phénomène repreneurial, il apparaît évident qu'un dirigeant (manager) doit posséder les qualités d'un leader pour gérer au mieux son organisation et améliorer ses performances, nous nous interrogeons sur ce qui caractérise et différencie le leader du manager.

La littérature managériale donne certaines pistes. Elle reconnaît des différences notables entre le manager et le leader[220]. Si le premier peut être imposé au groupe par la voie hiérarchique au cours du processus de structuration de l'organisation, le second émane du groupe et tire son pouvoir (informel) des relations qu'il tisse avec les autres membres de l'équipe (Barabel et Meier, 2010). Pour Zaleznik (1977), le manager est passif et se contente d'organiser, de planifier, de gérer les problèmes et ses relations aux autres, selon des règles du jeu établies. Le leader est, quant à lui, un individu actif, ouvert sur les autres, et n'hésite pas à bousculer les cadres pour parvenir à ses fins. Kotter (2003) complète le portrait du leader en ajoutant qu'il gère le changement, donne une vision, motive et développe un véritable sentiment d'appartenance et d'estime de soi auprès des individus. Selon Petit (2013), le manager a pour objectif de maintenir les standards et d'assurer la continuité de l'activité alors que le leader suscite l'engagement et transforme l'activité. La différence entre les deux est résumée dans le tableau suivant.

[220] Nous citerons ici, à titre non exhaustif, les travaux de Zaleznik (1977), Schein (1997), Kotter (2003), Daft (2005), Barabel et Meier (2010) ou encore Petit (2013).

Tableau 12 - Manager vs leader

MANAGER Maintient les standards et assure la continuité de l'activité	LEADER Suscite l'engagement et transforme l'activité.
Planifier et budgéter Définit l'agenda Fixe les deadlines/actions Alloue les ressources	Etablir la direction Crée une vision Explique le projet/sens Fixe la stratégie
Organiser et recruter Structure les tâches Recrute et intègre Fixe et fait respecter les règles/procédures	Aligner les équipes Communique les buts Suscite l'engagement Bâtit des équipes et des alliances
Contrôler et résoudre les problèmes Met en place des systèmes d'incitations Génère des solutions créatives Prend des actions correctives	Motiver et inspirer Inspire et entraîne, donne de l'énergie Empowerment des équipes Satisfait des nouveaux besoins
Comment ? Quand ? Où ? Objectifs, moyens	Quoi ? Pourquoi ? Qui ? Valeurs, hommes

Source : Petit (2013, p. 133).

Barabel et Meier (2010) introduisent également des éléments de différenciation à partir des caractéristiques de la légitimité attachée aux deux rôles et à la relation de cette dernière au contexte. Ainsi, la légitimité du manager acquise par le statut hiérarchique semble invariante et indépendante du contexte, contrairement à celle du leader qui dépend fortement du contexte, de ses qualités intrinsèques et qui s'opère sur une période limitée[221].

Des différences existent entre le leader et le manager, même si ces deux rôles ne sont pas mutuellement exclusifs (Kotter, 2003). Le leader possède des aptitudes et des compétences supplémentaires se traduisant par l'adhésion de son entourage au projet qu'il mène[222]. Il semble exercer un effet d'entraînement sur les membres du groupe, ce qui nous

[221] Barabel et Meier (2010, pp. 590-591) rappellent l'importance du contexte, de la situation dans l'action du leader : « *le leader a donc un rôle de situation et s'exerce dans un cadre temporel délimité : il ne s'inscrit pas dans un rapport séquentiel avec la structure mais plutôt dans un rapport dialectique. Il agit en fonction de la situation (…), sa capacité d'influence pouvant varier selon l'évolution du problème, la nature des changements au sein du groupe (composition, taille) ou l'apparition de nouvelles règles* ».

[222] Pour Bennis et Namus (1985), quatre compétences peuvent être identifiées chez lui. (1) Il sait communiquer et transmettre des directives, fixer un objectif, et donner du sens à l'action. (2) Il crée et maintient un sentiment de confiance de par son attitude et en préservant de véritables relations personnelles avec les membres du groupe. (3) Il connaît ses propres ressources, est attentif à son environnement et est orienté vers

paraît déterminant dans une situation empreinte d'incertitude comme peut l'être la période post-reprise. Les salariés, encore perturbés par le départ de leur ancien patron, ont besoin d'une nouvelle direction, d'une vision de l'avenir qui les anime, les inspire et les rassure. S'il semble maintenant possible de discerner un peu plus formellement ces deux rôles et de percevoir l'importance du leadership dans un contexte de changement, il reste à établir la définition que nous retenons pour notre recherche et à déterminer comment le repreneur peut mettre en œuvre son leadership auprès des salariés. Dans les paragraphes suivants, nous commencerons par un examen du concept de leadership et des approches qui le caractérisent. Nous insisterons ensuite sur les approches récentes (leadership transactionnel et transformationnel). Pour finir, nous relevons les principaux défis qui attendent le repreneur durant la période de management de la reprise.

1.3.1.) Les théories du leadership

Depuis le début du XXeme siècle, le leadership fait l'objet d'un véritable engouement de la part de la communauté scientifique. De nombreux travaux ont été menés afin de mieux comprendre les processus d'influence entre individus. Des approches dissemblables du leadership se sont succédées donnant lieu à un nombre considérable de définitions[223]. Cette situation rend le concept de leadership pas tout à fait arrêté, et sa mesure, vague et imprécise. Les principales approches du leadership sont reprises ci-après.

- L'approche centrée sur les traits

Cette première approche, largement portée par des psychologues, tend à démontrer que les leaders possèdent des qualités innées qu'on ne retrouve pas chez tous les individus. Ainsi, le leader est un individu ambitieux, intelligent, honnête, énergique et disposant d'une faculté à influencer les autres. Relativement populaire en son temps, cette approche devait permettre d'identifier les caractéristiques d'un bon leader[224]. Dans les années 50, suite aux

---

l'action et la prise de risque. (4) Il suscite l'espoir, l'optimisme et une énergie psychologique qui génère la performance et l'envie de se dépasser.

[223] Dans nos investigations, nous en avons relevé des dizaines, et il en existe bien plus encore. Bennis et Namus (1985) en recensent plus de 300. Nous citerons, par exemple, celles de Burns (1978) : « *Le leadership est exercé quand des personnes mobilisent des ressources institutionnelle, politique, psychologique et autres afin de susciter, d'engager et de satisfaire les motivations de followers* » ; de Collerette (1991, p. 156) « *c'est la capacité d'influencer dans le sens que l'on désire, sans avoir à recourir aux sanctions formelles, c'est-à-dire aux punitions et récompenses institutionnelles* » ; ou encore de House et al. (1999, p. 184) : il s'agit de *« la capacité d'un individu à influencer, motiver et permettre aux autres de contribuer à l'efficacité et à la réussite de l'organisation* ».

[224] Ceci était particulièrement utile, notamment à la veille de la Première Guerre mondiale, pour désigner les combattants chargés de motiver les troupes (Petit, 2013).

difficultés à obtenir un profil type communément admis de ce qu'est un leader, d'autres scientifiques ont engagé leurs recherches sur le chemin de la description des habitudes comportementales des leaders et sur leur efficacité selon la situation.

- L'approche comportementale

Cette deuxième approche portée par deux équipes de scientifiques (l'équipe de l'Université d'Etat de l'Ohio dirigée par Stogdill et l'équipe de l'Université du Michigan) avance que le leadership ne trouve pas de justification dans les traits innés du leader, mais qu'il se reflète dans ses comportements. Les chercheurs s'attachent à décrire les différents styles de leaders et leur efficacité selon les situations. De ces travaux vont émerger de nombreuses typologies distinguant (presque toutes) deux grands types de comportements ; ceux axés sur les travailleurs (respect des collaborateurs, écoute, considération, etc.) et ceux axés sur l'exécution de la tâche et la structuration (mise en place d'objectifs, planification, etc.). La typologie la plus connue est sans nul doute celle de Blake et Mouton (1964, cité par Dejoux, 2014) qui répertorie cinq styles de leadership (de compromis, social, intégrateur, autocrate, laisser-faire) définis en fonction de l'orientation du dirigeant sur l'une ou l'autre des deux dimensions du management (intérêt pour la production, intérêt pour les personnes). Bien que plus avancée que la précédente, cette approche présente encore l'inconvénient de vouloir proposer un style de leadership performant quelles que soient les situations rencontrées. Cette perspective n'est évidemment pas partagée par d'autres chercheurs qui ont voulu intégrer à l'analyse, les variations du contexte.

- L'approche situationnelle

Les partisans de cette approche qui connaît un véritable succès dans les années 70, arrivent à la conclusion qu'un leader doit adopter le style le plus adapté à la situation. Nous pouvons citer les trois principaux modèles ayant marqué cette approche tels qu'ils sont répertoriés par Petit (2013).

(1) La grille d'analyse proposée par Blanchard (Hersey, Blanchard et Johnson, 2008) identifie quatre styles de leadership (*supporter, délégatif, coach, directif*) définis en fonction des attentes des collaborateurs. Ce modèle indique que le leader doit adapter ses comportements en tenant compte du degré de maturité des subordonnés.

(2) Le modèle de Fiedler (1967, ou modèle LPC : « *Last Prefered Coworker*[225] ») intègre à l'analyse trois facteurs situationnels : la nature de la relation « *leader-followers* [226]», le type de tâches à accomplir et, pour finir, le pouvoir du leader. Cette approche aboutit à la conclusion qu'il n'existe pas de style idéal de leadership, mais un style adapté aux exigences de chaque situation.

(3) Le modèle LMX (Leader-Member eXchange theory) développé par Graen et Uhl-Bien (1995) : l'étude ne se concentre plus sur les acteurs, mais sur leurs relations, l'évolution de celles-ci et son impact sur la satisfaction et la réussite des équipes. Chaque acteur (leader ou subordonné) est doté de ressources qui lui sont propres et est en négociation permanente, ce qui définit la maturité de la relation. Dès la fin des années 70, d'autres approches se sont développées, ouvrant ainsi la voie à de nouvelles perspectives dans l'étude du leadership.

- Les nouvelles approches

Les dernières approches du leadership ont émergé à la fin des années 70 et ont connu leur apogée dans les années 80 et 90. Des théories telles que le leadership charismatique (House, 1977 ; Conger, 1998), le leadership politique (Burns, 1978), le leadership visionnaire (Sashkin, 1988 ; Westley et Mintzberg, 1989), le leadership transformationnel (Bass, 1985, 1999 ; Bass et Avolio, 1994), l'intelligence émotionnelle (Salovey et Mayer, 1990), se sont développées à cette époque. A partir des années 90, la gestion du changement devenant une préoccupation majeure à la fois pour les entreprises et les scientifiques, on assiste à un « *renouveau paradigmatique* » autour de la notion de leadership (Petit, 2013). Daft (2005) constate le déplacement d'une approche rationnelle du leadership préoccupée par le contrôle, le maintien de la stabilité, la compétition, vers une approche valorisant le changement, la responsabilisation, la communication et l'humilité. Reprenant les travaux de Burns (1978) qui a mis en relief la différence entre deux types de leader politique (le leader de type transformatif et le leader de type transactionnel), Bass (1985) développe un modèle, le « *Full Range Leadership Model* », centré sur les comportements du leader en contexte organisationnel. L'auteur s'intéresse au processus par lequel les leaders font appel aux valeurs et aux émotions des subordonnés pour favoriser leur engagement. Ces derniers travaux sont à l'origine de deux approches à la fois indépendantes et complémentaires qui vont retenir

[225] Il s'agit d'une échelle de mesure appelée « Collaborateur le moins préféré ». Son principe est simple : on demande au leader de penser aux personnes avec lesquelles il/elle a déjà travaillé et de décrire la personne avec laquelle il/elle a moins bien collaboré.
[226] En français: suiveurs.

l'attention des chercheurs jusqu'à nos jours : le leadership transactionnel et le leadership transformationnel. Nous les développons plus en détail dans le point suivant.

1.3.2.) Leadership transactionnel et transformationnel

La théorie du leadership transformationnel fait l'objet de nombreuses études depuis ces trois dernières décennies. Les travaux de James McGregor Burns (1978) sont à l'origine de cette approche différenciant deux types de leadership ; le leadership transactionnel et le leadership transformationnel. Le premier est basé sur un échange entre le leader et ses subordonnés sous une forme proprement contractuelle, les promesses de sanctions et de récompenses servant à influencer le comportement des individus. Le second, plus efficace selon Burns, vise à obtenir l'engagement des subordonnés en faisant appel à leurs valeurs morales. Le leader transformationnel cherche à élever les consciences des individus sur des valeurs éthiques et mobilise leur énergie en vue de dépasser leurs intérêts personnels. Ces deux types de leadership sous-entendent des comportements différents émanant des leaders pour favoriser l'action des subordonnés.

Au milieu des années 80, Bass (1985) prolonge l'analyse initiée par Burns (1978) et la resitue dans le contexte organisationnel. L'auteur insiste sur la capacité du leader à motiver ses subordonnés, à les inciter à travailler dans le sens d'objectifs qui transcendent leurs intérêts et stratégies personnels. A l'opposé du leader transactionnel, préoccupé par la gestion des processus, utilisant la manipulation, les sanctions et les récompenses pour arriver à ses fins, Bass (1985) dresse le profil d'un leader transformationnel intelligent, réactif, innovateur, faisant preuve de créativité cognitive (« *cognitive creativity* ») et capable d'une forte mobilisation des énergies et compétences des subordonnés, notamment dans les périodes de changement. Le leadership transformationnel s'appuie sur la capacité des dirigeants à reconnaître les individus, les valoriser, prêter attention à leurs préoccupations et à leur transmettre une motivation et une vision claire des objectifs.

Le leader transformationnel « transforme » et motive ses subordonnés à travers un ensemble de comportements qu'il met en œuvre :

(1) *le charisme*[227] *par rapport aux attributs et au comportement* : le leader est un exemple qui suscite la confiance et le respect des subordonnés ;

(2) *l'inspiration* : le leader a une vision qu'il explique avec détermination et confiance, fixe des objectifs ambitieux, puis motive ses collaborateurs pour les atteindre ;

(3) *la stimulation intellectuelle* : l'innovation et la création sont encouragées, ce qui permet à chacun de s'engager hors des cadres établis ;

(4) *la bienveillance* : le leader donne de l'importance à chacun de ses collaborateurs via une action d'écoute et n'hésite pas à les soutenir et les encourager si nécessaire (Bass et Avolio, 1994).

Notons que ce qui différencie l'œuvre de Bass (1985) de celle de son prédécesseur, c'est que pour Bass, les deux styles de leadership ne sont pas antagonistes. Ainsi, un même individu peut être à la fois un leader transformationnel et un leader transactionnel. Un leadership efficace passe par une mobilisation d'un certain degré de combinaison des deux styles. Bass ajoute également un troisième type de leadership, le « laisser-faire », correspondant, quant à lui, à une absence de leadership. Ceci lui permet de peaufiner son modèle qui s'articule autour d'un continuum allant du style de leadership laisser-faire au leadership transformationnel, en passant par le leadership transactionnel.

La théorie du leadership transformationnel dresse le portrait de deux types de leader. L'un transactionnel s'apparente au manager tel que nous l'avons décrit dans les paragraphes précédents, se contentant de gérer l'existant via un système de sanctions-récompenses. L'autre, transformationnel, élève le niveau des consciences, des besoins, des attitudes et des comportements de ses collaborateurs, rendant leur niveau d'engagement plus important. Un processus de changement aussi complexe que la reprise d'une TPE nécessite certainement de la part du repreneur de jouer ces deux rôles. Le leadership transformationnel permet néanmoins de motiver les salariés à travailler dans le sens d'objectifs communs dépassant leurs propres intérêts. Il donne la possibilité de faire évoluer les valeurs établies ainsi que les comportements individuels et collectifs. Le leader transformationnel, contrairement au manager, crée un climat de confiance, suscite l'engagement des collaborateurs et ceci même au cœur d'une situation incertaine de changement. Pour notre recherche, nous définirons le

[227] Bass (1985, p. 39) définit le charisme comme : « *une dotation de très haut degré d'estime, de valeur, de popularité, et/ou de statut de célébrité attribuée par les autres… Elle atteint une influence généralisée qui est transformationnelle ".* Traduit par nos soins.

leadership comme un processus par lequel un individu doté de charisme, à l'écoute des autres, exerce une influence positive à un niveau individuel ou du groupe, permettant à chacun de dépasser, via un engagement supérieur, des objectifs clairement définis. Nous estimons, en outre, que le leader doit être en mesure de donner un sens à la situation, d'expliquer et faciliter le changement en favorisant l'interaction individuelle et collective. Nous n'occultons pas que le leadership est avant tout un phénomène social, attribut confié par le groupe à un individu choisi parmi ses membres. Il reste maintenant à définir quelles actions le repreneur de TPE peut mettre en œuvre pour passer du simple statut d'acheteur d'entreprise, à celui de manager pour, enfin, endosser le costume de leader reconnu et accepté de tous. En d'autres termes, comment peut-il asseoir son leadership durant la période post-reprise ?

1.3.3.) Le repreneur de TPE : les défis de la prise de leadership en contexte de changement majeur

De nombreux auteurs (Fiegener et al., 1994 ; Donckels, 1995 ; Esteve, 1997 ; Haddadj et D'Andria, 2001 ; Boussaguet, 2005 ; Deschamps et Paturel, 2009) rappellent l'importance du transfert de direction dans la vie d'une organisation. La passation de pouvoir et d'autorité entre deux dirigeants est à même de déstabiliser profondément et durablement le fonctionnement de l'entreprise. Il s'agit d'un changement organisationnel majeur nécessitant une gestion attentive. Nous avons également pu constater que les spécificités de la TPE (Torrès, 1997) accentuent les difficultés liées au changement. Dans un contexte aussi troublé, plusieurs défis d'ampleurs et largement imbriqués, attendent le repreneur lors de son entrée en fonction. Si l'acte d'achat officiel lui confère de plein droit le pouvoir de direction de l'entreprise, le statut de manager « officiel » des salariés, il ne lui attribue pas, auprès d'eux, une quelconque qualité de leader. Afin d'assurer un niveau de fonctionnement « normal » à l'entreprise, il doit assez vite entrer dans la peau du dirigeant et se faire accepter par l'ensemble des membres de sa nouvelle équipe. Pour Boussaguet (2005, p. 312), cela passe par un processus de socialisation émanant à la fois du repreneur et des salariés et appelé processus de socialisation repreneuriale. Cette auteure le définit comme « *un véritable processus d'influence mutuelle par lequel le repreneur parvient à « changer » sous l'influence d'agents socialisateurs et en retour à « transformer » l'organisation sous sa propre influence d'agent socialisateur pour se faire reconnaître comme le leader à part entière* ». Ce qui est intéressant à relever dans cette définition, c'est que même s'il est constaté une interaction et une réciprocité entre les acteurs dans le processus, celui-ci relève avant tout et surtout du nouveau dirigeant. Le repreneur joue ainsi un rôle central dans la

reconnaissance de son propre statut de leader. Son action s'inscrivant dans le cadre d'un changement majeur, il doit apporter rapidement des réponses aux nombreuses interrogations soulevées. Pour cela, il doit, d'abord, dès sa prise de fonction, devenir aux yeux des salariés un véritable manager, en organisant, gérant les problèmes, et en veillant au fonctionnement « normal » de l'organisation (Zaleznik, 1977 ; Petit, 2013). Ceci n'est pas chose aisée étant donné les fortes répercussions du changement sur l'organisation (Donckels, 1995 ; Deschamps et Paturel, 2005). Afin de faciliter le bon déroulement de cette période, le repreneur doit adopter un comportement d'ouverture, d'écoute attentive et une posture de bon communiquant. L'obtention d'un engagement supérieur de la part des collaborateurs passe par une reconnaissance par le groupe de son statut de membre à part entière, à une place également reconnue, celle de manager. L'action et le comportement du repreneur doivent éveiller en eux le désir qu'il devienne progressivement leur leader.

Dans le cadre de notre recherche, nous estimons qu'un repreneur peut prétendre au statut de leader s'il réussit à faire évoluer les valeurs établies ainsi que les comportements individuels et collectifs, à créer un climat de confiance dans l'entreprise et à inciter les équipes à s'engager, puis à converger dans la même direction (Blake et Mouton, 1985, cité par Barabel et Meier, 2010). Dans notre approche, la prise en compte de tous les individus formant le groupe est essentielle. Nous entrevoyons ainsi le leadership non seulement au travers du prisme des actions et des comportements du repreneur, mais également par le biais des multiples interactions entre les différents membres de l'organisation. Dans un contexte équivoque, incertain, émotionnellement fort, tel que celui de la période post-reprise, et à l'instar de Boussaguet (2005), nous considérons que le repreneur est amené à exercer un rôle majeur dans son acceptation par les autres membres du groupe. C'est par l'intermédiaire de son action et par son comportement qu'il gagne progressivement son statut de leader. L'obtention de ce rôle lui permet d'influencer les autres dans la direction souhaitée, de leur redonner confiance, de les transformer en produisant du sens dans une période intense de changement (Barabel et Meier, 2010, p. 401).

Conclusion Section 1

Dans cette section, nous avons défini, à partir des principales typologies du changement, la reprise de la TPE comme un changement organisationnel majeur. Nous avons relevé plusieurs traits caractéristiques de la TPE conférant à ce changement un caractère spécifique. Afin de mieux comprendre la manière dont pouvait se gérer un tel événement, nous avons passé en revue les principales approches de la gestion du changement. Suite à cette recension, nous avons préféré une approche processuelle du phénomène pour l'analyser en profondeur et dans toute sa dynamique.

Plus précisément, nous avons opté pour un cadre d'analyse focalisant son attention sur les multiples interactions entre acteurs organisationnels. Appartenant au courant interactionniste, l'approche par le sensemaking (Weick) nous est apparue comme particulièrement pertinente pour examiner le processus d'entrée dans l'entreprise d'un nouveau dirigeant. Cette théorie fournit une grille de lecture originale permettant de décrire, puis de comprendre, les actions et les comportements des différents acteurs au sein d'une organisation de petite taille, au cœur même d'un processus de changement. Nous avons pu assimiler l'arrivée dans l'entreprise du repreneur à un changement écologique, source d'équivocité et, en même temps, à une occasion particulière de construire collectivement du sens.

L'examen approfondi de cette approche faisait néanmoins ressortir quelques limites qu'il nous semblait nécessaire de dépasser. Nous avons, à cet effet, sollicité l'approche contextualiste (Pettigrew) en tant que source d'analyse complémentaire. Cette dernière nous exhorte à prendre davantage en considération, lors du travail d'analyse, le contexte interne de l'organisation, notamment les processus d'influence et les jeux de pouvoir entre acteurs, ainsi que la dimension historique de l'entreprise. Nous avons également pu relever l'importance des émotions dans l'évolution d'une situation de changement. L'examen des théories du leadership nous a enfin permis d'établir une définition du leadership pour notre recherche et de mieux comprendre quel pouvait être le rôle des acteurs et, plus particulièrement, celui du repreneur, en contexte de changement organisationnel majeur.

Section 2 - (Re)construire collectivement du sens pour réussir le changement

La section précédente nous a permis d'appréhender l'arrivée d'un repreneur dans une TPE comme un changement majeur pour l'organisation. Nous avons relevé qu'il s'agissait d'un événement équivoque, de toute première importance, venant perturber un environnement enacté dans l'esprit des individus. Il provoque de nombreuses réactions de la part des acteurs présents dans l'organisation. Cet événement est de nature à déstabiliser l'organisation (Deschamps et Geindre, 2011), son identité et à fragiliser son système d'actions. La question qui se pose pour tout repreneur concerne la manière de gérer pour le mieux cette situation. Pour Demers (1993), conduire le changement et, surtout, le réussir, passe inéluctablement par un processus d'interprétation, c'est-à-dire un processus interactif de création de sens.

Dans la perspective weickienne, la construction d'un sens collectif au sein d'une organisation trouve ses origines dans une problématique ayant trait à la construction d'un système d'actions organisées. Comme nous le rappelle Allard-Poesi (2003, p. 93), ce cadre théorique cherche à répondre à la question : « *comment les individus parviennent-ils à coordonner leurs actions de sorte qu'un système d'actions organisées se développe et se maintienne ?* ». La construction collective de sens est présentée comme la réponse à cette question. Celle-ci est décrite comme un processus prenant place dans l'interaction, ayant pour but de réduire collectivement l'équivocité perçue d'une situation, et par là de clarifier les actions de chacun pour constituer un système d'actions organisées (Allard-Poesi, 2003). Surmonter les difficultés liées au changement de dirigeant requiert de construire collectivement du sens afin que chacun trouve sa place dans l'organisation.

Pour Weick (1979), l'élaboration collective de sens résulte des multiples interactions entre acteurs qu'ils soient deux ou plusieurs. L'organisation ou, plus exactement, le processus organisant, est entendu comme une somme de comportements interreliés. L'engagement de chacun dans l'action constitue la base du processus organisant et favorise la résilience de l'organisation lorsque survient un changement important. Adopter une lecture « sensemaking », c'est considérer les différents membres de l'organisation comme acteurs du changement, et non plus comme des individus passifs. Cette perspective rejoint celle de Crozier et Friedberg (1977) qui soulignent que tout changement, en tant qu'édification de

nouveaux rapports humains et de nouvelles formes de contrôle social, ne peut être qu'un processus collectif et qu'à ce titre, tous les individus présents dans l'organisation y participent.

Pour notre recherche, nous retenons que, face à un événement aussi déstabilisant que le changement de dirigeant au sein d'une TPE, c'est dans les multiples interactions entre salariés, et entre salariés et repreneur, que se lève l'équivocité, se constitue la nouvelle organisation et se renouvelle le système d'actions organisées. Le repreneur étant nouveau dans l'organisation, nous utilisons le terme de reconstruction collective de sens. En nous appuyant sur la définition de l'élaboration collective de sens proposée par Weick (1995), **nous définissons la reconstruction collective de sens post-reprise comme un processus qui s'inscrit dans l'interaction entre les membres anciens et le nouveau dirigeant de l'organisation et qui vise à réduire l'équivocité perçue de la situation, de manière à rétablir une action coordonnée et ainsi reconstituer un système d'actions organisées.**

Dans les paragraphes suivants, nous relèverons en quoi, durant la période post-reprise, la participation de tous dans un processus de reconstruction collective de sens permet l'émergence d'un nouveau système d'actions organisées. Ensuite, nous examinerons le rôle spécifique incombant au repreneur durant cette étape. Pour finir, nous exposerons nos questions et les objectifs de notre recherche.

2.1.) L'émergence d'un nouveau système d'actions organisées

Nous avons situé le changement de dirigeant dans une TPE dans la catégorie des changements organisationnels majeurs (Tushman et Romanelli, 1985 ; Mintzberg et al., 1999 ; Rondeau et Bareil, 2009). A ce titre, il touche aux fondements de la structure, remet en question l'organisation du travail, les rôles, les responsabilités et les jeux de pouvoir. Le repreneur doit tout faire pour déployer une organisation dans laquelle il prend pleinement sa place. Le processus de reconstruction collective de sens fait émerger un nouveau système d'actions organisées dans lequel tous les acteurs, y compris lui-même, situent leurs actions dans un nouvel espace d'actions cohérentes avec leurs propres buts (Karsenty et Quillaud, 2011).

2.1.1.) Un environnement perturbé

L'entrée dans l'entreprise du repreneur entraîne inévitablement des modifications dans l'identité de la firme (Deschamps, 2000 ; Picard, 2009), dans son organisation et dans les relations entre acteurs (Giroux, 1993). Pour Tushman et Romanelli (1985), l'arrivée d'un nouveau dirigeant provoque une transformation organisationnelle que seul le dirigeant (ou l'équipe de direction) de l'entreprise est à même de gérer. Dans un tel contexte, le système d'actions organisées se trouve modifié et peut même être fortement endommagé par le changement. Pour Weick (1993), le changement (écologique) est un événement remettant en cause la répartition des tâches, des responsabilités et de l'autorité au sein de l'organisation. Cet événement amène les individus à reconstruire mentalement un système de rôles adapté à la situation (Autissier, Vandangeon-Derumez et Vas, 2010). L'auteur présente le fonctionnement des organisations comme un processus sans cesse renouvelé de construction de sens, réalisé par des individus impliqués dans des interactions sociales. Le changement est une donnée permanente : il se construit via l'interaction et place les individus devant une contrainte d'adaptation.

Face à une interruption du flux d'actions routinier et pour lever l'équivocité provoquée par l'arrivée du repreneur, la reconstruction collective de sens constitue la solution. Via un processus de *double interact*, les différents membres de l'organisation (salariés et repreneur) partagent leurs représentations du réel afin de se mettre d'accord sur les actions à entreprendre et les comportements à adopter (Allard-Poesi, 2003). Un tel processus implique tous les acteurs. Louis (1980) insiste sur la dimension sociale du phénomène : « *lorsqu'une personne est confrontée à quelque chose qui suscite une réflexion, la personne connaît toujours d'autres personnes avec qui comparer perceptions et interprétations* ». Starbuck et Milliken (1988, cité par Ben Fredj Ben Alaya, 2007, p. 102) soulignent, eux aussi, l'importance des représentations collectives dans la gestion du changement : « *la création de sens implique de rendre visibles les perceptions des informations et des situations nouvelles concernant l'environnement et de les intégrer dans des représentations collectives en vue de mieux comprendre et de mieux prévoir les changements de l'environnement* ». Ce n'est qu'une fois ces actions individuelles et collectives amorcées, et même si n'est pas partagée une vision commune entre les acteurs, que l'engagement dans l'organisation devient possible.

2.1.2.) Des salariés impliqués

Les interactions entre salariés et repreneur débutent au moment de la première prise de contact et s'intensifient au fur et à mesure de l'entrée en fonction du nouveau dirigeant. A ce stade du processus repreneurial, les salariés sont de puissants vecteurs pour faciliter la compréhension du fonctionnement de l'entreprise par le repreneur. Certains d'entre eux, grâce à une connaissance poussée de l'organisation et de son environnement, sont de véritables guides informationnels (Louis, 1980). Ils concourent pleinement à la socialisation du dirigeant (Boussaguet, 2005). S'ils éclaircissent le chemin du repreneur, ils ont également besoin d'être rassurés, d'obtenir des réponses aux nombreuses questions qu'ils se posent. Confrontés à une modification forte de leur environnement, ils ne restent pas inactifs. Ils sélectionnent des indices, les interprètent individuellement, puis comparent ces interprétations au collectif. Ils entrent à ce moment-là dans un processus d'enactement (Weick, 1995). Les interactions qui suivent permettent aux salariés de donner un sens à la situation vécue. Ce qui importe, à ce stade, n'est pas la construction de significations communes, parfaitement partagées par tous, mais d'articuler les sens construits individuellement pour réussir à coordonner les actions (Laroche et Steyer, 2012). Il s'agit de s'accorder temporairement sur des interprétations équivalentes de la situation en reconstruisant collectivement du sens. Weick (1995) rappelle que la construction collective de sens s'appuie sur deux mécanismes à la fois différents et complémentaires : la construction intersubjective et la construction générique. La première renvoie à la mise en commun de pensées, d'intentions et de sentiments individuels à travers une activité de communication entre deux personnes ou plus. La seconde fait référence aux répertoires d'actions et de règles développées par l'expérience, transférables d'un individu à l'autre, qui sont intégrées dans les routines et schémas d'actions en vigueur dans l'organisation (Allard-Poesi, 2003)[228]. Cette analyse montre l'importance des échanges, du partage et, corollairement, que le repreneur ne peut, à lui seul, construire du sens. Ce n'est qu'à travers une activité de communication incessante avec les salariés que les interprétations intersubjectives et les compréhensions partagées se développent et se maintiennent. La coordination des comportements repose à son tour sur le développement ininterrompu de compréhensions équivalentes autour de questions d'intérêts communs. L'action individuelle

[228] Construire collectivement du sens s'appréhende alors comme « *une tension dynamique et continue mettant à la fois en œuvre des processus d'émergence, d'innovation et de renouvellement des significations et interprétations dans des dynamiques intersubjectives, des mécanismes de transfert et de maintien de significations plus stables et partagées, mécanismes relevant de processus de construction générique*) » (Allard-Poesi, 2003, p. 103).

et collective des salariés conjuguée à celle du repreneur, fait naître un nouveau système d'actions organisées.

Nous retenons pour notre recherche que les salariés participent pleinement au processus de reconstruction collective de sens post-reprise. Un nouveau système d'actions organisées ne peut émerger sans leur participation. Leur rôle est fondamental. D'une part, grâce aux échanges qu'ils concèdent, le repreneur bénéficie d'une meilleure représentation de ce qu'est l'entreprise. La prise de décision et l'action de ce dernier s'en trouvent facilitées et bonifiées. D'autre part, les processus de fabrication de sens engagés par les salariés, leur articulation à travers des cycles d'interaction double (double interact) participent pleinement à la coordination des actions au moment de l'entrée en fonction du dirigeant. Via les multiples actions des salariés combinés à celles du repreneur, le processus organisant prend forme et l'organisation se reconstruit.

2.1.3.) Un repreneur actif

La construction collective de sens permet aux acteurs organisationnels d'établir des priorités et préférences quant aux actions à entreprendre (Weick, 1995). Une fois un accord (temporaire) obtenu sur les moyens à mettre en œuvre, les individus s'engagent fermement dans l'action et la préservation de la vie du groupe. Ce processus dynamique et permanent surmonte les difficultés liées au changement et contribue à rendre l'organisation résiliente. L'émergence d'une action coordonnée, donnant naissance à un système d'actions organisées, dépend en grande partie de l'action du repreneur. En tant que nouveau dirigeant, nous estimons que c'est à lui qu'il revient d'initier, puis de maintenir le processus. Son statut et la concentration des pouvoirs entre ses mains, lui procurent une position centrale dans la gestion et l'acceptation du changement. Durant la période post-reprise, pour tenter de réduire l'équivocité de la situation, il est primordial qu'il interagisse avec les salariés. La confrontation des subjectivités permet de relever des incompréhensions, de créer, par le dialogue, une interruption du flux de l'activité pour reconsidérer l'action. Barabel et Meier (2010, pp. 401-402) soulignent à leur tour le rôle actif du dirigeant dans un contexte de changement. En tant qu'« *architecte social* » et « *producteur de sens* » du changement, il doit être un véritable leader capable d'inspirer la transformation à un groupe, de redonner confiance, de compenser les perturbations internes et externes et d'insérer les actions de chacun dans « *une démarche concertée et harmonieuse au service de l'organisation* ». En outre, il doit véhiculer auprès de toutes les parties prenantes de l'organisation des actions

symboliques, afin de légitimer la nécessité et la signification qu'il entend donner au changement. Etant donné son importance dans le processus de changement, nous examinerons son rôle, plus en détail, dans le point suivant.

2.2.) Le repreneur-leader de la TPE en tant qu'agent principal du changement

L'entrée dans l'entreprise du repreneur de la TPE l'installe dans une situation inconfortable et cruciale pour son avenir et celui de l'organisation. La tâche s'avère ardue. Non seulement, il se substitue à un individu occupant une position centrale dans l'entreprise mais, plus encore, il doit convaincre un personnel qu'il n'a pas recruté de le suivre dans son projet. Tout l'enjeu consiste à acquérir une légitimité en tant que patron, c'est-à-dire un droit de diriger l'organisation. Cette prérogative n'est conférée par les salariés que s'ils estiment que le dirigeant satisfera, dans l'avenir, leurs attentes (Bayad et Barbot, 2002). Si le changement est difficile pour le repreneur, il l'est tout autant pour les salariés. Il génère des doutes, des incompréhensions et des interprétations divergentes. Le changement fait peur, car il est fréquemment synonyme de remise en cause personnelle. Il constitue une menace quant au devenir de l'individu au sein de l'organisation et une remise en cause de ce que celle-ci peut lui apporter (Perret, 1996). La prise de conscience individuelle d'une réalité devenue trop complexe « *peut générer des représentations ambivalentes et dilemmatiques qui rendent difficiles la prise de décision et l'engagement dans l'action* » (Perret, 1996, p. 18). L'équivocité, corollaire du changement, peut dans ces conditions devenir paralysante pour l'organisation. C'est là que le rôle du nouveau dirigeant prend, selon nous, toute sa mesure. La confusion induite par l'événement réclame un travail cognitif d'attribution de significations qui n'est initié, puis dirigé, que par le repreneur de l'entreprise lui-même. En tant que nouveau leader, c'est à lui qu'il revient de donner du sens au changement, de s'impliquer dans la formation d'un processus dynamique d'interactions interindividuelles, support d'un cadre interprétatif équifinal. Au départ, lui seul connaît les projets qu'il formule pour l'organisation. Les salariés, bien conscients de cet état de fait, font face à une asymétrie informationnelle qui leur est défavorable. Ils attendent donc des actions de sa part pour tenter d'y voir plus clair et s'inscrire à nouveau dans l'action. Les interventions initiées par le repreneur sont indispensables dans la mesure où elles structurent l'inconnu. Le leadership du repreneur, sa capacité d'influence, son aptitude à orienter les perceptions constituent la clé de de l'engagement des salariés dans un nouveau système d'actions organisées et, corollairement, de la résilience organisationnelle.

2.2.1.) Du statut de manager au statut de leader

2.2.1.1.) Manager le changement post-reprise : une action suffisante ?

A l'instar de Zaleznik (1977) et de Petit (2013), de nombreux auteurs décrivent le manager comme un individu relativement passif dont la principale préoccupation consiste à maintenir les standards et à assurer la continuité de l'organisation. Il planifie, organise et tente de résoudre les différents problèmes en fonction de règles du jeu déjà établies. Mais qu'en est-il lorsque ces mêmes règles sont modifiées, que les cartes sont rebattues, que les rapports humains entre acteurs sont redéfinis par le changement (Crozier et Friedberg, 1977) ? Au sein d'une entreprise de petite taille où les relations interindividuelles sont fortes et où le changement de dirigeant constitue une expérience inhabituelle et douloureuse, le repreneur peut-il se contenter du rôle de manager ? La littérature managériale apporte quelques éléments de réponse. Elle enseigne que le dépassement d'une situation difficile ou la réussite d'un changement organisationnel nécessite, le plus souvent, des « qualités supplémentaires » de la part de celui qui en a la charge. Pour Robbins, Decenzo, Coulter et Rüling (2011, p. 347), « *Il est devenu essentiel, pour tout manager, d'être vu comme un leader. Pourquoi cette dimension est-elle si importante ? Sans doute parce que au sein d'une organisation, et dans des contextes parfois critiques ou dramatiques, les leaders demeurent ceux qui provoquent les choses et fédèrent les énergies autour d'eux, créant et entretenant au quotidien confiance et mobilisation* ». Pour Vandangeon-Derumez et Autissier (2006, p. 170), le management ne peut plus seulement se circonscrire à la contractualisation et au contrôle, *« il doit également animer avec une logique de création de sens sans cesse à renouveler, au risque de ne pas pouvoir répondre à une situation nouvelle détruisant l'identité et l'intégrité de l'organisation* ». Dans un contexte de reprise, le manager doit parvenir à faire accepter à ses différents collaborateurs une transformation de l'organisation. Ceci n'est pas chose aisée. Les spécificités de la TPE sont à même de lui compliquer la tâche. Le départ de l'ancien dirigeant est perçu par les salariés comme un événement fortement perturbant, et le changement généré par l'entrée en action du repreneur apparaît comme plus impactant. Les réactions des salariés s'en trouvent amplifiées. La petite taille de l'entreprise agit comme un effet complexifiant (De Freyman, 2009, p. 55) qu'il faut gérer, puis dépasser. Nous en déduisons qu'un changement organisationnel aussi impactant nécessite plus qu'une simple action de gérer et de contrôler le changement. Dans un contexte aussi troublé, où les préoccupations individuelles sont à leur comble et la motivation et l'engagement à leur point le plus bas, il devient essentiel de

redonner confiance, puis de remobiliser les énergies autour d'une vision. Il s'agit là d'aptitudes que l'on attribue généralement au leader (Zaleznik, 1977 ; Kotter, 2003 ; Petit, 2013).

2.2.1.2.) Le repreneur-leader : un donneur de sens au changement

« *Le leader est celui qui sait raconter la « bonne » histoire, celle qui donne un sens approprié à la situation du moins pour ceux et celles qui l'écoutent* » (Mongeau et Saint-Charles, 2004). La littérature attribue au leader et, plus particulièrement, au leader transformationnel, des capacités supplémentaires par rapport au manager (Bass, 1985). Il dispose surtout de la faculté à motiver les salariés à travailler dans le sens d'objectifs communs et à s'engager individuellement et collectivement dans l'action, même si l'environnement est instable. Cette capacité d'influence semble très utile dans une situation comme celle de la RPP d'une TPE où le changement bouleverse la position de chacun et le fonctionnement habituel de l'organisation. Le leader transformationnel permet de faire évoluer les valeurs établies ainsi que les comportements individuels et collectifs. Plus qu'un simple gestionnaire d'organisation, il crée un climat de confiance propice à la communication, suscite la participation et l'engagement de tous et donne un sens au changement. En reprenant les caractéristiques du leader que nous avons listées précédemment, nous pouvons maintenant avancer que le repreneur-leader dispose de plusieurs aptitudes : il s'agit d'un individu charismatique à l'écoute des salariés et des autres parties prenantes qui influence positivement ses collaborateurs et les aide à dépasser leurs objectifs. Durant la période post-reprise, il communique clairement et régulièrement avec le groupe, il favorise l'interaction et la participation de tous et, pour finir, donne un sens au changement que les individus sont en train de vivre.

- Communiquer pour créer du sens et l'organisation

« *Le sens est engendré par les mots (...). Les conversations (...) sont les briques de l'ordre et du désordre, empreintes de l'action organisée. Les organisations sont construites, maintenues et activées par le médium de la communication* » (Weick, 1995, p. 106, traduit par Giordano, 2006, p. 163). « *Ce n'est qu'en vertu d'une communication continue que les échanges et interprétations relevant de l'intersubjectivité, et les compréhensions partagées relevant d'une subjectivité générique, se développent et se maintiennent*[229]. » (Weick, 1995, p.

[229] « *Only by virtue of continuous communication are the exchanges and interpretations of intersubjectivity, and the shared understandings of generic subjectivity, developed and maintained* ». (Traduit par nous même).

75). Comme le montrent ces deux extraits, la communication constitue, dans l'esprit de Weick, un élément fondamental du processus organisant. Le langage représente une ressource cruciale dans le processus de sensemaking. Qu'il soit individuel ou collectif, il en est la substance même (Vidaillet, 2003). Nous considérons que favoriser la pratique communicationnelle s'avère encore plus fondamental dans un contexte où l'arrivée d'un nouveau dirigeant fragilise un système d'actions organisées tout entier. Dès le commencement de la période post-reprise, les salariés et le repreneur vont entrer en communication et multiplier les interactions pour tenter de réduire l'équivocité de la situation. A ce moment précis, le repreneur joue un rôle clé. Les doutes, les inquiétudes provoquées par son entrée en fonction nécessitent de rétablir un certain niveau de confiance et d'apporter des éléments de réponses aux nombreuses questions qui sont posées[230]. La communication en face à face constitue une ressource essentielle pour lever la confusion et l'équivocité engendrée par la situation (Weick, 1995, p. 107). Cette confrontation entre salariés et repreneur est fondamentale dans la réussite du processus de reprise puisqu'elle permet de relever et solutionner les doutes et les incompréhensions. Faciliter la communication entre tous les membres de l'organisation constitue une priorité pour tout repreneur. Ce dernier doit néanmoins éviter plusieurs écueils susceptibles d'amoindrir la qualité de la communication interpersonnelle et, finalement la construction collective de sens. Laroche et Steyer (2012) en ont dénombré six.

(1) Les conditions matérielles : elles relèvent de conditions techniques ou encore d'incompréhensions dans le langage (support de communication, utilisation d'un langage différent, etc).

(2) La hiérarchie et les statuts symboliques : si la structure de rôles de l'organisation permet de coordonner l'action en cas de changement écologique, elle peut avoir des conséquences néfastes en termes de communication. Des liens hiérarchiques trop forts ainsi qu'une centralisation de l'autorité peut restreindre la communication. Les individus déresponsabilisés sont moins autonomes et, de ce fait, moins impliqués dans l'action. Cette situation appauvrit nettement le processus de sensemaking.

[230]Nous relevons que, dans la perspective weickienne, il n'est pas question pour les managers de chercher à clarifier les objectifs des décisions qui sont prises, mais, au contraire, de maintenir une certaine ambiguïté concernant les missions et objectifs poursuivis. Cette pratique évite les conflits, permet la coexistence d'interprétations divergentes et la réalisation du travail collectif (Allard-Poesi, 2003).

(3) L'absence de variété : une culture, des identités sociales, des origines, des personnalités insuffisamment variées diminuent la qualité de la communication interpersonnelle, la capacité de perception des événements et le répertoire des actions au sein de l'équipe.

(4) Les dangers d'une étiquette trop vite apposée *:* elle renvoie à un phénomène de normalisation des perceptions et des discours.

(5) La cohérence attentionnelle : il s'agit de coordonner l'attention des membres de l'organisation sur un événement de manière à les impliquer dans la recherche, le partage et l'interprétation d'indices. S'il n'y a pas de cohérence attentionnelle, la communication ne se développera pas.

(6) Les effets d'engagement comportemental : une fois engagée dans l'action, l'individu a tendance, plus ou moins consciemment, à adapter son discours pour justifier son action. Des indices favorables à la construction collective de sens peuvent ne pas être communiqués. En outre, pour conserver un niveau de communication interpersonnelle satisfaisant, Weick (2009) suggère au leader aux prises avec une situation qu'il ne maîtrise pas, d'exprimer clairement ses doutes. Cette pratique encourage l'expression individuelle, le débat et, in fine, la construction collective de sens. Le repreneur, empêtré dans une situation complexe, peut reconnaître publiquement qu'il ne maîtrise pas encore la situation, laissant émerger un climat favorable au partage d'idées et à l'interaction.

S'il existe des obstacles à la communication, il est néanmoins possible de l'encourager. Se basant principalement sur les écrits de Weick, Giordano (2006, p. 165) dresse une liste de points favorisant une communication harmonieuse[231]. Il s'agit : de prendre les conversations au sérieux (Weick et Browning, 1986), de favoriser les échanges conversationnels, la conversation respectueuse (Weick, 1995) et le contact en face à face pour faciliter la construction de la confiance (Weick, 1987), de savoir écouter les autres (Weick, 1995), de mettre en place des réunions (Weick, 1995), et de favoriser l'interaction respectueuse (Vidaillet, 2003). Toutes ces dispositions favorisent le processus organisant et la résilience de l'organisation. Elles doivent, bien entendu, faire l'objet d'une attention toute particulière de la part du repreneur.

[231] Ces recommandations s'adressent au dirigeant de l'organisation ainsi qu'à tous ses membres.

- Donner aux salariés la possibilité d'interagir et d'être acteurs du changement

« *Qu'il prédise le redressement ou la conquête, l'essentiel est que le leader produise ce mélange d'optimisme et d'action qui va permettre aux membres de sortir de la confusion et d'imaginer de nouvelles voies* » (Koenig, 2003, p. 27). Le repreneur doit permettre aux salariés d'interagir et d'être acteurs du changement. Pour Boussaguet (2010, p. 100), il est nécessaire de *« leur donner la possibilité de s'approprier du projet de reprise et d'étudier les opportunités pour devenir acteur dans ce dernier »*. Cela passe par un apport d'informations claires sur ce qui les concerne directement et par des explications sur les stratégies d'évolutions futures portées par le nouveau dirigeant. Pour Colson (2005), un projet de changement correctement mené ne doit pas laisser de place à l'ambiguïté. Il doit se baser avant tout sur une vision claire, c'est-à-dire des objectifs bien définis, partagés par toutes les parties prenantes, et donner une place au dialogue social. Selon Gioia et Chittipeddi (1991), tous les membres de l'organisation doivent pouvoir se représenter le changement, le comprendre de façon à ce que ce dernier fasse sens. Pour ces auteurs, le processus de sensemaking précède toujours un processus de sensegiving[232]. C'est par ce double processus, complètement imbriqué, que le dirigeant influence les actions des différentes parties prenantes, notamment des salariés, et obtient leur action et leur engagement dans le changement. Via une communication et des interactions permanentes, une vision du changement préalablement initiée par le dirigeant va se développer, être révisée, puis progressivement partagée par les autres membres de l'organisation. Ce processus favorise l'appropriation du changement et un large engagement dans l'action de la part des parties prenantes (Autissier, Vandangeon-Derumez et Vas, 2010). Dans cette perspective, il appartient au dirigeant, ici le repreneur, d'animer le changement en inventant une nouvelle vision et de donner la possibilité aux membres de l'organisation d'être acteurs du changement pour réussir son entrée en fonction. Nous notons, cependant, que les caractéristiques de la TPE constituent un obstacle obstruant le processus d'interaction et l'engagement des acteurs durant la phase de management de la reprise. Un repreneur trop présent, disposant de tout pouvoir, est un frein à la construction collective de sens. En intervenant sans cesse, en centralisant trop fortement les décisions et en restreignant l'autonomie des salariés, il risque de limiter l'interprétation et l'interaction, éléments essentiels au processus de sensemaking. Pour Garreau (2006, p. 12), ce risque est élevé dans les entreprises de petites tailles, le

[232] Le sensegiving est défini comme un « *processus qui vise à influencer la construction de sens et le sens construit par les autres vers une redéfinition préférée de la réalité organisationnelle* » (Gioia et Chittipeddi, 1991, p. 442, cités par Autissier, Vandangeon-Derumez et Vas, 2010, p. 92).

dirigeant étant tenté de faire face lui-même à toutes les situations. Empiétant sur les zones d'influence des acteurs (Crozier et Friedberg, 1977), il déresponsabilise les individus, les prive de la possibilité d'être acteurs du changement et de se contraindre à créer du sens. Le repreneur doit, en tout état de cause, veiller à ne pas tomber dans le « *sur-management* », au risque « *de contrarier les mécanismes de régulation déjà en place au sein de l'organisation* » (Koenig, 2003, p. 24). A défaut, il sera à la fois un vecteur de création et de perte de sens. Nous retenons donc que tout dirigeant d'entreprise, même petite, ne peut à lui tout seul faire le changement. Il a besoin de la coopération des autres membres de l'organisation qui, certes, ne possèdent pas autant de ressources que lui, mais bénéficient d'une marge de manœuvre, d'une capacité à agir, à construire du sens et à communiquer (Giroux, 1993). Les salariés, de par leur position d'acteurs du quotidien, doivent être considérés par le repreneur comme de véritables agents du changement et non plus comme de simples destinataires de ce changement (Soparnot, 2009).

- <u>Donner du sens au changement</u>

« S*i l'équipe en place comprend le sens de l' « évolution », elle se mobilisera pour réussir ; dans le cas contraire, elle risque de s'exclure du changement* » (Boussaguet, 2010, p. 100). Crozier et Friedberg (1977, p. 334) rappellent que tous les membres d'une organisation ne sont pas attachés de manière passive et bornée à leurs routines, ils sont tout à fait prêts à changer s'ils sont capables de trouver un intérêt dans les jeux qu'on leur propose. Les salariés doivent savoir où on les mène et quel peut être leur intérêt à changer. Le repreneur doit en tenir compte. Pour réussir la période de management de la reprise, il lui faut proposer une nouvelle vision aux salariés afin d'obtenir leur participation et engagement dans un nouvel environnement. Le repreneur endosse le rôle de donneur de sens du changement. Pour Weick (1993, p. 14, traduit par Giroux, 2006), le travail d'un créateur de sens, « *c'est de transformer un univers d'expérience en un monde intelligible* ». Ceci est d'autant plus indispensable que la situation se brouille, qu'elle devient équivoque consécutivement à un changement important. Le repreneur, bénéficiant d'une asymétrie informationnelle, doit être celui qui explique ce qui se passe. Il doit rendre le changement compréhensible et tout mettre en œuvre pour faciliter le processus d'élaboration d'une représentation partiellement partagée de la situation. Pour Rollin (2006, p. 75), cela paraît indispensable, le repreneur ne pouvant être *«le vrai patron qu'à partir du moment où il a expliqué le sens de son projet et de son action* ». La conduite du changement, l'explication des événements ainsi que l'action

d'organiser la création d'un schéma d'interprétations partagées, incombent directement au repreneur. Nous rejoignons les conclusions de nombreux auteurs (tableau 13) lorsqu'ils mettent en exergue le rôle déterminant des responsables de l'organisation dans la mise en place d'interprétations signifiantes au sein d'un environnement difficilement compréhensible. La gestion d'une entreprise en contexte de changement requiert, avant tout, de clarifier une situation brouillée dans l'esprit des individus en donnant du sens à un environnement complexe dans lequel ils évoluent.

Tableau 13 - Le manager : un donneur de sens

FIOL et HUFF (1992)	« *Les managers doivent donner du sens aux environnements changeants et mettre à jour le contexte dans lequel les décisions devront être prises, avant même que le changement ne paraisse évident* ».
SHOTTER (1993)	« *Le rôle du manager n'est pas de … mais de créer à partir d'un ensemble d'événements incohérents et désordonnés une « structure » cohérente à travers laquelle les actions en cours et les possibilités futures pourraient avoir du sens* ».
THOMAS et al. (1993)	« *Parce que les environnements organisationnels modernes sont complexes et dynamiques, l'un des rôles clés de la direction aujourd'hui consiste à donner des interprétations signifiantes à des informations ambiguës* ».
HUBER et DAFT (1987)	« *Lorsque les managers sont confrontés à un événement équivoque (ambigu, prêtant à confusion), ils utilisent un langage pour partager les perceptions parmi eux et créent progressivement le sens à travers la discussion, le tâtonnement, l'essai et l'erreur et le sondage* ».
HENRIET (1993)	« *Donner un sens, c'est d'abord donner une direction, un but à atteindre. C'est aussi donner une signification à l'action quotidienne, faire en sorte que les individus aient un projet, puissent jeter un pont entre le présent et l'avenir. Le leader voit et permet de voir plus loin* ».
BARABEL et MEIER (2010)	« *Les dirigeants jouent un rôle central dans la redéfinition identitaire des entreprises, en permettant de construire la base politique et symbolique nécessaire aux changements et de redonner la confiance à des collaborateurs souvent démunis. Ils jouent en effet le rôle de « producteur de sens » du changement, en véhiculant auprès de tous les acteurs de l'organisation des actions symboliques, afin de légitimer la nécessité et la signification qu'ils entendent donner au changement* ».

Source : adapté de Ben Fredj Ben Alaya (2007).

Le repreneur, en tant que nouveau dirigeant de l'organisation, joue un rôle clé dans la définition du sens à donner au changement. Mais comment peut-il faire ? Quelles actions met-il en œuvre pour réaliser cette mission ? Bartunek, Krim, Necochea et Humphries (1999, pp. 61-62) préconisent aux leaders certaines pratiques. Ils suggèrent de recourir aux stratégies suivantes : « *créer des messages qui apparaissent logiques et raisonnables, utiliser des sanctions et des récompenses, faire appel aux valeurs et aux normes du récepteur, et démontrer sa crédibilité* [233] ». Leur analyse d'un changement stratégique au sein d'une grande administration américaine (la ville de Boston) confirme, en effet, l'usage intensif par le(s) leader(s) de ces différentes activités en tant que mode de persuasion durant tout le processus de sensegiving.

La prééminence du rôle joué par le repreneur dans l'émergence et le développement du processus de reconstruction collective de sens post-reprise souligné, nous allons, dans le paragraphe suivant, étudier les différentes actions qui lui sont possibles en fonction des variables de la construction de sens telles qu'elles sont décrites par le modèle de Vandangeon-Derumez et Autissier (2006). La question est de savoir comment le repreneur favorise (ou non) la reconstruction de sens et, finalement, la résilience de l'organisation, en agissant sur les trois variables du modèle (culture, stratégie et structure).

2.2.2.) Une action sur les variables de la construction de sens

Vandangeon-Derumez et Autissier (2006) ont composé un modèle du processus de sensemaking[234] en situation de changement. Pour arriver à ce résultat, ils ont commencé par définir, à partir des écrits de Weick, ce qu'ils ont appelé « *le processus d'engagement dans l'action* ». En se basant sur une littérature managériale plus large, ils ont ensuite mis au jour trois variables constitutives de sens au sein des organisations : la culture, la stratégie et la structure. Ils ont relié ces trois « *ressources* » au processus d'engagement dans l'action pour finaliser leur modèle. A partir de cette modélisation, nous cherchons maintenant à comprendre comment le repreneur agit, durant la période de management de la reprise, en s'appuyant sur ces différentes variables pour (re)construire du sens et engager les individus dans l'action. Ses interventions portent sur la culture, la stratégie et la structure.

[233] « Making messages appear logical and reasonable, use of sanctions and rewards, appeals to the values and the norms of the receiver, demonstrate the credibility of the sender". Traduit par nous même.
[234] Pour une description détaillée du modèle, nous renvoyons le lecteur au point précédent.

2.2.2.1.) Une action sur l'évolution de la culture

Schein (1992) définit la culture comme « *un modèle d'assomptions de base, qu'un groupe donné a découvert, inventé et développé, en apprenant à faire face aux problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, qui ont été suffisamment éprouvés pour être considérés comme valides et donc être enseignés aux membres comme étant la manière la plus juste de percevoir, de penser en relation à ses problèmes* ». Il s'agit d'un ensemble d'évidences, de préférences collectives, de croyances, de valeurs, de rites et de normes partagées entre les différents membres de l'organisation. La culture d'entreprise remplit plusieurs objectifs. Elle assure une certaine cohérence au niveau du groupe, via le partage de valeurs. Elle améliore également l'adaptation de ce dernier aux variations de l'environnement. La culture favorise la constitution d'un groupe plus soudé disposant d'une vision relativement commune de l'avenir. Elle occupe une place importante dans le fonctionnement d'une organisation puisqu'elle « *donne envie aux individus de s'investir dans l'action* » (Vandangeon-Derumez et Autissier, 2006, p. 177) et constitue un point de repère mobilisable face à une situation ambiguë. Elle crée des repères *« idéologiques, philosophiques ou de valorisation sociale* » (Vandangeon-Derumez et Autissier, 2006, p. 175) et alimente le processus de sensemaking, en rassemblant l'expérience collective cumulée, et en permettant de comprendre comment les stratégies des organisations se développent. La culture génère ainsi un mouvement d'organizing par lequel les individus se construisent le cadre de leur activité en y participant. Nous pensons que l'arrivée dans l'entreprise du repreneur est une situation susceptible de modifier et enrichir la culture d'entreprise et, par la même, d'interférer sur la construction de sens. La position centrale qu'il occupe désormais au sein de la TPE accroît son influence. Le repreneur apporte avec lui des éléments nouveaux comme une identité, des valeurs, une expérience. Sa manière d'être, la façon dont il travaille (seul ou en équipe), la mission qu'il se donne et qu'il donne à l'entreprise, les actions qu'il mène pour installer et entretenir le dialogue social, ont des répercussions immédiates sur la culture de l'organisation. Nous rejoignons les conclusions de Deschamps (2000, p. 366) pour qui, le simple fait de manager, dès l'entrée en fonction du repreneur, conduit inévitablement à des modifications de la culture organisationnelle, avec des répercussions sur l'ensemble des acteurs.

2.2.2.2.) La formulation d'une stratégie

Selon Chandler (1962), « *la stratégie consiste en la détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise, l'adoption des moyens d'action et d'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs* ». Barabel et Meier (2010) la définissent, quant à eux, comme *«l'ensemble des décisions et actions qui orientent de façon déterminante et sur le long terme, la mission, les métiers et activités de l'entreprise, ainsi que son mode d'organisation et de fonctionnement* ». Nous retenons de ces deux définitions que la stratégie correspond à un choix, à une orientation sur le long terme. Elle détermine les moyens d'action, les ressources allouées ainsi que le mode d'organisation de l'entreprise en vue d'atteindre les objectifs fixés. La formulation d'une stratégie structure l'environnement des individus et clarifie leurs intentions et actions. Pour Green (1988, cité par Desreumaux, 1993), élaborer une stratégie, « *c'est engendrer des significations sur la nature, l'objet, la direction de l'entreprise qui permettent aux acteurs de rendre leur monde organisationnel intelligible et d'expliquer aux autres que ce qu'ils font a un sens* ». Ceci s'avère encore plus utile en période de changement où l'équivocité est à son paroxysme. Dumoulin, Guieu, Meschi et Tannery (2010, p. 35) relèvent que la construction de sens, démarche nécessaire à une meilleure coordination des actions, passe notamment par la formulation d'une vision stratégique au sujet des évolutions futures. Il s'agit d'intervenir sur le processus d'interprétation de la réalité en « *permettant aux acteurs de donner forme à une vision de la dynamique actuelle et future* ». On recourt à des « *énoncés (dits stratégiques)* » ou à « *des mises en images* » qui précisent « *les sensations et les orientations générales portées par la stratégie* ». Ces signaux et indications confortent les individus dans leurs interprétations et les projets stratégiques qu'ils peuvent ou doivent mettre en place (Dumoulin, Guieu, Meschi et Tannery, 2010, p. 35). Pour Filion et Lima (2011), dans une TPE, il appartient au dirigeant de communiquer continuellement et de partager ses valeurs, ce qu'il est, ce qu'il fait, ce qu'il veut faire, sa vision avec l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise et en particulier ses salariés. Ces auteurs définissent la vision comme « *une projection ou une image d'un état futur désiré entretenu par un dirigeant à propos de la place qu'il veut voir occupée par ses produits/ services sur le marché et de la configuration souhaitée pour son organisation afin d'y parvenir* ». Le dirigeant doit partager cette vision avec les salariés afin de faciliter la coordination, la gestion et la prise de décision dans l'organisation. Ceci ne peut se faire que par une « *conversation stratégique* » entre au moins deux personnes. L'interaction continue est perçue comme un moyen d'amélioration de la vision, de sa faisabilité et de sa mise en

œuvre. Un tel processus permet à chacun de situer son rôle dans un processus cohérent et de « *comprendre la logique de progression de l'ensemble* » (Filion et Lima, 2011, p. 9).

Pour de nombreux auteurs, il n'y a aucun doute sur la prépondérance du rôle joué par le dirigeant de TPE dans la formulation d'une stratégie pour l'entreprise. Mais qu'en est-il lorsque ce dernier est nouveau venu dans l'affaire ? Grazzini, Boissin et Malsch (2009) s'intéressent précisément à ce cas de figure. Pour eux, le repreneur externe, en tant que nouveau dirigeant, occupe un « *rôle clé* » dans le processus de formation de la stratégie. Néanmoins, ils relèvent que deux interférences risquent de se produire dans le déroulement du processus. Premièrement, il faut que le repreneur acquière les valeurs, les connaissances et une légitimité nécessaires à l'action. Il doit franchir une à une les étapes du processus de socialisation repreneuriale (Boussaguet, 2005). Deuxièmement, le repreneur peut éprouver, en raison de son arrivée récente dans l'entreprise, des difficultés à se constituer une vision stratégique adéquate. Ainsi, « *n'ayant pas encore en mains toutes les clés d'analyse et de compréhension nécessaires, il lui est très difficile d'acquérir aussi rapidement qu'il le faudrait un bon niveau d'acuité stratégique, c'est-à-dire un degré de finesse suffisant du point de vue de la vision stratégique* » (Grazzini, Boissin et Malsch, 2009, p. 156). En plus des difficultés qui viennent d'être soulignées, nous considérons que les spécificités de la TPE ont également un impact fort sur le processus de formulation stratégique du repreneur. Notre revue de littérature a montré que le dirigeant au sein de ce type d'organisation, souvent par manque de temps et de recul, avait tendance à considérer l'ensemble des actions à mener comme stratégique (Mahé de Boislandelle, 1996). La petite taille de l'entreprise confronte le propriétaire-dirigeant aux aléas de la gestion quotidienne d'une activité et, en cela, l'empêche de consacrer du temps *« à la réflexion stratégique et de prendre du recul »* (Torrès, 2003). La centralisation des décisions auprès de lui est également susceptible d'apporter de la confusion entre des questions d'ordre stratégique et des questions opérationnelles.

Elaborer une stratégie sous-entend systématiquement la présence d'un ou de plusieurs stratèges. Au sein d'une TPE, nous venons de le voir, il s'agit d'une fonction dévolue quasi systématiquement au dirigeant, ce dernier prenant généralement toutes les décisions importantes (Marchesnay, 1991 ; Filion, 1991). Dans le cadre d'une RPP, nous estimons que la formulation d'une stratégie par le repreneur est essentielle. Elle favorise l'orientation des actions et stimule les interactions au sein de l'organisation. Parce qu'elle permet le développement de significations équivalentes (Vandangeon-Derumez et Autissier, 2006), les

individus se mettent progressivement d'accord sur les actions à entreprendre et s'impliquent dans la construction d'un système d'actions organisées.

2.2.2.3.) Une intervention sur le processus de structuration

Pour Shotter (1993, cité par Ben Fredj Ben Alaya, 2007), le rôle du manager consiste à « *créer à partir d'un ensemble d'événements incohérents et désordonnés une « structure » cohérente à travers laquelle les actions en cours et les possibilités futures pourraient avoir du sens* ». Mais que sous-entend exactement cette notion de structure ? Il existe dans la littérature de nombreuses définitions de ce que représente la structure d'une organisation. Sans revenir en détail sur l'évolution de cette notion au cours du temps, nous relèverons deux grandes approches antagonistes, l'une s'inscrivant dans le paradigme positiviste et l'autre d'inspiration constructiviste. La théorie de la contingence structurelle (Burns et Stalker, 1961 ; Emery et Trist, 1963 ; Lawrence et Lorsch, 1967 ; Mintzberg, 1982), développée dès les années 1960 à partir des écrits de Joan Woodward, explique les mécanismes de structuration d'une organisation à partir des paramètres caractéristiques de son contexte externe et de différents facteurs tels que la taille, la technologie ou le pouvoir par exemple. Un de ses éminents représentants, Mintzberg (1982, p. 18), définit la structure comme « *la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches* ». Dans ses travaux, l'auteur met en évidence qu'une structure peut se caractériser selon cinq critères de base : la spécialisation du travail, la coordination, le degré de formalisation, la standardisation et la centralisation du pouvoir de décision. Ce sont ces différents critères qui vont orienter la nature et le fonctionnement de l'organisation (Barabel et Meier, 2010). Une des principales limites de cette approche tient au fait qu'elle ne prend pas suffisamment en compte le comportement des acteurs et leur influence dans le processus de structuration. On lui reproche également son caractère déterministe, positiviste et nomothétique (Rojot, 2003). Adoptant une perspective constructiviste, Weick (1993) considère que la structure ou, plus exactement, le processus de structuration, est composée de deux éléments et de leurs relations (la structure formelle : le cadre, et la structure informelle : le sens). L'un ne va pas sans l'autre. Le cadre formel « *valide, codifie et institutionnalise les rôles, règles, procédures, activités configurées et relations d'autorité qui donnent les clés de la signification* », alors que la structure informelle représente « *la capacité de la structure formelle à créer les occasions d'interaction au cours desquelles les individus échangent et créent un sens partagé* » (Vandangeon-Derumez et

Autissier, 2006, p. 175). Grâce à ce processus de structuration, chaque individu trouve sa place dans l'organisation et connaît son cadre d'intervention. Cela lui permet d'interagir plus facilement avec les autres et de stabiliser la représentation qu'il se fait de son environnement. Cette seconde approche fournit un cadre d'analyse particulièrement riche pour comprendre le comportement des acteurs suite à l'arrivée d'un nouveau dirigeant. En adoptant une grille de lecture interactionniste, nous percevons l'arrivée dans l'entreprise du repreneur comme un changement venant bousculer le processus de structuration de l'organisation, aussi bien au niveau formel, c'est-à-dire au niveau du cadre, qu'au niveau informel (niveau du sens). Face à un événement de ce genre, le nouveau dirigeant doit agir. Afin d'éviter que le processus de structuration liant cadre et sens ne se détruisent l'un l'autre, consécutivement à un changement écologique, Weick (1993, p. 645) préconise, tout en conservant une relation directe entre les deux éléments, de créer une relation inverse avec « *moins de sens, plus de structure, et vice versa* ». Dans le cadre d'une RPP de TPE, nous considérons que c'est au repreneur, en tant que nouveau dirigeant, qu'il revient d'intervenir sur le processus de structuration. Celui-ci peut agir à la fois sur le cadre formel en redéfinissant, par exemple, les rôles de chacun et les relations d'autorité, et sur le sens en créant, par exemple, des occasions d'interaction entre les différents membres de l'organisation. La structure prendra forme et sera en mesure de « *rendre plausible l'engagement de l'individu dans l'action* » (Vandangeon-Derumez et Autissier, 2006, p. 177).

Les développements précédents avaient pour objectif de définir un cadre d'analyse pertinent pour appréhender l'entrée en fonction du repreneur au sein d'une TPE. Nous avons pu assimiler cet événement à un changement organisationnel majeur devant être conduit par le nouveau dirigeant. Reconstruire du sens apparaît comme une solution efficace pour réduire l'équivocité, recréer un nouveau système d'actions organisées et favoriser la résilience de l'organisation. A présent, nous pouvons formuler les questions et les objectifs de notre recherche.

2.3.) Questions et objectifs de la recherche

Mieux comprendre le processus d'entrée dans une TPE d'un repreneur externe constitue l'objectif principal de notre travail doctoral. Le repreneur se heurte durant cette période à de nombreux problèmes humains entravant à la fois son intégration au sein de la structure et le fonctionnement habituel de l'organisation. Les effets du changement vécu par les uns et les autres expliquent en grande partie les réactions. Nous estimons que la théorie du sensemaking

est à même de nous apporter des éléments pour mieux comprendre ce qui se passe au moment de l'arrivée du repreneur. Avant d'exposer plus en détail nos questionnements et objectifs de recherche, un bref retour sur le cheminement de notre recherche s'avère nécessaire.

En ce qui nous concerne, la reprise d'entreprise en tant que thème de recherche trouve son origine dans les nombreuses interrogations survenues lors de notre expérience professionnelle de dirigeant-propriétaire d'une petite entreprise du secteur de la distribution[235]. Nous avons pu notamment côtoyer, sur notre chemin, un repreneur de TPE[236] saine en train de se démener, au moment même de sa prise de fonction, avec des problèmes auxquels il n'était pas suffisamment préparé. Les difficultés rencontrées incombaient, selon ses propres dires, aux mauvaises relations (ou plus exactement à l'absence de relations) avec le personnel déjà en place dans la structure. Au cours d'une de nos nombreuses rencontres, ce repreneur nous a confié qu'il était confronté, dès son arrivée dans l'entreprise, à des difficultés relationnelles avec ses salariés. Ces derniers exprimaient volontairement leur mécontentement par des arrêts maladies en série, des accidents du travail et, pour deux d'entre eux, par la remise de leur démission quelques semaines après son arrivée. Ancien repreneur avec succès d'une TPE sans salariés[237], il nous a confié ne pas comprendre où était son échec. Malheureusement, nous n'avons pu que constater l'évolution de son parcours chaotique, puisqu'il a été contraint de déposer le bilan trois ans après sa reprise. A partir de ce premier constat issu du terrain, nous nous sommes donc naturellement posé les questions suivantes :

Quelles sont les causes des difficultés rencontrées par les repreneurs de TPE saines au moment de leur entrée en fonction ? Pourquoi le fait de reprendre une entreprise en bonne santé n'assure pas forcément sa continuité ?

De nombreux auteurs (Donckels, 1995 ; Deschamps et Paturel, 2005 ; Boussaguet, 2005) voient dans l'arrivée d'un nouveau dirigeant dans l'entreprise, un changement organisationnel majeur. Les caractéristiques de la TPE semblent avoir un impact sur le phénomène, le rendant spécifique. Le repreneur se retrouve, au moment même de son entrée en fonction, dans l'obligation de gérer un changement très important pour l'entreprise (sans

[235] Nous avons repris « à la barre » du tribunal de commerce de St-Etienne, une entreprise de petite taille (en grande difficulté) en janvier 2005. Nous l'avons conservée puis revendue en bon état de fonctionnement au bout de 5 ans.

[236] Le repreneur en question avait racheté en 2009, une brasserie restaurant réputée sur Saint-Etienne. Cette dernière, en bon état de fonctionnement apparent, employait 7 personnes et existait depuis plusieurs décennies.

[237] Ce repreneur avait repris un bar tabac en 2005 et l'avait revendu avec profit en 2009.

doute l'un des plus importants de son histoire), alors qu'il ne connaît encore que très peu de choses sur elle et sur son fonctionnement. Il apparaît clairement que l'organisation toute entière entre dans une période faite d'inattendu, d'incertitude et de transition de rôles. Généralement, le repreneur poursuit, dans un premier temps, l'objectif de réussir le changement en maintenant « à flot » l'entreprise. Ceci passe nécessairement par le maintien d'un certain niveau de coordination entre acteurs et par un engagement renouvelé de chacun.

Pour de nombreux auteurs (Fiol et Huff, 1992, cités par Ben Fredj Ben Alaya, 2007 ; Vandangeon-Derumez et Autissier, 2006 ; Barabel et Meier, 2010 ; Brun, 2012), un processus de changement ne réussit que si les acteurs qui le mettent en œuvre lui donnent un sens. Pour Gioia et Chittipeddi (1991), le dirigeant d'entreprise joue un rôle prépondérant dans la réussite d'un tel processus. Son statut lui confère une place centrale dans la gestion, l'interprétation et l'acceptation du changement (Daft et Weick, 1984). De nos différentes revues de littérature portant à la fois sur la gestion du changement et le leadership, nous retenons que le dirigeant ne doit plus se contenter de contractualiser et contrôler le changement. Il doit également l'animer avec une logique de construction de sens sans cesse renouvelée, au risque de ne pas être en mesure de répondre à une situation nouvelle détruisant l'identité et l'intégrité de l'organisation (Autissier, Vandangeon-Derumez et Vas, 2010). Ceci semble encore plus vrai au sein des TPE.

Si le dirigeant d'entreprise semble constituer l'élément central, il ne faut pas pour autant négliger le rôle des salariés dans la réussite du changement. Ces derniers doivent être appréhendés comme de véritables agents du changement, et non plus comme ses simples destinataires (Soparnot, 2009). La réussite d'un changement implique tous les acteurs. Elle s'appuie sur deux piliers : « *un leader déterminé qui incarne le changement à mener et des salariés ayant le pouvoir d'agir dans leur domaine pour faire avancer les choses* » (Le Saget, 2009, cité par Brun, 2012). Demers (1993, p. 23) rappelle également qu'une telle réussite passe avant tout par « *un processus d'interprétation, c'est-à-dire un processus interactif de création de sens* » entre les différents membres de l'organisation. A travers ses travaux, Weick a montré l'importance de la construction de sens dans l'évolution et le dénouement des situations « brouillées » ou « interrompues » au sein des organisations. Nous avons pu observer l'arrivée dans l'entreprise du repreneur comme un événement venant perturber un environnement enacté dans l'esprit des individus. Face à un événement aussi traumatisant (Boussaguet, 2005) et déstabilisant pour l'organisation (Deschamps et Geindre, 2011), les

salariés ont besoin que l'équivocité soit, au moins partiellement, levée pour clarifier les actions de chacun. Cette démarche permet aux différents membres de l'organisation d'établir des priorités et préférences quant aux actions à entreprendre et, par là, de constituer un système d'actions organisées (Vidaillet, 2003, p. 178). Surmonter les difficultés liées au changement de dirigeant nécessite de reconstruire collectivement du sens afin que chacun trouve sa place dans l'organisation. Encourager ce processus constitue un moyen de susciter l'engagement des individus dans l'action, de réduire l'équivocité de la situation et d'augmenter ainsi la résilience de l'organisation. En tant que nouveau dirigeant, c'est bien évidemment au repreneur qu'il appartient de développer et d'entretenir le processus. Partant de là, nous posons notre question principale de recherche :

Comment le repreneur de TPE saine peut-il, durant la période de management de la reprise, mieux réussir le changement ?

De cette question principale de recherche, découlent quatre questions de recherche subsidiaires :

Question de recherche 1 : L'arrivée dans l'entreprise du nouveau dirigeant engendre-t-elle de l'équivocité, si oui, comment est-elle exprimée ?

Question de recherche 2 : Peut-on décrire le processus de reconstruction collective de sens post-reprise ? Quelles sont les étapes de ce processus ?

Question de recherche 3 : Quels sont les facteurs influençant la création/perte de sens pendant la période de management post-reprise d'une TPE ?

Question de recherche 4 : Comment un repreneur de TPE, en tant que nouveau leader de l'entreprise, peut-il favoriser la création collective de sens ?

Nous poursuivons plusieurs objectifs durant cette recherche :

Objectif n°1 : Décrire le processus de reconstruction collective de sens post-reprise consécutif au changement de dirigeant et en offrir une modélisation.

Objectif n°2 : Identifier les facteurs de création/perte de sens durant l'étape du management post-reprise.

Objectif n°3 : Montrer comment le repreneur de TPE, en tant que nouveau leader, peut influer sur le processus de sensemaking.

Conclusion section 2

Dans cette seconde section, nous avons démontré l'importance des interactions entre acteurs pour faire émerger un nouveau système d'actions organisées dans lequel chacun imagine sa place et situe son action. Face à un changement fortement déstabilisateur et créateur d'équivocité comme la RPP, nous avons pu percevoir la nécessité pour chacun de rendre intelligible l'événement. Chaque acteur, qu'il soit salarié ou repreneur, participe, à travers ses interactions, à la mise en œuvre du processus de reconstruction collective de sens. Nous avons néanmoins constaté théoriquement l'influence prépondérante du nouveau dirigeant en tant que nouveau leader dans son déroulement.

Durant la période post-reprise, reconstruire collectivement du sens s'est révélé indispensable à la poursuite de l'action et au maintien d'une action coordonnée entre tous les acteurs. La manière dont sera géré individuellement, puis collectivement l'événement, constitue un enjeu majeur dans la gestion et la réussite du changement. Nous avons également pu appréhender le repreneur comme un donneur de sens, ayant pouvoir d'agir sur différentes variables organisationnelles telles que la culture, la stratégie et la structure.

Notre cadre théorique posé, nous avons formulé notre question de recherche principale et les questions de recherches subsidiaires.

Conclusion chapitre 2

L'objet de ce deuxième chapitre était de préciser notre cadre d'analyse et d'expliciter nos questions de recherche. A partir d'une revue de littérature concernant les principaux types de changement, nous considérons l'arrivée d'un repreneur dans une TPE comme un changement organisationnel majeur et spécifique.

Un examen des différents modèles de gestion du changement qui se sont succédés au cours du temps, nous a fait pencher pour une lecture processuelle du phénomène. Un cadre d'analyse mettant l'accent sur les nombreuses interactions entre acteurs, support d'une construction individuelle et collective de sens, nous est apparu comme particulièrement pertinent pour notre recherche. Les théories du sensemaking, approche interprétative originale, que nous considérons comme dotée d'un fort pouvoir explicatif, nous font entrevoir l'événement comme un changement écologique équivoque et une interruption fortement déstabilisante, qui nécessite de la part des acteurs un travail de redéfinition de leur propre réalité via la multiplication d'échanges intersubjectifs.

La reconstruction collective de sens engagée par l'ensemble des acteurs permet à chacun de rendre l'événement compréhensible et, par la même, de situer son action dans un système d'actions organisées en train de se renouveler. Pour dépasser certaines limites inhérentes à l'utilisation de ce cadre théorique, nous avons eu recours aux théories du leadership. Celles-ci confortent l'idée selon laquelle le repreneur, en tant que nouveau leader de l'organisation, se doit d'être un donneur de sens au changement. Dans cette perspective, il constitue un élément essentiel de l'engagement de chaque individu au sein d'un nouveau système d'actions coordonnées et dans la réussite du processus de reprise. Plus que tout autre, il dispose d'un pouvoir d'action inégalé sur les variables organisationnelles culturelles, stratégiques et structurelles.

Après cela, nous avons défini nos questions et objectifs de recherche auxquels notre partie empirique est chargée de répondre.

Conclusion partie 1

La première partie nous a permis de définir le cadre conceptuel de notre recherche.

Nous avons, dans un premier temps, sur la base de critères quantitatifs et qualitatifs et puisant dans l'abondante littérature concernant la PME, tenté de définir et caractériser la TPE. Nous constatons des spécificités importantes, notamment celles ayant trait au rôle central du dirigeant, à la proximité en tant que mécanisme de hiérarchisation, ainsi qu'à l'effet de grossissement, qui impactent directement sa reprise et la complexifie. A partir des travaux de Deschamps (2000), nous avons défini la reprise d'une TPE comme un processus, qui par une opération de rachat, aboutit à la continuation de la vie de l'entreprise et de tout ce qu'elle contient (structure, ressources humaines, financières, techniques, commerciales, etc.). Nous avons tenté de dresser un état des lieux chiffré du phénomène repreneurial en France puis nous avons choisi de l'inclure, à l'instar de nombreux auteurs, dans le champ disciplinaire entrepreneurial. Nous avons justifié notre choix de focaliser notre recherche sur la reprise de TPE saines, c'est-à-dire en bon état de fonctionnement (croissance soutenue de l'activité, marges et trésorerie confortables, jouissant d'une bonne réputation auprès de leurs différents partenaires). Notre recherche porte plus précisément sur les reprises effectuées par des personnes physiques seules (RPP) sans lien (commercial et/ou financier) avec l'entreprise. Nous avons vu qu'il s'agissait d'un processus composé de trois grandes étapes. Le management post-reprise, dernière étape de l'opération, nous est apparu comme étant un moment particulièrement important dans la réussite du projet. Les multiples problématiques humaines et organisationnelles rencontrées durant cette période de changement sont à même de perturber fortement les interactions entre acteurs.

Dans le deuxième chapitre, nous avons cherché à appréhender le rôle du repreneur en contexte de changement organisationnel. D'abord, à partir d'une analyse des principales typologies du changement, nous avons choisi de considérer la RPP comme un changement organisationnel majeur. L'examen des principaux modèles de gestion du changement développés au cours du temps, nous a fait opter pour une approche processuelle de l'événement. Au sein du courant interprétativiste, les théories du sensemaking sont apparues comme particulièrement riches et originales pour décrire et comprendre ce qui se passe au moment où le repreneur prend « en mains » l'entreprise. Cette approche psychosociale fait percevoir l'arrivée d'un nouveau dirigeant dans un petit groupe d'individus comme un changement écologique, une interruption du flux courant d'activité et une perturbation de

nature à déstabiliser sérieusement la perception que chacun des acteurs a de son environnement. L'équivocité produite par l'événement bouscule le système de rôle en vigueur dans l'organisation et perturbe grandement l'action coordonnée. Il appartient au repreneur, en tant que nouveau leader, d'aider les individus à donner un sens à un environnement changeant et confus. A travers ses actions, il exerce une influence prépondérante sur le processus de reconstruction collective de sens nécessaire à l'émergence d'un nouveau système d'actions organisées. Il dispose pour cela de variables d'actions culturelles, stratégiques et structurelles.

Tout ceci posé, nous nous sommes interrogé sur la manière dont le repreneur, nouveau venu dans l'organisation, pouvait influencer positivement le processus de reconstruction collective de sens afin de réduire l'équivocité provoquée par son arrivée dans la structure et générer, puis maintenir, l'engagement des collaborateurs dans un nouveau systèmes d'actions organisées.

Dans la deuxième partie, nous présentons les dispositifs méthodologiques déployés pour éclairer notre raisonnement théorique. L'aspect technique de l'analyse des données collectées ainsi que les résultats issus de nos investigations auprès d'une population de repreneurs et de salariés de TPE saines récemment reprises, sont exposés.

Deuxième partie :

Modélisation du processus de reconstruction collective de sens post-reprise et de ses facteurs d'influence

La première partie de notre travail de recherche, de nature conceptuelle, a permis d'aboutir à une représentation plus précise des difficultés auxquelles sont confrontés les repreneurs externes de TPE saines au moment de leur entrée en fonction. L'analyse de la littérature nous a donné la possibilité d'appréhender le phénomène comme un changement organisationnel majeur, fortement déstabilisant pour l'ensemble des acteurs et produisant de l'équivocité. Dans un contexte aussi troublé, il convient de reconstruire collectivement du sens pour favoriser l'émergence d'un nouveau système d'actions organisées et ainsi mieux réussir le changement. Ce travail de réflexion amène à s'interroger sur la possibilité de décrire le processus, sur ses propriétés et mécanismes, sur la manière dont il se déroule et peut être déclenché et influencé.

Nous consacrerons cette seconde partie à la présentation de la méthodologie de recherche et à la présentation des résultats obtenus. Sa finalité réside dans l'exploration de l'entrée en fonction du repreneur à travers l'interprétation qui en est faite par les différents acteurs, dans la description du processus de reconstruction collective de sens post-reprise et dans la définition des différentes variables qui l'influencent.

Dans un premier chapitre, nous exposerons le cheminement méthodologique de la recherche en précisant notre positionnement épistémologique, et en justifiant le choix de l'étude de cas multiples pour répondre à notre question principale de recherche. Nous décrirons ensuite le processus de reconstruction collective de sens post-reprise. Le chapitre 2 sera consacré à l'analyse des différents facteurs et éléments qui influencent le processus. Nous terminerons par une discussion portant sur les résultats et par l'émission de recommandations.

Chapitre 1 : Méthodologie de la recherche et description du processus de reconstruction collective de sens post-reprise

Dans la première partie de ce travail, nous avons pu mettre en évidence la nécessité de comprendre plus en profondeur la période d'entrée dans l'entreprise du repreneur. La faiblesse des écrits consacrés à la RPP d'une TPE et, plus particulièrement, concernant la période de management de la reprise nous a orienté vers une démarche de nature qualitative.

Ce chapitre est dédié à la présentation de la méthodologie utilisée pour conduire notre recherche et à la description du processus de reconstruction collective de sens post-reprise. La première section présentera le positionnement épistémologique et méthodologique retenu pour répondre à notre problématique. Nous exposerons notre choix d'utiliser la méthode des cas comme moyen d'accès au réel, après avoir analysé les intérêts et les limites inhérents à cette méthode. La deuxième section sera consacrée à l'analyse des données et à l'évaluation de la recherche. La troisième section évoquera le processus de reconstruction de sens post-reprise à travers ses mécanismes et ses propriétés. Nous verrons en quoi l'équivocité perçue puis l'inconfort qu'elle génère constitue le point de départ du phénomène.

Section 1- Fondements épistémologiques et méthodologiques de la recherche

Tout travail de recherche prend appui sur une vision du monde, fait appel à une méthodologie et propose des résultats pour repérer, comprendre et expliquer les faits sociaux totaux dans leur contexte (Wacheux, 1996). Afin d'asseoir la validité et la légitimité d'une recherche (Perret et Seville, 2003), une réflexion épistémologique et méthodologique s'avère nécessaire. Pour un chercheur, préciser sa posture épistémologique, celle à laquelle il se réfère dans sa recherche, c'est définir les hypothèses fondamentales sur lesquelles se fonde le processus d'élaboration et de justification des connaissances du projet considéré (Avenier, 2011). Cet exercice influence considérablement l'ensemble de la recherche, plus particulièrement le processus d'élaboration des connaissances, leur nature et leur statut. Cette section vise donc à expliquer et justifier les choix méthodologiques opérés en vue de répondre à nos questions de recherche. Nous présentons, dans un premier temps, les motifs qui nous ont conduit à adopter une démarche de recherche qualitative. L'utilisation de l'étude de cas multiples comme modalité d'accès au réel sera expliquée dans un second temps.

1.1.) Démarche générale de la recherche.

1.1.1.) Le positionnement épistémologique

L'épistémologie a pour objet l'étude des sciences et vise à questionner la science au travers de la nature, de la méthode et de la valeur de la connaissance (Perret et Seville, 2003, p. 13). Expliciter ses présupposés épistémologiques est essentiel à tout chercheur pour « *contrôler la démarche de recherche », « accroître la valeur de la connaissance qui en est issue* » et mieux appréhender les nombreux débats entre courants théoriques (Allard-Poesi et Perret, 2014, p. 14). Pour Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert (2012), il s'agit d'un acte fondateur qui portera à conséquence sur l'ensemble de la recherche, notamment sur le déroulement du processus, la nature des savoirs élaborés et sur le statut qui leur sera attribué. Mbengue et Vandangeon-Derumez (1999) soulignent également l'importance de la démarche d'explicitation du positionnement épistémologique. Selon eux, tout chercheur, où qu'il se situe dans un processus de recherche, est amené à se poser des questions portant autant sur les données elles-mêmes que sur la valeur scientifique des résultats attendus ou obtenus. Ce constat peut suffire, à lui tout seul, à justifier la pertinence et l'importance de l'exercice. La

conduite d'une activité de cette nature doit permettre d'accroître la validité et la fiabilité de notre travail et nous guider tout au long de notre démarche.

1.1.1.1.) Un positionnement épistémologique interprétativiste

Au cours de leur histoire, les sciences de gestion ont principalement été influencées par deux grands « *paradigmes épistémologiques* » (Avenier et Thomas, 2012) : le positivisme et le constructivisme. Entre ces deux paradigmes dominants et opposés, vient s'intercaler une troisième approche, l'interprétativisme [238]. Nous allons brièvement exposer ces trois paradigmes et justifier de celui dans lequel nous inscrivons notre recherche.

Le paradigme positiviste défend l'idée d'un réel existant en soi et possédant une ontologie. La réalité détient une essence propre, objective et guidée par des lois naturelles et des mécanismes immuables dans le temps et dans l'espace (Hannan et Freeman, 1977, cités par Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999, p. 4). Un des postulats de cette approche est de considérer le chercheur comme un individu pouvant être en mesure de connaître cette réalité externe. L'objet attribué à la science consiste à découvrir ces lois (Koenig, 1993). Le positivisme est fondé sur l'extériorité du chercheur à la situation qu'il décrit, l'objet étudié étant indépendant du sujet qui l'observe. Cette indépendance de l'objet au sujet est notamment énoncée par Popper (1991, p. 185, cité et traduit par Allard-Poesi et Perret, 2014) pour qui « *la connaissance en ce sens objectif est totalement indépendante de la prétention de quiconque à la connaissance ; elle est aussi indépendante de la croyance ou de la disposition à l'assentiment (ou à l'affirmation, à l'action) de qui que ce soit* ». Selon Girod-Seville et Perret (1999, p. 17), cette indépendance de l'objet et du sujet permet aux positivistes « *de poser le principe selon lequel l'observation de l'objet extérieur par un sujet ne doit pas modifier la nature de cet objet* ». La science permettrait d'observer la réalité, c'est-à-dire « *une réalité indépendante du regard que lui porte l'observateur et réduite aux faits observables et mesurables* » (Allard-Poesi et Perret, 2014, p. 23). Le chercheur positiviste admet l'existence d'une réalité indépendante et sait qu'il dispose de quelques méthodes *« lui permettant d'apprécier s'il se rapproche (vérifiabilité) ou s'éloigne*

[238] Nous avons relevé l'existence de nombreuses classifications en ce qui concerne les paradigmes épistémologiques et autant de définitions les concernant. Ainsi, Burrell et Morgan (1979) retiennent quatre paradigmes (interprétatif, fonctionnaliste, structuraliste radical et humaniste radical), Wacheux (1996, p. 38) liste, quant à lui, quatre épistémologies possibles en recherche (le positivisme, la sociologie compréhensive, le fonctionnalisme et le constructivisme), enfin, Perret et Seville (2003), tout comme Giordano (2003) différencient trois grands paradigmes (le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme). C'est cette dernière classification que nous avons retenue.

(falsifiabilité) de cette asymptote qu'il n'atteindra peut-être jamais » (Ben Aissa, 2001, p. 11). Une telle approche se traduit par un travail de recherche hypothético-déductif s'appuyant sur la formulation d'hypothèses qu'il faut ensuite vérifier. Les outils méthodologiques déployés doivent permettre de découvrir des lois universelles et sont généralement ceux des sciences exactes (Mucchielli, 2004).

Contrairement au positivisme, le constructivisme n'admet pas l'existence d'une seule réalité, mais de réalités multiples et évolutives issues de constructions mentales individuelles et/ou collectives. Les réalités humaines et sociales sont nombreuses et spécifiques, car animées de dimensions intentionnelles, signifiantes et symboliques. La dimension intentionnelle traduit l'aspect intentionnel et conscient des actions humaines. Les dimensions signifiantes et symboliques soulignent la subjectivité des individus et le rôle prépondérant des représentations et du langage dans le processus de création de sens et dans la représentation de ce que se font les acteurs de la réalité sociale (Lyotard, 1995, cité par Allard-Poesi et Perret, 2014). L'objet de la recherche dépend du regard du chercheur et des acteurs qui interprètent et construisent la réalité avec lui (Girod-Seville et Perret, 2002). Objet et sujet sont dépendants l'un de l'autre. Le monde est perçu comme un construit social, le produit des intuitions et du « feeling » déterminés par les individus (Ben Aissa, 2001). Pour le chercheur en gestion, la réalité est faite d'artefacts et d'acteurs qui élaborent, utilisent et s'incluent dans ces artefacts (David, 1999). Ceci sous-tend la production d'explications qui ne sont pas la réalité, mais un construit sur une réalité susceptible de l'expliquer. S'inscrivant dans ce paradigme épistémologique, le chercheur focalise son attention sur l'explication des phénomènes et non sur leur prédiction.

L'interprétativisme, souvent présenté comme un des nombreux courants constituant la « *galaxie constructiviste* » (David, 1999), entrevoit la réalité sociale comme le produit d'expériences individuelles. Pour Girod-Seville et Perret (1999), il s'agit d'un paradigme épistémologique à part entière, même s'il partage avec le constructivisme des hypothèses fondatrices communes sur le statut de la connaissance (subjective et contextuelle) et la nature de la réalité (hypothèse phénoménologique). La distinction entre les deux approches porte sur la manière dont la connaissance est engendrée ; elle est construite pour l'une et interprétée pour l'autre. Pour les chercheurs interprétativistes, la réalité sociale est subjective et essentiellement mentale. Berger et Luckmann (1966) décrivent ce principe comme étant une hypothèse phénoménologique : un phénomène n'apparaissant que lorsqu'il prend sens pour le

sujet. La réalité est fondée, pour un contexte et une période donnée, par et dans les pratiques sociales d'actions et d'interprétations. Les interactions entre acteurs vont générer des interprétations qui, lorsqu'elles font l'objet d'un consensus au sein d'un groupe social, peuvent être considérées « *comme aussi réels que des objets matériels* » (Allard-Poesi et Perret, 2014, pp. 26-27). L'objectif du chercheur n'est pas d'intervenir, mais de comprendre de l'intérieur les significations que les individus attachent à la réalité sociale, leurs motivations et intentions par immersion et observation dans le phénomène étudié (Allard-Poesi et Maréchal, 2014[239]). La production d'une connaissance idiographique est préférée à une approche proprement nomothétique. Les trois principaux paradigmes présentés se démarquent essentiellement par la position du chercheur vis-à-vis de son objet d'étude, l'objectif qu'il assigne à la recherche, ainsi que la nature de l'objet de recherche.

Le tableau suivant synthétise les principes fondateurs sur lesquels s'appuient ces différentes approches.

[239] Les auteurs donnent, à titre d'exemple, l'étude du changement organisationnel.

Tableau 14 - Les positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste

Les paradigmes / Les questions épistémologiques	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
Quel est le statut de la connaissance ?	- Hypothèse réaliste - Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	- Hypothèse relativiste - L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
La nature de la « réalité »	- Indépendance du sujet et de l'objet - Hypothèse déterministe - Le monde est fait de nécessité	- Dépendance du sujet et de l'objet - Hypothèse intentionnaliste - Le monde est fait de possibilités	
Comment la connaissance est-elle engendrée ? Le chemin de la connaissance scientifique	- La découverte - Recherche formulée en termes de « pour quelles causes… » - Statut privilégié de l'explication	- L'interprétation - Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs… » - Statut privilégié de la compréhension	- La construction - Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités… » - Statut privilégié de la construction
Quelle est la valeur de la connaissance ? Les critères de validité	- Vérifiabilité - Confirmabilité - Réfutabilité	- Idiographie - Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	- Adéquation - Enseignabilité

Source : Perret et Seville (2003, pp. 14-15).

Si la position épistémologique ne détermine pas le chercheur, « *elle lui facilite le travail de formulation de ses projets* » (Wacheux, 1996, p. 36). Celle-ci se concrétise généralement par une prise de position sur l'une des grandes familles de paradigmes épistémologiques existantes.

Il nous semble que le paradigme positiviste ne satisfait pas à notre recherche, car nous estimons la réalité comme un construit non totalement objectif et indépendant des sujets qui l'observent. Les individus interrogés dans le cadre d'une recherche formulent des réponses

qui ne sont que des interprétations de la réalité. D'ailleurs, le simple fait de questionner un individu peut susciter chez lui des idées ou opinions dont il était auparavant dépourvu (Pourtois et Desmet, 1988, cité par Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999, p. 11). Nous pensons que cette réalité que nous nous attachons à décrire, n'est qu'une interprétation influencée par notre propre activité et liée aux représentations que se font les différents acteurs interrogés de l'objet de notre recherche. Giordano (2003) explique ce phénomène par une relation d'empathie : « *le chercheur interprète ce que les acteurs disent ou font qui, eux-mêmes interprètent l'objet de la recherche* ». Nous estimons donc, à l'instar d'autres auteurs avant nous (Gioia et Chittipeddi, 1991 ; Schwandt, 1994, cité par Allard-Poesi et Marechal, 2014, p. 57), que chercheur et objet de recherche sont liés par une relation d'interdépendance.

Le paradigme constructiviste ne semble également pas convenir à notre recherche dans la mesure où nous ne cherchons pas à inscrire la connaissance produite dans une orientation pragmatique et dans une finalité à visée transformative (Thietart, 1999). En effet, bien qu'ayant multiplié les interactions avec les repreneurs et les salariés dans leur environnement et sollicité leur concours, notamment lors de la présentation des résultats, nous ne pouvons prétendre avoir influencé significativement et durablement leurs actions.

Notre positionnement épistémologique semble s'inscrire dans le paradigme interprétativiste. L'objectif que l'on s'assigne dans ce travail, concerne la compréhension du sens que les différents acteurs de la reprise (salariés et repreneur) attachent à la réalité sociale, à leurs motivations ainsi qu'à leurs intentions. Il ne s'agit pas d'expliquer, mais de comprendre l'entrée en fonction du repreneur à travers le sens qui est donné à l'événement. A l'instar de Mucchielli (2009, p. 205), nous considérons les phénomènes humains comme des « *phénomènes de sens* » pouvant être compris par « *un effort spécifique tenant à la fois à la nature humaine du chercheur et à la nature de ces phénomènes de sens* ». Nous appréhendons la réalité comme un construit, fait de plusieurs vérités qui ne sont ni pures ni absolues (Thietart, 1999). Les interactions, le langage et les significations des différents acteurs constituent une source d'accès privilégiée au phénomène étudié. L'empathie dont nous souhaitons faire preuve à travers notre observation participative (Gagnon, 2012) doit permettre de révéler l'expérience vécue par les acteurs (Perret et Seville, 2003).

Se positionner dans un tel paradigme épistémologique a nécessairement des répercussions sur le mode de raisonnement adopté.

1.1.1.2.) Une recherche abductive

La littérature reconnaît trois formes de raisonnement aboutissant chacun à la production de connaissances scientifiques : la déduction, l'induction et l'abduction. Pour David (1999), en fonction de l'état d'avancement des connaissances sur l'objet étudié et de l'objectif qu'on assigne au travail, une recherche peut adopter chacune de ces logiques, voire les trois à la fois. David (1999, p. 3) définit ces différentes approches de la manière suivante : « *La déduction consiste à tirer une conséquence à partir d'une règle générale et d'une observation empirique. L'induction (...) consiste à trouver une règle générale qui pourrait rendre compte de la conséquence si l'observation empirique était vraie. L'abduction (...) consiste à élaborer une observation empirique qui relie une règle générale à une conséquence, c'est-à-dire qui permette de retrouver la conséquence si la règle générale est vraie* ». Parmi ces différentes méthodes, l'abduction nous paraît particulièrement adaptée au développement de connaissances concernant l'entrée en fonction du repreneur au sein d'une TPE. Nous avons choisi de procéder par des allers et retours successifs entre travail empirique et théories mobilisées afin d'appréhender les situations empiriques étudiées et en construire des représentations intelligibles. De cette manière, nous souhaitons édifier progressivement des connaissances en relation avec les savoirs existants (Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert, 2012). Adopter ce mode de raisonnement permet d'aborder le terrain avec un minimum d'a priori. Il autorise, en outre, une certaine souplesse quant à la définition du canevas de la recherche. Plusieurs possibilités sont offertes : adaptation des guides d'entretiens, affinement de la question centrale, voire changement de cadre théorique si nécessaire (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, et Jolibert, 2012).

Nous souhaitons apporter, dans le cadre de notre recherche, une contribution à la compréhension d'un événement déstabilisant qui marque la vie de nombreuses TPE, soit l'entrée dans l'entreprise d'un nouveau dirigeant. Nous ne souhaitons pas vérifier des hypothèses ou théories existantes, mais explorer une situation complexe par une contribution à la construction (avec les différents acteurs concernés par l'opération) du sens qui est attaché à la réalité sociale. Après un premier travail de réflexion théorique, nous avons alterné successivement les phases d'observations sur le terrain et d'approfondissements théoriques. Nous nous sommes très vite confronté à la faiblesse de la littérature concernant notre objet de recherche. Le peu de travaux scientifiques consacrés à la TPE (Marchesnay, 2003 ; Jaouen et Torrès, 2008, Mallard, 2011) ainsi que la relative nouveauté du sujet de la RPP au sein du

champ de l'entrepreneuriat (Boussaguet, 2005), nous ont contraint à entreprendre une recherche de nature exploratoire. Parmi les trois voies d'explorations possibles, théorique, empirique et hybride (Charreire Petit et Durieux, 2014, p. 93), nous avons opté pour une démarche hybride. Cette dernière consiste à procéder par des allers et retours entre des observations sur le terrain et des connaissances théoriques tout au long de la recherche. Elle offre l'avantage au chercheur, ayant initialement mobilisé des concepts et intégré la littérature concernant son objet de recherche, de s'appuyer sur cette connaissance « *pour donner du sens à ses observations empiriques* ».

Notre positionnement épistémologique et notre mode de raisonnement précisés, nous pouvons maintenant présenter la méthodologie utilisée.

1.1.2.) Le choix d'une approche qualitative

Tout chercheur se trouve confronté à un moment de sa recherche au choix de l'approche qu'il va mettre en œuvre pour collecter et analyser les données. La méthodologie revient à établir la « *façon dont on va analyser, découvrir, décrypter un phénomène* » (Hlady Rispal, 2002, p. 26), que ce soit par le biais d'une démarche quantitative ou qualitative. Différents critères sont couramment utilisés pour différencier ces deux démarches : méthode de collecte de l'information, types de variables, traitements statistiques ou non, types d'approches…

Brabet (1988) met en évidence quatre critères principaux permettant de distinguer la méthodologie qualitative de la méthodologie quantitative, que nous reprenons ci-dessous.

- *La nature de la donnée* : la donnée est nominale dans une approche qualitative et ordinale et/ou métrique dans une approche quantitative. La nature de la donnée est donc facilement différenciable. Ainsi, « *les données qualitatives (...) se présentent sous forme de mots plutôt que de chiffres* » (Miles et Huberman, 2003, p. 11), alors que « *les données quantitatives sont collectées avec des échelles d'intervalles et de proportion* » (Evrard et al., 2009, p. 28).
- *L'orientation de la recherche* : deux grandes orientations caractérisent la recherche en sciences de gestion : la construction ou le test théorique. Brabet (1988) met en évidence le lien associant l'exploration à l'étude qualitative et la vérification à l'étude quantitative.

- *L'objectivité ou la subjectivité des résultats* : on reconnaît généralement une meilleure garantie d'objectivité à l'approche quantitative par rapport à l'approche qualitative, en raison des impératifs de rigueur et de précision caractérisant les techniques statistiques utilisées.
- *La flexibilité de la recherche* : l'approche qualitative offre au chercheur une meilleure flexibilité pour mener le travail de recherche à son terme. Avec une telle approche, la question de recherche, le programme de recherche ou encore la méthode de recueil des données peuvent être modifiés à mi-chemin, afin de garantir des résultats véritablement issus du terrain. Pareilles modifications sont très difficiles à opérer dans une démarche quantitative plus structurée au départ, en raison du coût qu'elle entraînerait (Baumard et Ibert, 2014).

La méthodologie quantitative aboutit à formuler des hypothèses qui sont ensuite testées afin de proposer une explication ou une prédiction de phénomènes constatés. Cette approche s'inscrit généralement dans une posture positiviste. La démarche qualitative correspond, quant à elle, à une « *démarche discursive de reformulation, d'explication ou de théorisation d'un témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène* ». Il s'agit d'*« un travail complexe qui consiste, à l'aide des seules ressources de la langue, à porter un matériau qualitatif dense et plus ou moins explicite à un niveau de compréhension ou de théorisation satisfaisant* » (Paillé, 1996).

Etant donné l'objet de notre recherche, sa finalité ainsi que le positionnement épistémologique retenu[240], nous nous sommes dirigé vers une démarche qualitative. Pour Wacheux (1996, p. 15), s'inscrire dans un tel processus, « *c'est avant tout vouloir comprendre le pourquoi et le comment des événements dans des situations concrètes* ». A travers cette démarche, nous souhaitons approcher au mieux les représentations et le vécu des acteurs, ainsi que leurs interactions. Pour Mucchielli (1996), l'utilisation d'une démarche qualitative est parfaitement justifiée pour expliquer et comprendre « *un phénomène humain ou social* ». Ce choix semble en cohérence avec notre objet de recherche, l'entrée d'un repreneur dans une entreprise existante constituant effectivement un phénomène humain (Boussaguet, 2005). Miles et Huberman (2003) relèvent aussi l'intérêt d'une telle approche, celle-ci facilitant la description de la « réalité » perçue par les différents acteurs ainsi que la compréhension de l'objet de recherche.

[240] Perret et Seville (2003) suggèrent, par exemple, lorsque l'on se situe dans une recherche interprétativiste, d'utiliser une approche qualitative pour la validité des connaissances produites.

Nous souhaitons comprendre « de l'intérieur » le processus d'entrée dans l'entreprise du repreneur et ses effets sur l'organisation et ses différents acteurs. Ce qui nous intéresse, c'est le dépassement d'une approche portant uniquement sur les aspects techniques[241] et financiers de l'opération pour centrer notre attention sur les problématiques humaines liées à cet événement circonscrit et mal connu. Pareil exercice requiert, selon nous, la collecte d'informations directement auprès des personnes impactées par le phénomène. A travers les discours tenus et les observations relevées, nous souhaitons « intercepter», puis comprendre, les significations que les salariés et le repreneur attachent à la réalité sociale, leurs motivations et intentions. Le ressenti des individus, leurs relations ainsi que les interprétations personnelles des événements prennent toute leur importance.

Dans une démarche qualitative, l'essentiel du travail porte sur des données qualitatives, à savoir des traces matérielles, principalement des représentations sociales, conçues et exprimées par des expressions écrites et/ou orales et par des actions. Les données qualitatives sont, par essence, complexes et ouvertes et donnent lieu à de multiples interprétations. La nature de ces données appelle donc une grande vigilance en ce qui concerne leurs manipulations. Nous y veillerons dans le cadre de ce travail.

Notre choix d'opérer une recherche qualitative présenté et argumenté, nous pouvons maintenant expliciter notre méthode d'accès au terrain.

1.2.) L'étude de cas : une méthode privilégiée pour étudier le pourquoi et le comment d'un phénomène

Comme nous venons de le voir, notre objectif étant de comprendre en profondeur un phénomène humain fortement complexe à travers les impressions, interprétations et comportements des différents acteurs (salariés et repreneurs), nous nous sommes dirigé vers une collecte de données qualitatives. Ce type de données est, selon Miles et Huberman (2003, p. 28), tout à fait adapté à « *la localisation des significations que les individus ont des événements, des processus et des structures de leur vie* »[242]. Pour explorer cette période troublée et peu connue du management de la reprise et accéder aux interprétations des différents acteurs, nous avons fait le choix d'utiliser l'étude de cas.

[241] Boussaguet (2005) regrette à cet effet que la RPP soit « *trop souvent mise en avant sous ses seuls aspects techniques ».*

[242] En outre, ces auteurs estiment que les données qualitatives sont davantage susceptibles « *de mener à «d'heureuses trouvailles» et à de nouvelles intégrations théoriques* » (Miles et Huberman, 2003, p. 11).

Dans les sous-sections suivantes, nous relèverons succinctement les avantages et les limites de cette méthode, puis nous expliquerons pourquoi une étude de cas multiples a été préférée pour répondre aux objectifs de notre recherche. Nous découvrirons, enfin, les terrains de recherche retenus.

1.2.1.) Intérêts et limites de l'approche

L'étude de cas est une méthode de recherche qualitative particulièrement prisée en théorie des organisations (Stake, 2005), notamment parce qu'elle est adaptée à l'objet qu'est l'organisation dans sa globalité ou dans ses composantes. Elle est également appréciée, car elle offre au chercheur la possibilité de mobiliser différentes techniques de recueil et de production des données (Eisenhardt, 1989). Avant d'examiner plus dans le détail les avantages et limites inhérentes à cette méthode, commençons par la définir. Pour Yin (1984, p. 23), l'étude de cas est « *une enquête empirique qui explore un phénomène contemporain dans son contexte de vie réelle, où les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement établies, et dans laquelle des sources multiples de preuves sont utilisées* ». Wacheux (1996, p. 89) définit cette méthode comme *« une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications* ». Il s'agit d'un dispositif méthodologique particulièrement adapté à l'étude de champs nouveaux peu abordés par la littérature et lorsqu'il s'agit de répondre à la question du « pourquoi » ou du « comment » d'un phénomène. L'étude de cas est utile dans les situations où le chercheur dispose de peu de contrôle sur les événements étudiés, et dans celles où l'attention est dirigée vers des phénomènes contemporains dans un contexte de vie réelle (Yin, 1984 ; Eisenhardt, 1989). Elle se révèle efficace pour appréhender la réalité des structures organisationnelles, le style de management et les changements qui s'y déroulent (Wacheux, 1996, p. 93). Elle autorise, enfin, l'analyse en profondeur d'un phénomène, les autres méthodes de recherche n'étant « *pas capables de fournir les riches descriptions ou les explications pertinentes qui peuvent émerger d'une étude de cas* » (Yin, 2014, p. 18).

Pour Gagnon (2012, pp. 2-3), l'étude de cas est appropriée pour la description, l'explication, la prédiction et le contrôle de processus inhérents à divers phénomènes, individuels ou collectifs. L'auteur relève plusieurs « *grandes forces* » et différentes *« faiblesses* » inhérentes à cette méthode de recherche. Ainsi, elle fournit une analyse en profondeur des phénomènes dans leur contexte, offre la possibilité de développer des paramètres historiques, et assure une forte validité interne, « *les phénomènes relevés étant des*

représentations authentiques de la réalité étudiée ». Néanmoins, cette méthode est « *onéreuse en temps* » pour le chercheur comme pour les participants, et pose un problème de validité externe principalement en raison des difficultés de généralisation des résultats.

D'autres critiques sont souvent formulées à son encontre. Elles concernent principalement le volume et le caractère des données à gérer. L'abondance des données peut, en effet, nuire au résultat et à la clarté de la théorie. Le chercheur doit faire preuve d'une grande vigilance et tout mettre en œuvre pour percevoir les informations utiles, les relations importantes noyées dans la masse des relations idiosyncrasiques, non corrélées aux fondements de la science (Foliard, 2008). Le chercheur doit, en outre, travailler avec des données issues de sources différentes aboutissant fréquemment à des contradictions internes (Wacheux, 1996).

1.2.2.) Sa justification dans le cadre de notre recherche

D'après la littérature, le choix de la méthode des cas dépendrait notamment des théories existantes sur le sujet, de la complexité du phénomène étudié, du positionnement épistémologique du chercheur ainsi que de la problématique de recherche. Ainsi, pour Eisenhardt (1989), l'étude de cas est particulièrement adaptée lorsqu'un objet de recherche a peu ou pas été étudié. Dans notre cas, comme nous l'avons observé dans la première partie de ce travail, force est de constater que la littérature est insignifiante lorsqu'il s'agit de décrire l'entrée en fonction d'un repreneur de TPE et la gestion du changement qui en découle. Nous cherchons donc à travers cette recherche à étendre le cadre théorique portant sur le management de la reprise du repreneur externe. La visée exploratoire de notre recherche autorise, en effet, l'élaboration d'un cadre théorique nouveau ou la modification d'un cadre théorique ancien (Dumez, 2012, p. 8).

Wacheux (1996) plaide à son tour en faveur d'une telle méthode lorsque le chercheur se trouve en présence d'un phénomène complexe, difficilement appréhendable dans sa totalité. A l'évidence, dans le cadre de cette recherche, nous nous trouvons précisément dans ce cas de figure. La multiplicité des acteurs (salariés et repreneur) et leurs interactions dans un contexte marqué par le changement rendent l'approche complexe. Pour Mucchielli (1996), c'est justement dans une telle situation que la méthode des cas prend tout son sens. Pour cet auteur, le recours à une telle méthode permet d' « *observer le jeu d'un grand nombre de facteurs interagissant ensemble, permettant ainsi de rendre justice à la complexité et à la*

richesse des situations sociales ». Les données qualitatives issues de la méthode des cas présentent un caractère riche et englobant « *avec un potentiel fort de décryptage de la complexité ; de telles données produisent des descriptions denses et pénétrantes, nichées dans un contexte réel et qui ont une résonnance de vérité ayant un fort impact sur le lecteur* » (Miles et Huberman, 2003, p. 27). Recourir à la méthode des cas doit permettre un accès direct sur les interprétations des acteurs, conformément à notre positionnement épistémologique interprétativiste.

D'après la littérature, la problématique de recherche influe également sur le choix de la méthodologie utilisée. Afin d'aider les chercheurs à établir la pertinence de l'étude de cas comme méthode de recherche, Benbasat et al. (1983, p. 372, cités par Gagnon, 2012, pp. 16-17) ont élaboré une série de quatre questions auxquelles toute problématique de recherche doit pouvoir répondre par l'affirmative pour justifier de son utilisation :

1. *« Le phénomène qui est l'objet d'intérêt doit-il être étudié dans son contexte naturel pour être vraiment compris ?*
2. *Faut-il mettre l'accent sur les événements contemporains dans l'étude de cette problématique ?*
3. *La connaissance du phénomène peut-elle être acquise sans avoir à contrôler ou à manipuler les sujets ou les événements en cause ?*
4. *La base théorique qui existe au sujet de la problématique sous étude comporte-t-elle des éléments inexpliqués ? »*

Dans le cadre de notre recherche et si l'on s'en remet aux critères qui viennent d'être définis, l'étude de cas apparaît totalement appropriée. En effet, notre problématique de recherche permet de répondre positivement aux quatre questions posées. Ainsi, comprendre le comportement des salariés et du repreneur ne peut se faire que dans le contexte de l'entreprise reprise, notamment en prenant en compte les spécificités de la TPE. L'examen des événements contemporains, notamment les différentes interactions entre acteurs au moment de l'entrée en fonction du repreneur, est indispensable pour mieux comprendre le déroulement de la reprise. Nous n'avons pas non plus besoin de recourir au contrôle ou à la manipulation des sujets pour comprendre le phénomène étudié. Pour finir, et comme nous l'avons stipulé plus haut, l'entrée dans une TPE d'un repreneur externe n'a que très peu été abordée par la littérature académique.

La littérature recommande l'étude de cas comme stratégie de recherche pour les travaux à visée exploratoire. Dans le cadre de ce travail, c'est précisément cette méthode d'« *enquête empirique* » (pour reprendre les termes utilisés par Yin, 1984) que nous avons retenue. Après avoir expliqué et justifié l'utilisation de cette méthode dans les paragraphes précédents, il reste maintenant à choisir entre deux types d'études de cas : l'étude de cas unique et l'étude de cas multiples. La première méthode est surtout conseillée pour « *tester une théorie bien formulée* » (Yin, 1984, p. 43) alors que la seconde vise essentiellement à tirer des conclusions d'un ensemble de cas.

1.2.3.) Le choix d'une étude de cas multiples

Pour Yin (cité par Royer et Zarlowski, 2014), l'étude de cas unique peut être assimilée à une expérimentation et peut se justifier dans cinq situations : le test d'une ou plusieurs théories existantes, l'étude d'une situation inhabituelle extrême ou unique, l'identification des circonstances et des conditions d'une situation ordinaire, l'étude d'un phénomène jusqu'alors inaccessible à la communauté scientifique et, pour finir, dans le cadre d'une étude longitudinale. Nous observons qu'aucune de ces situations ne correspond aux objectifs et aux caractéristiques de notre recherche.

Favorisant une description riche du contexte dans lequel les événements ont lieu, l'étude de cas multiples est « *surtout utile lorsqu'un phénomène est susceptible de se produire dans une variété de situations* » (Gagnon, 2012, p. 41). Chaque situation de reprise étant unique, mais pouvant présenter des régularités (Boussaguet, 2005), l'utilisation d'une méthode de cas multiples nous paraît indispensable pour faire ressortir les variables récurrentes (Eisenhardt, 1989).

Pour notre étude empirique, nous avons choisi l'étude de cas multiple : (1) l'entrée dans une TPE d'un repreneur externe est très peu abordée par la littérature ; (2) nous optons pour une étude en profondeur du processus d'entrée dans l'entreprise du repreneur à travers l'examen de plusieurs cas. Ce mode opératoire doit nous permettre d'augmenter la variété des situations étudiées et de dégager, à travers une comparaison, des régularités ou des différences contextuelles.

Pour mettre en œuvre notre étude de cas multiples, nous nous sommes appuyé sur la méthode préconisée par Yin (1984). Trois grandes étapes sont repérables dans la production d'une étude de cas : l'élaboration du cadre général de la recherche, la cueillette des

informations et la mise en forme du cas et son analyse[243]. En ce qui concerne le cadre général, le plan de recherche doit comporter cinq composantes indispensables, soit une question de recherche, ses propositions (s'il en est), son (ses) unité(s) d'analyse, la logique qui relie les données aux propositions, et les critères pour interpréter les observations (Yin, 1984, p.29). La cueillette d'informations peut émaner de six sources : des documents, des archives, des entrevues, de l'observation directe, de l'observation participative et des objets physiques. Yin recommande au chercheur l'utilisation de plusieurs sources d'informations pour s'assurer d'avoir couvert l'objet d'analyse sous différents angles (Collerette, 1997). Pour finir, l'analyse du cas peut se faire dans une logique inductive ou déductive en fonction de la stratégie de recherche mise en œuvre par le chercheur. Une fois l'analyse et un rapport de recherche effectués pour chaque cas, le chercheur est invité à réaliser une analyse croisée des différents cas afin d'en tirer des conclusions et les exposer dans un rapport de recherche multi-cas. Nous détaillerons les méthodes employées pour mettre en œuvre l'étude de cas multiples dans un prochain point.

La méthode des cas multiples choisie, nous devons à présent délimiter la taille de la population permettant d'obtenir un niveau de confiance satisfaisant, puis déterminer les moyens utilisés pour collecter les données.

1.3.) Construction et description des données

1.3.1.) Démarche de construction de notre population

Dans le paragraphe précédent, nous avons opté pour l'étude de cas multiple. Quel est le nombre de cas à sélectionner ? Selon Hlady Rispal (2002, p. 87), la question du nombre de cas à sélectionner « *est souvent délicate (...). L'idée fortement ancrée d'un lien étroit entre scientificité de l'étude et nombre élevé de cas est encore très répandue* ». Gagnon (2012) rappelle les contraintes d'une étude d'un nombre de cas trop important. Plus le nombre de cas est élevé, plus la collecte de données sera onéreuse à tous les points de vue. Tout chercheur ayant recours à une étude de cas multiple est donc placé face à deux contraintes antagonistes et doit faire un choix. Deux principes généraux peuvent lui servir de guide pour résoudre le problème du nombre de cas : la réplication et la saturation. Concernant le premier, le nombre de cas d'une recherche dépend du degré de certitude souhaité et de l'ampleur des différences constatées (Yin, 2014). Chaque cas est sélectionné « *soit parce qu'on suppose trouver des*

[243] Celles-ci sont clairement détaillées par Collerette (1997).

résultats similaires (cas de réplication littérale) soit parce que, selon la théorie, il devrait conduire à des résultats différents (cas de réplication théorique) » (Royer et Zarlowski, 2014, p. 251). En ce qui concerne le principe de saturation, on considère la taille d'un échantillon suffisante lorsque le recueil de données supplémentaires n'apporte plus d'informations significatives aux cadres de références établis (Glaser et Strauss, 1967). La taille de notre population n'étant pas définie en amont, elle se fixera à mesure de l'avancement de la recherche jusqu'à atteindre un certain seuil où toute information supplémentaire semble être inutile et n'apporter aucun nouvel éclairage théorique, ce qui se justifie par le principe de saturation théorique. Nous avons conscience de la difficulté à mettre rigoureusement en œuvre un tel principe dans la mesure où « *on ne peut jamais avoir la certitude qu'il n'existe plus d'information supplémentaire capable d'enrichir la théorie* » (Royer et Zarlowski, 2014, p. 252). Dans un tel contexte, il revient au chercheur d'estimer par lui-même s'il est parvenu ou non au stade de saturation.

Dans la pratique, nous observons qu'il n'existe pas réellement de consensus sur le nombre de cas à étudier. Généralement, le nombre recommandé se situe entre quatre et dix (Eisenhardt, 1989). Au-delà, il devient difficile de faire face à la complexité et au nombre considérable de données engendrées. A tire indicatif, Hlady Rispal, (2002, p. 26) relève que les exemples de recherches fournis par YIN n'excèdent pas les douze cas.

Selon Eisenhardt (1989), la sélection des cas, matériau empirique de la recherche, représente une étape fondamentale. Afin de répondre aux objectifs d'une recherche à visée exploratoire telle que la nôtre, il est important que les entreprises sélectionnées soient en nombre suffisant et les plus représentatives de la population des entreprises étudiées. Il s'agit de conditions indispensables pour répondre aux critères de généralisation et de réplication possibles de la recherche (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2014). Nous devons donc veiller à sélectionner des entreprises présentant des caractéristiques communes mais qui s'inscrivent également dans des situations variées (Gagnon, 2012). Comme énoncé précédemment, les TPE constituent la population cible de notre recherche. Par commodité et afin de partir sur une base commune potentiellement admise par nos différents interlocuteurs, nous avons fait le choix de retenir les critères de la microentreprise tels qu'ils sont définis par l'Union européenne (recommandation 2003/361/CE[244]). Bien que présentant certaines limites (Julien,

[244] Nous rappelons brièvement ces critères bien que nous les ayons déjà exposés dans le chapitre premier : effectif inférieur à 10 ; chiffre d'affaires inférieur ou égal à 2 millions d'euros et total du bilan inférieur ou égal à 2 millions d'Euros.

1994 ; Ferrier, 2002 ; Marchesnay, 2003), ils nous permettent, dans un premier temps, de recenser rapidement, avec des variables quantitatives, les entreprises susceptibles d'être retenues. A ce propos, nous avons pu observer que, dans la pratique, parmi tous les intervenants avec qui nous étions en contact, ces critères étaient ceux effectivement utilisés.

Une fois ce premier critère de taille entériné, nous avons recherché, dans la région Auvergne-Rhône-Alpes [245], des entreprises reprises répondant plus spécifiquement aux objectifs de notre étude. Nous avons sélectionné les entreprises en fonction des critères suivants :

- l'acquisition de l'entreprise est réalisée par un repreneur personne physique externe sans lien avec elle ;
- l'activité appartient au secteur privé marchand, l'entreprise œuvrant principalement dans le secteur du commerce (commerce de gros /détail, transports, hébergement et restauration) tel qu'il est répertorié par l'INSEE ; comme nous l'avons vu dans notre premier chapitre, il s'agit du secteur d'activité le plus important en nombre d'entreprises, d'emplois et de création de valeur (Insee LIFI 2011 et ESANE 2011) ;
- l'entreprise rachetée est saine au moment de la transaction ;
- l'entreprise est totalement indépendante et autonome au moment de son rachat ;
- il n'y a pas eu de phase de transition entre cédant et repreneur ;
- le rachat de l'entreprise n'excède pas cinq ans afin de ne pas risquer une quelconque déperdition d'informations sur les événements vécus (Boussaguet, 2005).

A ce stade, nous devons préciser que l'accès au terrain fut particulièrement long et éprouvant. Plusieurs chercheurs (Haddadj et D'Andria, 1998 ; Deschamps, 2000 ; Boussaguet, 2005) avaient déjà constaté la difficulté à obtenir des informations sur les transmissions d'entreprise. Nous l'avons relevée à notre tour. Non seulement, il était difficile d'obtenir des données générales sur les transmissions d'entreprises pour le territoire concerné (nombre, effectifs, activités exercées, etc.), mais nous étions, en plus, confronté à l'absence d'un fichier reprenant les noms et coordonnées des entreprises que nous aurions pu contacter. Dès le début de notre recherche, nous avons sollicité les présidents des chambres de commerce de Lyon, St-Etienne et Roanne afin d'obtenir une liste d'entreprises concernées par la reprise. Nous avons été redirigé vers de nouveaux interlocuteurs, responsables des

[245] Plus exactement, les recherches se sont concentrées sur l'ex- région Rhône-Alpes.

opérations de transmission-reprise[246], qui nous ont confié ne tenir à jour aucune base de données. Après plusieurs relances téléphoniques et par Email, un seul d'entre eux, Carole Polycarpo, nous a aiguillé sur le nom de trois entreprises dont elle se souvenait la transmission. Nous avons également multiplié les contacts avec Daniel Villareale, patron de la CGPME Loire et élu chargé de la transmission reprise au sein de la CCI de St-Etienne, en vue d'obtenir des contacts potentiels supplémentaires. Ce dernier, très intéressé par notre démarche, nous a proposé d'entrer en relation avec certains repreneurs.

Pour compléter notre population d'entreprises, nous avons également dressé une liste d'intermédiaires potentiellement en contact avec ce type d'opérations. Nous avons entrepris de contacter par Email, puis par téléphone, tour à tour plusieurs sociétés de conseils et des agences spécialisées dans la transmission d'entreprise, plusieurs cabinets d'expertises comptables et des directeurs d'agences bancaires. Etant ancien repreneur et créateur d'entreprises, nous avons également sollicité notre réseau personnel de dirigeants en activité afin d'obtenir ces précieuses informations. Grâce à l'intervention de plusieurs informateurs et au terme d'un processus de recherche relativement long, nous avons pu sélectionner 10 entreprises[247] répondant aux critères préalablement définis. Nous les présentons dans les paragraphes suivants.

En préambule, nous signalons au lecteur qu'afin d'honorer notre engagement auprès des dirigeants d'entreprises, les noms des entreprises ne seront pas communiqués. Dans le but de respecter le plus possible le sens des observations qui nous furent faites, nous intégrerons entre guillemets les expressions des personnes interrogées.

- **1- L'entreprise HPC :**

HPC est une entreprise existante depuis 1988, située en plein centre ville de Montbrison (Loire). Son activité principale s'articule autour de la distribution d'articles de papeterie, d'équipement de bureaux et de librairie à destination d'une clientèle professionnelle et particulière. Au cours de son histoire, HPC a été reprise trois fois. L'avant-dernière reprise

[246] Il s'agissait de Frédéric Delos (CCI LYON), Carole Polycarpo (CCI de SAINT-ETIENNE) et Norbert Gayte (CCI ROANNE.

[247] Nous avions sélectionné au préalable 11 entreprises. Néanmoins, suite à notre premier entretien, le dirigeant de l'une d'entre elles ne souhaitait plus donner d'informations supplémentaires ni même continuer à participer à cette recherche. Il refusait également que l'on établisse tout contact avec le personnel «repris » encore présent dans l'entreprise.

a été particulièrement marquante pour les employés. La jeune repreneuse décède brutalement trois ans seulement après sa prise de fonction, laissant la gestion de cette TPE de neuf personnes aux mains de son père. Entrepreneur (industriel) expérimenté toujours en activité dans un autre département, ce dernier assure l'intérim en attendant de trouver un repreneur. Il « *navigue* » entre les deux structures pourtant distantes de plusieurs dizaines de kilomètres tout en confiant progressivement la gestion de l'entreprise aux bons soins des salariés. Le décès de la jeune dirigeante semble avoir particulièrement marqué les salariés et souder leurs relations. Trois ans plus tard, début 2014, l'entreprise trouve enfin preneur en la personne de ID. Cette dernière connaît également un parcours « *accidenté* » puisque l'entreprise dont elle était codirigeante a dû faire face à un accident du travail mortel impliquant directement sa responsabilité et celle de son mari. Fortement impacté par cet événement, le couple décide de vendre l'entreprise au plus vite pour « *passer à autre chose* ». Après quelques mois de recherche, ID reprend seule l'entreprise HPC, son mari ne souhaitant plus s'investir dans une quelconque activité.

- **2- L'entreprise PP :**

MP a repris l'entreprise PP, TPE stéphanoise de 5 personnes, en 2010. Créée en 1968, PP distribue des produits et articles médicaux auprès d'une clientèle fidèle de professionnels et de particuliers. Bien implantée localement, l'entreprise jouit d'une excellente réputation et de la confiance de ses clients. Les salariés de l'entreprise ont été particulièrement affectés par la transmission de l'affaire. Les cédants ayant « *caché* » jusqu'à la « *dernière minute* » la vente de l'entreprise, les salariés ont le sentiment d'avoir été « *vendus avec le fonds* ». Ce sentiment est exacerbé par l'attitude des dirigeants qui, pour leur dernier jour (jour de l'inventaire et de la transmission officielle), n'ont pas exprimé la moindre émotion ni « *même un remerciement* » à leur égard. Le repreneur avait beaucoup d'appréhension à reprendre. Ce dernier qui en est à sa quatrième reprise, est encore marqué par la reprise précédente qui s'est très mal déroulée, à tel point que cette entreprise de onze salariés fut revendue seulement quatorze mois après son arrivée. Après une analyse rétrospective, MP explique les raisons de son échec par une « *impossibilité de travailler avec des salariés présents depuis longtemps dans l'entreprise* ». Ces derniers ne l'ayant « *pas accepté* ». Il souhaite tout mettre en œuvre pour que cette fois-ci, cette reprise, probablement la dernière de sa carrière, se passe bien.

- **3- L'entreprise ICV :**

Créée en 2005, l'entreprise ICV commercialise principalement des produits alimentaires à une clientèle particulière résidant à proximité. Seule surface commerciale dans le secteur, ICV bénéficie naturellement d'une « *clientèle captive* » qui fait l'essentiel de son chiffre d'affaires. Cinq ans seulement après avoir lancé cette activité, le dirigeant a souhaité vendre pour cause de fatigue et de lassitude. Les relations avec les salariés n'étaient pas non plus au beau fixe, ces derniers ayant le sentiment d'« *être constamment surveillés par la direction* ». C'est dans ce contexte tendu que RC arrive dans l'entreprise. Ancien directeur non propriétaire d'une entreprise de même type, le nouveau dirigeant s'insère rapidement dans son milieu et parvient à développer fortement le chiffre d'affaires.

- **4- L'entreprise SJA :**

Créée et dirigée depuis les années 1980 par un entrepreneur autodidacte, charismatique et omniprésent, SJA est le spécialiste local de la vente de produits pour concevoir et entretenir des espaces verts. Début des années 2000, l'entreprise s'est dotée d'un nouveau service dont le rôle est d'imaginer et d'offrir à des clients exigeants des solutions clés en mains pour embellir leur extérieur. En 2012, en raison du départ en retraite de son dirigeant, l'entreprise SJA est revendue à un jeune entrepreneur dynamique et ambitieux. Fraîchement diplômé d'une école de commerce, le repreneur s'attache à bien appliquer à la gestion de son entreprise, les « *techniques apprises* » durant sa formation. Croissance du profit et respect du cadre de vie des salariés sont les maîtres mots de ce jeune entrepreneur. L'implication de ces derniers dans son projet est une priorité qu'il n'hésite pas à afficher. Prolongeant son raisonnement, il compte prochainement transmettre une partie du capital de cette entreprise aux salariés intéressés afin de « *grandir ensemble* ». L'objectif qu'il s'assigne est de confier en partie les rênes de son entreprise pour « *se dégager du temps* » et reprendre une nouvelle entreprise de taille plus conséquente dans les prochains mois.

- **5- L'entreprise MC :**

MC est une TPE qui commercialise des produits de boulangerie, de pâtisserie et de petite restauration dans une rue idéalement située et très fréquentée de l'agglomération stéphanoise. Créée en 2000, puis revendue en 2010, elle compte dans son effectif 10 salariés et réalise un chiffre d'affaires de 1 063 000 Euros. Le repreneur, MC., âgé de 37 ans, est ce que l'on peut appeler un entrepreneur dans l'âme. Il a déjà, à son actif, trois rachats, puis

reventes d'entreprises « *avec profits* » et possède actuellement en parallèle, une autre petite structure spécialisée dans la conception de solutions Internet à destination des professionnels. Cette dernière activité le contraint à être de moins en moins présent dans l'entreprise M.C., ce que déplorent certains membres du personnel. Depuis sa reprise, l'entreprise a adopté une stratégie de « *montée en gamme et en qualité des produits* » et connaît une croissance régulière et conséquente de son activité et de son chiffre d'affaires. Elle est néanmoins confrontée à un turn-over relativement élevé et peu de personnel ayant vécu la vente sont encore présents au moment où nous réalisons les entretiens.

- **6- L'entreprise EMB :**

L'entreprise EMB est une TPE de 6 salariées créée en 2005, puis revendue en 2013. Son activité principale consiste à commercialiser des produits esthétiques de différentes marques et à assurer une prestation de conseil auprès d'une clientèle essentiellement féminine. En complément de cette activité principale, EMB dispose également de « *cabines individuelles* » lui permettant de prodiguer des soins sur place. La repreneuse âgée de 35 ans connaît ici sa première expérience de dirigeante d'entreprise. C'est avec beaucoup d'appréhensions qu'elle entre dans cette « *nouvelle aventure* ». Depuis son arrivée, la jeune femme est « *sur tous les fronts* » et passe énormément de temps dans l'entreprise au point d'avoir « *l'impression de sacrifier sa vie de mère de famille* ». L'entreprise connaît une croissance quasi nulle de son chiffre d'affaires depuis la reprise malgré, la mise en place de challenges et d'actions de formation pour encourager le personnel à vendre mieux et plus.

- **7- L'entreprise MF :**

Maison centenaire située dans une ville cossue de l'agglomération stéphanoise, MF jouit d'une excellente réputation auprès d'une clientèle composée principalement de particuliers. En 2013, cette TPE de 4 salariés est reprise par un jeune pâtissier extérieur à la région, qui, à 27 ans, se « *lance pour la première fois dans les affaires* ». Deux mois seulement après son arrivée, il doit faire face à un premier départ, celui de la principale vendeuse. Neuf mois plus tard, plus aucun employé présent dans l'entreprise au moment de son rachat ne fait partie de l'effectif. Cette situation place l'entreprise dans de grandes difficultés d'organisation. Le dernier départ en date est celui du boulanger, pourtant présent dans l'entreprise depuis plus d'une décennie. Cela complique encore un peu plus la situation. Le remplacement de ce dernier s'avère à l'évidence plus compliqué que prévu. Recruter un

« *bon boulanger* » dans la région s'apparente à un « *véritable casse-tête* ». Le repreneur pallie tant que possible ces *« gros problèmes de personnel* » en s'investissant lui-même, durant de nombreuses semaines, dans les différents postes laissés vacants et en sollicitant l'aide familiale. Il se retrouve rapidement « *épuisé* » par les nombreuses heures de travail effectuées et cela se ressent à présent *« sur le moral* ». Des recrutements ont lieu par la suite, mais aucun ne semble véritablement donner satisfaction. La clientèle perçoit tous les mouvements du personnel ainsi qu'une variation dans la qualité des produits proposés. Elle commence à interroger ouvertement le repreneur sur les motifs de tous ces changements.

- **8- L'entreprise LPC :**

Idéalement située à proximité de la principale gare de Saint-Etienne, LPC exerce une activité de brasserie-hôtel-restauration depuis plusieurs décennies[248]. En 2013, l'ancienne dirigeante, après une bonne partie de sa carrière exercée dans l'établissement, décide de prendre sa retraite et de vendre. L'entreprise de neuf salariés « *vivote tranquillement* » et la dirigeante semble se satisfaire de la situation. En 2014, elle trouve enfin un repreneur en la personne de J., jeune entrepreneur de 38 ans déjà propriétaire d'une grande brasserie en centre ville et d'un établissement de restauration à emporter (snacking). Homme d'affaires avisé à l'emploi du temps chargé[249], il a déjà multiplié les expériences de reprise, mais n'a jamais encore racheté ce type d'établissement. Dès son arrivée dans l'entreprise, il décide seul de renouveler la carte, d'entreprendre des travaux importants pour rénover les chambres et modifie les méthodes de travail. Il souhaite avant tout « *dynamiser les lieux* (…) et *rajeunir l'affaire*» afin de rentabiliser rapidement son investissement. Il compte bénéficier du dynamisme du quartier d'affaires en construction, raison qui l'ont poussé à racheter l'entreprise. Le repreneur investit des sommes importantes dans une action de communication publicitaire d'envergure en vue de faire connaître l'établissement dans la ville et conquérir une nouvelle clientèle de salariés présents dans la zone. Il entreprend également de nouer des partenariats avec de grandes entreprises installées à proximité[250]. Trois mois seulement après son entrée en fonction, 6 des neufs salariés « repris » ne sont plus présents dans l'entreprise et

[248] Le repreneur ainsi que les salariés interrogés n'étaient pas en mesure de nous donner la date exacte de la création de l'établissement.

[249] Nous avons eu beaucoup de mal à interviewer ce repreneur. Dans un premier temps et malgré son accord et une promesse de revenir vers nous, aucune proposition de rendez-vous ne nous fut faite durant plusieurs mois. Après insistance, nous avons pu obtenir un rendez-vous d'une heure, mais annulé et décalé à trois reprises.

[250] Deux mois après son arrivée, il réussit à faire référencer son établissement comme « *établissement hôte* » pour les conducteurs de trains de la SNCF. D'autres entreprises environnantes organisent maintenant régulièrement des repas d'affaires au sein de l'établissement.

ont été remplacés. Il ne reste que le chef cuisinier, un cuisinier et un employé de l'hôtel en arrêt maladie depuis neuf mois. Malgré les « *problèmes de gestion du personnel importants* », un an après sa reprise, l'entreprise a vu son chiffre d'affaires bondir.

- **9- L'entreprise FRT :**

FRT, TPE créée dans les années 70, figure parmi les rares spécialistes européens de la distribution de matériel d'imagerie à usage professionnel. FRT opère sur un marché de niche, mais doit constamment adapté ses produits pour répondre aux demandes d'une clientèle fortement exigeante. Elle s'appuie pour cela sur un personnel très qualifié et réactif. FRT compte parmi l'essentiel de ses clients, des grands noms de l'aéronautique, de l'industrie, des travaux publics ou bien encore de la sécurité nationale. En 2012, cette entreprise de neuf personnes est cédée à un ancien cadre supérieur plutôt « *habitué au fonctionnement des grands groupes* » dans des secteurs complètement différents (banque, télécom, santé). Agé de 40 ans, JM a souhaité reprendre cette TPE à « *fort potentiel* » afin de la dynamiser et d'apporter ses compétences, notamment à l'international, pour augmenter son chiffre d'affaires et rentabiliser rapidement son investissement. Malgré le caractère hautement technique des produits commercialisés et la spécificité du marché sur lequel opère l'entreprise, il parvient en quelques mois seulement à « *s'imposer en tant qu'interlocuteur crédible aussi bien auprès du personnel qu'auprès des fournisseurs et des clients* ». Depuis sa reprise, FRT connaît une croissance soutenue de son chiffre d'affaires et de son résultat. Symbole de cette réussite et d'une nouvelle dynamique, un nouveau bâtiment a été pensé et conçu pour accueillir tout le personnel et les clients dans une ambiance plus moderne.

- **10- L'entreprise SAG :**

En 2011, IG, alors âgée de 59 ans, reprend SAG. Cette TPE de 4 salariés, créée dans les années 60, exerce une activité de commerce multiservices (alimentation générale, boulangerie, épicerie, confiserie, alcools, jeux, etc.). Située à proximité d'un quartier sensible de Saint-Etienne, l'entreprise est encore marquée par le récent vol à main armé dont elle a fait l'objet, lorsqu'elle est reprise par IG. Un salarié ayant été au contact d'un des malfaiteurs est d'ailleurs toujours en arrêt maladie au moment de la prise de fonction de la nouvelle dirigeante. Avant la reprise, l'ambiance de travail n'était pas bonne, pire encore, elle semblait se dégrader de mois en mois. L'ancienne dirigeante, lassée par des conditions de travail difficiles, était de moins en moins présente dans l'entreprise et donnait le sentiment aux

salariés *« d'être abandonnés »* et de « *se débrouiller tout seul* ». La démotivation générale gagnait du terrain et les chiffres des ventes ne progressaient plus. C'est dans ce climat difficile que IG, toute satisfaite d'avoir trouvé une entreprise dans sa ville natale, entreprend de *« rebooster les salariés de l'entreprise et son chiffre d'affaires »*. En peu de temps, elle parvient à s'intégrer dans l'équipe, à la remotiver, puis à développer la clientèle.
Le tableau ci-après offre une présentation synthétique de notre population d'entreprise.

Tableau 15 - Présentation synthétique de la population d'entreprises sélectionnées

Entreprise	Activité principale	Effectif	Chiffre d'affaires	Date de cession	Raison de la cession
1-HPC	Distribution articles et fournitures de bureaux, librairie, papèterie.	9	1,2 million d'Euros	2014	Décès de l'ancienne dirigeante.
2-PP	Commercialisation d'articles médicaux / matériel pour le maintien à domicile.	5	800 K€	2010	Reprise d'une autre affaire par les anciens dirigeants.
3-ICV	Distribution à dominante alimentaire.	7	1,95 million d'€	2010	Lassitude de l'ancien dirigeant.
4-SJA	Vente de produits végétaux et d'arboriculture/création d'espaces verts.	8	590 K€	2012	Retraite du cédant.
5-MC	Boulangerie/pâtisserie/ petite restauration.	10	1,063 million d'€	2012	Divorce du couple de cédants.
6-EMB	Commercialisation de produits esthétiques/ prestations de services esthétiques.	6	930 K€	2013	Volonté de la cédante de consacrer plus de temps à son enfant malade.
7-MF	Boulangerie/pâtisserie/ chocolaterie. Glacier/confiseur.	4	250K€	2013	Retraite de l'ancien dirigeant.
8-LPC	Hôtellerie/ Restauration/ Brasserie.	9	435 K€	2014	Retraite de l'ancienne dirigeante.
9-FRT	Distribution professionnelle/ Matériel d'imagerie.	9	1,4 million d'€	2012	Cession pour rachat d'une autre entreprise.
10-SAG	Commerce multiservices.	4	340 K€	2011	Reconversion professionnelle.

Notre population définie, il nous faut maintenant présenter la manière dont ont été récupérées les données.

1.3.2.) La collecte des données

Elément « *crucial du processus de recherche en management* », la collecte de données qualitatives ne doit pas être considérée comme *« une simple étape discrète d'un programme de recherche* ». Cette action est fondamentale dans la mesure où elle permet au chercheur de « *rassembler le matériel empirique* » sur lequel il va concevoir sa recherche (Baumard, Donada, Ibert et Xuereb, 2014, pp. 262-273). Au préalable, une réflexion portant sur la méthode à utiliser pour conduire la recherche doit être menée. Celle-ci se traduit par la mise en place d'un protocole de collecte corollaire d'un choix entre différentes méthodes de recueil sélectionnées pour servir au mieux la résolution de la problématique (Mucchielli, 1996, 2009). La finalité de l'exercice consiste à recueillir des données qui soient les plus riches, les plus représentatives et les plus fiables possibles des événements perçus. Afin de rendre ces informations crédibles et exploitables dans le cadre d'une recherche, Yin (2009, cité par Gagnon, 2012, p. 57) émet des recommandations. Pour l'auteur, toute collecte de données repose fondamentalement sur trois « *assises* » :

(1) des sources multiples afin de permettre l'analyse d'une variété de données, de tracer des lignes de convergence et de renforcer la validité du construit ;

(2) la création d'une base formelle de données pour les rendre accessibles à tout chercheur désirant vérifier les analyses et les résultats de l'étude ;

(3) le maintien d'une chaîne d'évidences pour assurer la cohérence et démontrer la fiabilité des données.

Wacheux (1996, p. 192) insiste à son tour sur l'importance de la multiplication des sources afin de rendre « *utilisables* » les données collectées, la triangulation étant une « *exigence de la recherche qualitative* ».

Les sections suivantes visent à apporter des précisions quant à la manière dont nous avons organisé la collecte des données dans le cadre de cette recherche, en insistant plus particulièrement sur les choix relatifs au statut des données recueillies et sur les outils de collecte mobilisés.

1.3.2.1.) Le statut des données recueillies

La littérature reconnaît deux grandes catégories de données avec les données primaires (ou de première main) et les données secondaires (ou de seconde main). Dans son projet, le chercheur doit d'abord déterminer « *la nature exacte* » des données nécessaires à la validation de son modèle théorique pour ensuite considérer les instruments utilisables pour collecter les informations (Baumard et al., 2014). Nous allons voir que l'utilisation de données de telle ou telle nature présente des avantages et des inconvénients.

- **Les données primaires** : elles sont directement collectées sur le terrain par le chercheur. Ceci leur confère un caractère de validité interne important. L'utilisation de données de cette nature est très répandue en sciences de gestion et continue à l'être bien que d'importants écueils aient été signalés. De nombreux auteurs mettent en garde leurs collègues novices contre l'existence de « biais » provenant principalement de l'interaction entre l'enquêteur et le répondant. De cette rencontre ressort une information « *reconstruite* » par le répondant sur un sujet défini en amont par le chercheur. Les données ainsi collectées sont donc en réalité « *coproduites* » (Gavard-Perret et al., 2008). Toute la difficulté pour le chercheur consiste, non à faire abstraction de soi-même, mais à qualifier et à maitriser sa présence dans le dispositif de collecte (Baumard et al., 2014).
- **Les données secondaires** : elles sont des informations déjà produites pour les besoins d'autres enquêtes et disponibles immédiatement et souvent à peu de frais. Elles sont « *déjà assemblées et ne nécessitent pas forcément un accès aux personnes qui les ont fournies* » (Baumard et al., 2014, p. 290). On leur attribue généralement une valeur historique dans la mesure où elles ont déjà fait l'objet d'une formalisation et d'une publication. Néanmoins, ces données peuvent souffrir de nombreuses insuffisances, car elles peuvent n'être que partielles, obsolètes et, surtout, subjectives à l'enquêteur qui les a produites. Ceci rend difficile, voire quelquefois impossible, leur exploitation par un autre chercheur.

Etant donné notre problématique de recherche et notre posture interprétativiste, nous avons souhaité privilégier le recueil de données directement auprès des acteurs concernés par le management de la reprise, à savoir les salariés « repris » et le repreneur. En collectant principalement des données primaires, nous cherchons à obtenir des informations sur la perception des acteurs, leur vécu, leurs émotions, leurs comportements et leurs interprétations

des situations. Par ce biais, nous pensons mieux accéder à la réalité telle qu'ils la perçoivent et la décrivent. Nous réitérons ici notre objectif de ne pas intervenir, mais de comprendre de l'intérieur les significations que les individus attachent à la réalité sociale, à leurs motivations et intentions.

Notre choix de privilégier ce type de données, en tant que mode de collecte principal, a également été guidé par le peu de données secondaires internes pouvant être exploitées dans le cadre de notre recherche[251]. Nous l'avons vu précédemment, la gestion informelle de la TPE semble en être la principale cause. Nous avons néanmoins pu compléter nos données primaires par quelques données secondaires, principalement des livrets d'accueil et de présentation de l'entreprise. Nous détaillerons ces documents dans le point suivant.

Lors de la mise en œuvre de notre principal outil de collecte, nous veillerons à faire preuve de vigilance. L'utilisation de données primaires requiert, en effet, une forte attention pour tenter de réduire au mieux les différents écueils qui y sont associés. Nous gardons à l'esprit que nos choix théoriques et méthodologiques influencent nécessairement les données collectées, notamment au travers des acteurs interrogés et de la manière dont sont conduits nos entretiens, puis nos analyses.

1.3.2.2.) Les méthodes déployées

Dans le cadre d'une recherche qualitative, différents modes de collecte s'offrent au chercheur : entretien individuel, entretien de groupe, observation participante ou non participante. Nous présentons ci-dessous les techniques utilisées pour collecter les données pour notre recherche. Nous verrons que l'entretien individuel constitue notre principale source de données, complétée par d'autres méthodes, notamment l'observation non participante et l'analyse documentaire.

1.3.2.2.1.) L'entretien

Baumard et al. (2014, p. 274) définissent l'entretien comme « *une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus* ». Cette méthode qualitative figure parmi les plus utilisées en sciences de gestion. Elle consiste à mener « *une conversation avec un objectif* » (Kahn et Cannell, 1957, cités par Gavard-Perret et al., 2008, p. 88). Deux formes

[251] Pour chaque TPE étudiée, nous avons demandé des documents pouvant constitués de véritables sources de données secondaires ; comptes rendus de réunions, rapports, procédures écrites, notes de services, archives…).

d'entretien que nous reprenons ci-après, sont discernables en fonction du nombre de répondants en interaction avec le chercheur.

- *L'entretien individuel* : il est particulièrement adapté lorsqu'on cherche à explorer des processus individuels complexes, des sujets confidentiels ou à mettre en évidence des différences individuelles (Gavard-Perret et al., 2008). Il s'agit d'une situation de face à face entre un investigateur et un sujet. Le niveau de structuration de l'interaction entre l'animateur et l'interrogé déterminera la forme de l'entretien individuel, à savoir directif, non directif ou semi-directif. L'entretien directif est assimilé par de nombreux chercheurs à un questionnaire et son usage renvoie donc plus à une méthodologie quantitative. Concernant l'entretien non directif, l'investigateur définit un thème général qu'il propose au répondant sans intervenir dans l'orientation du discours. L'entretien semi-directif est, quant à lui, mené à l'aide d'un guide structuré pour aborder une série de thèmes préalablement définis. C'est une pratique relativement souple autorisant des modifications dans l'ordre des questions ou encore l'abandon de certaines (Baumard et al., 2014).
- *L'entretien de groupe* : il consiste à réunir, autour d'un ou plusieurs animateurs, un ensemble de personnes pour les amener à interagir. Reposant sur la théorie de la dynamique des groupes restreints de Lewin (1952), ce mode de collecte est utile pour susciter des idées ou hypothèses, affiner un diagnostic ou la définition d'un problème, explorer des opinions, attitudes, perceptions ou représentations (Gavard-Perret et al., 2008) ou encore identifier des informateurs clés. L'utilisation d'une telle technique de collecte est conditionnée au savoir-faire et à l'expérience du chercheur, les biais étant nombreux. L'enquêteur doit faire preuve d'empathie, de flexibilité et de sagacité (Baumard et al., 2014) pour dépasser les possibles discours faussés par l'expression des jeux de pouvoir ou encore par les enjeux liés au devenir au sein de l'organisation des sujets interrogés.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons opté pour des entretiens individuels conduits de manière semi-directive réalisés sur le lieu de travail. L'entretien individuel nous a paru particulièrement adapté à notre sujet de recherche. Il est, en effet, souvent réservé aux sujets complexes et faisant appel aux vécus et aux interprétations des individus. Cette technique consiste à collecter des données discursives reflétant l'univers mental conscient ou inconscient des individus (Baumard, Donada, Ibert, Xuereb, 2014). D'après Pettigrew (1987),

il s'agit d'une technique de recueil des données tout à fait appropriée à l'étude de phénomènes sociaux : « *A travers les entretiens, on recueille des données sur la façon dont les individus ou groupes perçoivent et vivent leurs situations, sur leurs activités, leurs relations les uns avec les autres, l'évaluation qu'ils font de leurs activités, la façon dont ils voient leurs possibilités d'action* » (cité et traduit par Vas et Vande Velde, 2000, p. 8). En interviewant les individus dans leur milieu, nous avons souhaité obtenir des réponses naturelles et spontanées, puis écouter et observer le type d'interactions que le répondant noue avec le personnel et/ou avec ses partenaires extérieurs (clients, fournisseurs, etc.) (Hlady-Rispal, 2002, p. 125). Notre volonté d'accéder au vécu (ou plus exactement aux interprétations) de chacun des acteurs sur un phénomène précis (le management de la reprise) étant précisée, nous avons laissé l'interviewé s'exprimer librement tout en orientant la discussion via des approfondissements et des relances (Romelaer, 2005) sur des thèmes précis[252]. En agissant de la sorte, nous laissons le répondant exprimer son point de vue avec ses propres mots sur les expériences vécues (Eriksson et Kovalainen, 2008, p. 216), tout en évitant une surcharge de données nuisibles à l'efficacité de l'analyse.

Comme spécifié dans la première partie de ce travail, notre étude porte sur le management de la reprise réalisé par des repreneurs personnes physiques de TPE sans lien avec la cible. C'est précisément ce type de personnes que nous avons souhaité entendre lors de nos investigations sur le terrain. La reprise d'une TPE ne concernant pas uniquement le dirigeant, nous avons également interrogé des salariés présents dans l'entreprise au moment du changement de direction. Le choix des personnes à interviewer a été établi en concertation avec chaque repreneur. Nous nous sommes fixé pour contrainte de diversifier au maximum les profils afin notamment de limiter le plus possible le « *biais d'élite* » (Miles et Huberman, 2003, p. 478). Par exemple, s'il existait dans l'entreprise une ligne hiérarchique, nous demandions systématiquement à interroger un responsable et un employé. De plus, s'il existait différents services, nous sollicitions des personnes travaillant dans des services différents. En aucun cas des noms de salariés nous ont été imposés.

A travers ce mode opératoire, nous avons souhaité circonscrire au mieux les différentes perturbations pouvant impacter l'étude. Notre principale crainte était d'interroger uniquement des personnes satisfaites par la reprise. Il nous faut néanmoins reconnaître qu'étant donné le peu d'effectif et le nombre de départs constatés dans certaines entreprises, plusieurs salariés

[252] Soulignons ici que les thèmes préalablement rassemblés dans un guide d'entretien (Annexes N°3 et 4) ont été enrichis au fur et à mesure du déroulement des interviews.

n'ont pas été choisis mais s'imposaient à nous, de fait, par la situation. Nous pensons à une entreprise en particulier, l'entreprise LPC, pour laquelle il ne restait, au moment de nos investigations, que 2 salariés ayant vécu la reprise dans l'effectif total.

L'adoption de cette approche multi-acteurs, outre l'apport de données supplémentaires considérables qu'elle génère, nous a permis de trianguler les points de vue et de mettre en évidence des divergences ou des similitudes. Pour limiter les biais et maximiser la qualité de la collecte, un guide d'entretien (annexe 3 et 4) a été élaboré, puis administré auprès des repreneurs et des salariés. Ce dernier comporte trois volets :

- une introduction dans laquelle nous nous présentons, expliquons le thème général de notre recherche, son intérêt pratique pour les futurs entreprises reprises ; nous rassurons également notre interlocuteur quant à l'anonymat des informations qui seront données et sollicitons son autorisation pour enregistrer l'entretien sur dictaphone ;
- un approfondissement des thèmes au cœur de la recherche via des questions ; les thèmes devant absolument être abordés sont : (1) le déroulement de l'entrée en fonction du repreneur dans l'entreprise, (2) la gestion du changement par le repreneur, (3) les déterminants de l'action organisée ;
- une conclusion dans laquelle nous récapitulons les principales idées émises par la personne interrogée lors de l'entretien. Après lui avoir demandé si elle n'a rien à ajouter, nous demandons systématiquement au répondant quels conseils il donnerait à un futur repreneur pour qu'il réussisse pleinement sa reprise. Pour clore l'entretien, nous ne manquons pas de le remercier pour le temps et l'aide qu'il nous a accordés.

Les personnes interrogées, les dates et les durées des entretiens sont présentées dans le tableau suivant.

Tableau 16 – Synthèse des entretiens réalisés

Entreprise	Personnes interviewées	Poste occupé dans l'entreprise	Dates	Durée des entretiens
1- HPC	1. RID 2. SPD 3. SNM 4. SAA	1. Repreneuse 2. Commercial 3. Employée 4. Responsable de rayon	1. 5 Mars 2014 – 23 Oct 2014 et 12 Mars 2015 2. 8 Avril 2014 3. 24 Octobre 2014 4. 13 Mars 2015	1. 1h18m - 1h05m -1h38m 2. 0h52m 3. 0h51m 4. 1h02m
2- PP	1. RMP 2. SAJ 3. SSB	1. Repreneur 2. Employée 3. Employée	1. 4 Mars 2015 – 9 Mars 2015 2. 4 Mars 2015 3. 9 Mars 2015	1. 1h 17 m – 0h46m 2. 0h58 m 3. 0h59 m
3- ICV	1. RRC 2. SCL 3. SAS	1. Repreneur 2. Responsable adjoint 3. Employé polyvalent	1. 3 Avril 2015 2. 8 Avril 2015 3. 30 Avril 2015	1. 1h19m 2. 0h47m 3. 0h44 m
4- SJA	1. RJB 2. SBB 3. SAP	1. Repreneur 2. Responsable adjoint 3. Employé	1. 16 Avril 2015 2. 21 Avril 2015 3. 24 Avril 2015	1. 1h22 m 2. 0h54 m 3. 1h10 m
5- MC	1. RMC 2. SEM	1. Repreneur 2. Employée caisse	1. 17 Avril 2015 2. 29 Avril 2015	1. 1h07 m 2. 0h46 m
6- EMB	1. RCB 2. SM 3. SMM	1. Repreneuse 2. Vendeuse 3. Esthéticienne	1. 27 Avril 2015 2. 27 Avril 2015 3. 4 Mai 2015	1. 1h06m 2. 0h45 m 3. 1h01m
7- MF	1. RSF	1. Repreneur	1. 29 Avril 2015 - 24 Juin 2015	1. 1h07m - 0h49m
8- LPC	1. RJJR 2. SDC 3. SKC	1. Repreneur 2. Chef cuisinier 3. Cuisinier	1. 28 Mai 2015 2. 13 Avril 2015 3. 13 Avril 2015	1. 0h59 m 2. 0h52 m 3. 0h47 m
9- FRT	1. RJM 2. SSR	1. Repreneur 2. Directeur technique	1. 5 Juin 2015 2. 12 Juin 2015	1. 0h58 m 2. 1h07m
10- SAG	1. RIG 2. SAB 3. SFK	1. Repreneuse 2. Vendeur 3. Caissier	1. 24 Juillet 2015 2. 30 Juillet 2015 3. 4 Août 2015	1. 1h44 m 2. 0h59 m 3. 1h15 m

Au total, sur une période allant du 5 Mars 2014 au 4 Août 2015, 31 entretiens (14 concernent les repreneurs et 17 les salariés) ont été réalisés auprès de 10 entreprises différentes. Cela représente un volume de près de 33 heures d'entretiens enregistrés sur dictaphone. La retranscription des enregistrements représente 457 pages[253] de traitement de texte sous format Word. Tous les entretiens ont également fait l'objet de prises de notes consignées dans un cahier dédié à la recherche.

Les entretiens en face à face ont constitué notre principale méthode de production de données. Néanmoins, d'autres méthodes complémentaires ont été utilisées, principalement l'observation et l'analyse documentaire.

1.3.2.2.2.) L'observation et les documents internes

L'observation peut être définie, au sens étroit du terme, comme un mode de collecte de données primaires par lequel le chercheur observe de lui-même, « de visu », des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation, durant une période de temps donnée (Baumard et al., 2014, p. 277). Elle peut également faire l'objet d'une définition plus large la représentant comme une stratégie particulière d'interaction avec le terrain où tous les sens du chercheur sont sollicités, y compris ses émotions pour accéder aux situations réellement vécues par les acteurs (Gavard-Perret et al., 2008).

Les entretiens étant réalisés en milieu formel, c'est-à-dire au sein de l'entreprise, nous avons pu visiter chacune d'entre elles et observer ce qu'il s'y passait. En raison de la faiblesse de l'effectif au sein de chaque TPE, il nous a fréquemment été demandé d'espacer les entretiens sur plusieurs jours afin de ne pas perturber le fonctionnement « normal » de l'entreprise[254]. Ce qui apparaît de prime abord comme une contrainte, nous a au contraire permis de multiplier les visites sur chaque site, à des périodes d'activité différentes. Grâce à ces visites espacées, nous avons pu mieux comprendre le fonctionnement de l'entreprise et observer les relations entre individus et leurs interactions en conditions réelles et différentes de travail.

Nous avons également sollicité chaque repreneur afin qu'il nous fournisse des documents provenant de l'entreprise ou qui en parlent. Comme nous l'avons stipulé précédemment, peu

[253] Format A4, Times New Roman, taille de police 12. La retranscription des enregistrements est disponible sur demande. Nous avons fait le choix de ne pas joindre ces retranscriptions à ce document, vu leur volume.
[254] Les entreprises exerçant dans une activité de commerce et recevant des clients sur de larges amplitudes horaires, les horaires du personnel sont aménagés en conséquence. Pour chacune d'entre elles, les plannings prévoyaient le nombre exact de personnes nécessaires pour « *faire tourner la boutique* ».

de documents nous furent finalement remis. Néanmoins, ceux qui nous ont été donnés, ont apporté des informations précieuses. Il s'agissait précisément de livrets d'accueil pour les entreprises PP, SJA, LPC, EMB, de livrets de présentation de l'entreprise pour les entreprises FRT, EMB, SJA, LPC, ainsi que des bilans comptables pour LPC et HPC. En complément, nous avons également pu collecter des renseignements directement sur les sites Internet des entreprises HPC, PP, MC, FRT et LPC.

Tous ces documents, bien que peu nombreux au regard du volume des données primaires récoltées, représentent un apport tout à fait significatif pour notre recherche. Les données ainsi recueillies sont très utiles pour découvrir davantage l'entreprise, son fonctionnement ainsi que le contexte dans lequel elle évolue. Wacheux (1996, p. 192) souligne à ce propos, qu'au même titre que les entretiens, la documentation est une source incontournable lorsque l'on s'intéresse à la vie des acteurs, à leurs comportements ainsi qu'à l'organisation. Elle est « *la source essentielle de la chronologie* » et doit *« être systématiquement rapprochée du discours des acteurs* ». L'analyse documentaire nous a effectivement permis de corroborer des renseignements provenant d'autres sources (Yin, 2014), principalement des entretiens.

La multiplication des sources de données a été essentielle pour mieux appréhender la complexité du contexte (Benbasat et al., 1987). S'inscrivant dans une démarche interprétativiste, un tel procédé a permis d'entrevoir les différentes facettes sous lesquelles se manifeste un même phénomène (Usunier et al., 2000). Parallèlement, la multiplication des sources a donné la possibilité de mener le processus de triangulation et de comparaison qui sont particulièrement recommandés lors de l'analyse des études de cas (Stake, 2005).

Conclusion section 1

Cette section avait pour objectif d'expliquer les fondements épistémologiques et méthodologiques sur lesquels s'est construit progressivement ce travail.

Nous avons commencé par exposer nos réflexions quant à l'orientation générale de la recherche. Après examen des différents paradigmes épistémologiques, un positionnement interprétativiste nous a semblé correspondre le mieux aux objectifs que l'on assigne à cette étude. Un tel positionnement apparaît, en effet, particulièrement adapté à la compréhension du sens que les différents acteurs concernés par un événement, ici les salariés et repreneurs suite à la RPP, attachent à la réalité sociale, à leurs motivations et intentions. Nous avons ensuite expliqué l'intérêt d'un mode de raisonnement abductif.

Dans un deuxième temps, nous avons justifié l'utilisation d'une approche qualitative. Pour Mucchielli (1996), l'utilisation d'une telle démarche est parfaitement justifiée pour expliquer et comprendre « *un phénomène humain ou social* ». Ce choix semble en cohérence avec notre objet de recherche, l'entrée d'un repreneur dans une entreprise existante constituant effectivement un phénomène humain (Boussaguet, 2005). Cette méthodologie de recherche qualitative se révèle également particulièrement efficace lorsqu'on cherche à appréhender un phénomène peu connu. Dans la mesure où elle permet d'explorer et de comprendre des phénomènes complexes et de dégager des invariants, la méthode des cas multiples est apparue appropriée.

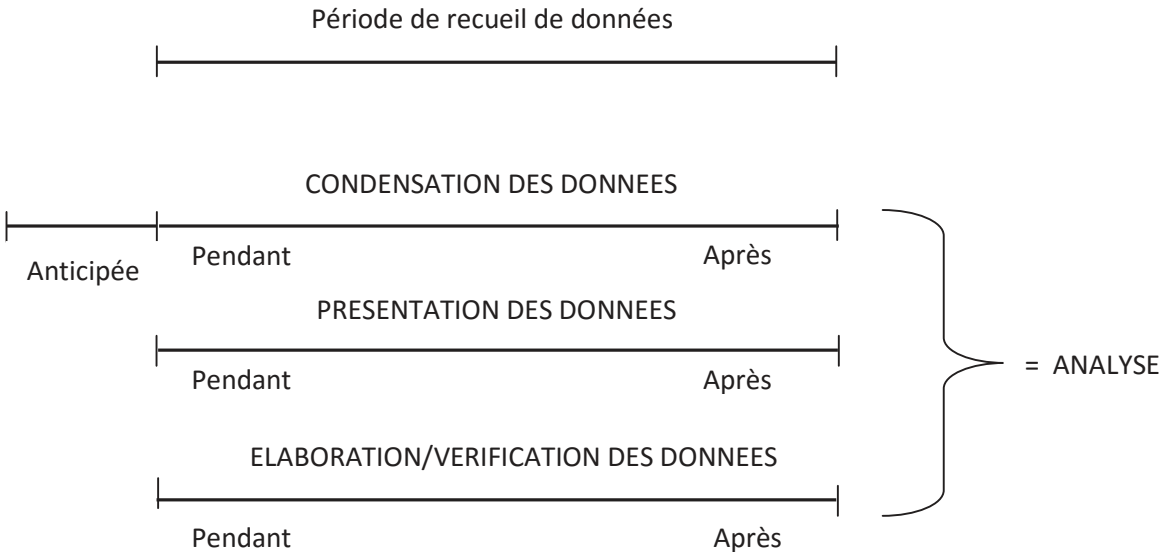
Enfin, après présentation des critères de sélection et des 10 terrains de recherche retenus, nous avons dévoilé les techniques utilisées pour collecter les données indispensables à notre étude.

Une fois tous ces éléments précisés, nous pouvons à présent, dans une deuxième section, expliquer la manière dont nous avons procédé pour analyser les données et aborder la question de l'évaluation de cette recherche.

Section 2 - Analyse des données et évaluation de la recherche

Cette section vise à expliciter la démarche utilisée pour analyser et interpréter les données recueillies en vue d'en établir des conclusions scientifiquement présentables. Il s'agit là d'une démarche quasi obligatoire pour tout chercheur qualitativiste. En effet, comme nous le rappelle Wacheux (1996, p. 227), même si les techniques d'analyses de données qualitatives n'ont pas besoin d'une certification procédurale, contrairement aux démarches quantitatives, il demeure néanmoins impératif pour le chercheur de démontrer la *« valeur philosophique logique »* de son travail. Nous tenons à signaler dès à présent que bien que l'étape d'analyse soit exposée à la suite de la collecte de données, nous avons réalisé les deux sur un mode itératif. Nous suivons en cela les préconisations de Miles et Huberman (2003, p. 101) pour qui il est fortement recommandé de procéder à une analyse en cours de recueil de données, car le *« chercheur peut alterner un travail de réflexion sur les données déjà collectées et une mise au point de nouvelles stratégies pour en collecter d'autres, souvent de meilleure qualité »*. Cette démarche nous condamne alors à osciller entre réel et irréel, intuition et contradictions, incompréhensions et interprétations (Hlady Rispal, 2002). Pour mener à bien son travail d'analyse, le chercheur est tenu de respecter différentes phases. Miles et Huberman (2003) décomposent ainsi l'analyse qualitative en trois flux concourant d'activités : la condensation des données, la présentation des données, et l'élaboration/vérification des conclusions, comme le montre la figure suivante.

Figure 24 - Composantes de l'analyse des données : modèle de flux



Source : Miles et Huberman (2003, p. 28).

Pour ces auteurs, ces trois courants sont « parallèles », et s'entrelacent pendant et après la collecte des données. Pour la suite de notre travail, nous nous sommes appuyé sur cette conception de l'analyse qualitative et de différents outils déjà éprouvés pour réduire le volume d'informations collectées, catégoriser et mettre en relation ces mêmes informations avant d'aboutir à des résultats pertinents.

Nous exposerons dans les points suivants les méthodes et instruments utilisés pour l'analyse qualitative de nos données, puis procèderons à l'évaluation de cette recherche.

2.1.) La condensation des données

Réalisé à partir d'entretiens, d'observations et de lectures documentaires, notre travail sur le terrain a permis de recueillir un volume important de données qualitatives. Nous disposons maintenant d'un matériau brut relativement riche, mais ne permettant néanmoins pas de produire directement une analyse. A ce stade, il convient donc de trouver un fil conducteur dans cette masse d'informations (Hlady Rispal, 2002). Le processus de condensation des données vise justement à obtenir un matériau utilisable à partir d'une multiplicité de sources et de données. Selon Miles et Huberman (2003, p. 29), il renvoie à *« l'ensemble des processus de sélection, centration, simplification, abstraction et transformation des données « brutes » figurant dans les transcriptions des notes de terrain* ». Il s'agit là d'une forme d'analyse qui consiste à « *élaguer, trier, distinguer, rejeter et organiser les données de telle sorte qu'on puisse en tirer des conclusions « finales » et les vérifier* ».

En ce qui nous concerne, la condensation des données a été menée tout au long de la recherche. Nous avons ainsi pu traiter les données au « fil de l'eau » et procéder à des réajustements pour les collectes suivantes lorsque nous constations des informations manquantes, approximatives ou équivoques. Des fiches de synthèse d'entretiens ont été élaborées pour chaque interview[255]. Il s'agit, selon Miles et Huberman (2003, p. 108), d'une façon « *rapide et pratique d'opérer une première condensation des données, sans rien perdre des informations de base (la transcription) auxquelles elle se réfère* ». Ensuite, chaque

[255] A la fin de chaque entretien, après avoir revu et corrigé nos transcriptions de notes de terrain, nous remplissions une fiche de synthèse sur laquelle étaient portées les informations essentielles ainsi que nos éléments de réflexions.

entretien a été intégralement retranscrit puis soumis à une analyse de contenu (Bardin, 2003,[256]).

Plus précisément, nous avons opté pour la méthode d'analyse thématique afin de coder, analyser et interpréter nos données. Pratiquer une analyse de ce genre revient à repérer des « *noyaux de sens* » qui composent la communication et dont « *la présence ou la fréquence d'apparition pourront signifier quelque chose pour l'objectif analytique choisi* » (Bardin, 2003, p. 137). Selon Gavard-Perret et al. (2008, p. 261), l'objectif de cette méthode est de trouver, « *les thèmes récurrents entre les différents documents ou entretiens du corpus et les contenus qui s'y rattachent* ». Pour ces auteurs, deux approches du corpus sont possibles et complémentaires. D'une part, l'approche « *verticale* » consiste à analyser chaque document et repérer les mots et les thèmes qui lui sont propres et, d'autre part, l'approche « *horizontale* » cherche, quant à elle, à repérer des récurrences et des régularités d'un document à l'autre. Nous avons fait le choix de combiner ces deux méthodes. Ainsi, nous avons d'abord soumis nos documents à une analyse verticale, puis, dans un second temps, à une analyse horizontale. Un tel procédé a permis d'appréhender chaque logique individuelle dans son contexte, tout en laissant apparaître des récurrences ou des dissemblances au sein de notre matériau empirique. Afin de rendre l'analyse plus rapide et plus puissante (Miles et Huberman, 2003, p. 128), nous avons eu recours au codage comme outil de traitement des données.

2.1.1.) Les solutions de codification retenues

Selon Miles et Huberman (2003, p. 112), la codification relève de l'analyse. Elle consiste à *« examiner une série de notes de terrain, transcrites ou synthétisées, et les disséquer avec intelligence, tout en préservant intactes les relations entre les segments de données* ». Un tel processus revient à identifier et à coder des passages de textes évoquant les catégories ou les concepts en lien avec le phénomène étudié. La finalité poursuivie est d'organiser et de trier les données pour rendre l'analyse plus facile (Gagnon, 2012).

Notre analyse a débuté par plusieurs lectures « *flottantes* »[257] de chaque texte (Bardin, 2003) afin de nous familiariser avec son contenu et prendre progressivement connaissance du

[256] Cette auteure désigne par analyse de contenu « *un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces messages* » (Bardin, 2003, p. 47).

[257] Selon Bardin (2003, p. 126), la lecture *« flottante »* marque le point de départ de l'analyse de contenu. A ce stade, le chercheur se trouve encore dans la phase de « préanalyse ». L'auteure définit la lecture flottante

sens global (Aktouf, 1987). Suite à ces lectures, nous avons procédé au travail de codification. Pour ne pas dénaturer le sens des informations qui étaient présentées, nous avons choisi d'attribuer des codes à des phrases ou des groupes de phrases et non à des mots seuls. Progressivement, à partir de ces unités de sens, nous avons construit un dictionnaire des thèmes[258]. L'élaboration de ce dictionnaire s'est faite à la fois de manière inductive en laissant émerger directement du terrain des codes et leurs relations (Glaser et Strauss, 1967), et déductive, en établissant avant même d'aller sur le terrain une première liste de codes en fonction de nos centres d'intérêt conceptuels.

Tout au long du processus, nous avons veillé à respecter le plus possible certaines suggestions comme celles avancées par Miles et Huberman (2003, p. 128). Ainsi,

- nous nous sommes assuré que tous les codes s'inséraient bien dans une structure, qu'ils étaient « *reliés à d'autres codes ou s'en distinguent de façon significative et déterminante pour l'étude en cours* » ;
- les codes qui ont été retenus sont relativement proches sémantiquement des termes qu'ils représentent ;
- nous avons défini les codes de manière opérationnelle et nous avons veillé à ce que tous les analystes puissent comprendre ces définitions et soient capables d'identifier rapidement un segment répondant à une définition.

Que les codes soient préétablis ou construits en cours d'étude, ils ont évolué tout au long de notre recherche jusqu'à ce que l'analyse arrive elle-même à saturation. Un tel phénomène se produit généralement lorsque « *tous les faits nouveaux peuvent être immédiatement classifiés, les catégories sont « saturées » et un nombre suffisant de « régularités » émergent* » (Lincoln et Guba, cités par Miles et Huberman, 2003, p. 121).

Pour nous aider à réaliser ce travail de codification long et parfois fastidieux (Bardin, 2003 ; Gagnon, 2012), nous avons choisi d'utiliser le logiciel NVivo-10©[259]. Ce logiciel dispose d'atouts non négligeables pour optimiser le temps d'analyse et faciliter le travail du chercheur.

---

comme « *la première activité* » qui « *consiste à se mettre en contact avec les documents d'analyse, à faire connaissance en laissant venir à soi des impressions, des orientations* ».

[258] Pour Wacheux (1996, p. 233), il s'agit là d'un « instrument *systématique et puissant pour réduire les données* ».

[259] La société éditrice de ce logiciel est QSR International ; www.qsrinternational.com. Nous nous sommes procuré une version de ce logiciel via un distributeur français, la société RITME informatique ; www.ritme.com.

2.1.2.) L'utilisation du logiciel de codage : NVivo-10©

NVivo© appartient à la famille des logiciels d'Analyse de Données Qualitatives Assistées par Ordinateur (ADQAO). Il s'agit d'un outil de traitement informatique des données dont l'intérêt principal est d'épargner au chercheur la gestion manuelle des informations. Gavard-Perret et al. (2008, p. 266) le décrivent comme faisant partie de ce groupe de logiciels servant « *à synthétiser rapidement de grandes masses de données, à en extraire facilement les thèmes essentiels ou des données particulières et à en faire émerger des structures et des enchaînements possibles* »[260]. Grâce au gain de temps qu'il procure, le chercheur peut se consacrer davantage à une analyse plus approfondie des données. Différentes fonctionnalités propres au logiciel sont très utiles pour réaliser l'analyse. De La Rupelle et Mouricou (2008) ont recensé les plus importantes. NVivo© permet ainsi de centraliser l'ensemble des données, de rattacher des segments de texte à des codes, puis de manipuler librement ces codes (rajout, regroupement, fusion de certains codes, changement des catégories de rattachement, etc.), d'élaborer des matrices afin d'établir des recoupements et des associations (le chercheur peut analyser ces matrices, mesurer les occurrences, appuyer ses propositions, voire tester ses hypothèses), et enfin de regrouper tous les éléments ayant servi à l'analyse dans un « model » faisant apparaître des relations.

Dans le cadre d'une approche exploratoire telle que la nôtre, cet outil a été d'un grand secours pour affiner notre liste de codes, les stabiliser, puis établir progressivement notre dictionnaire des thèmes. Sa flexibilité d'utilisation a, en effet, permis de créer et de modifier autant que nous le souhaitions des codes en fonction des avancées de la recherche et de mesurer instantanément les répercussions de nos actions sur l'ensemble des éléments[261].

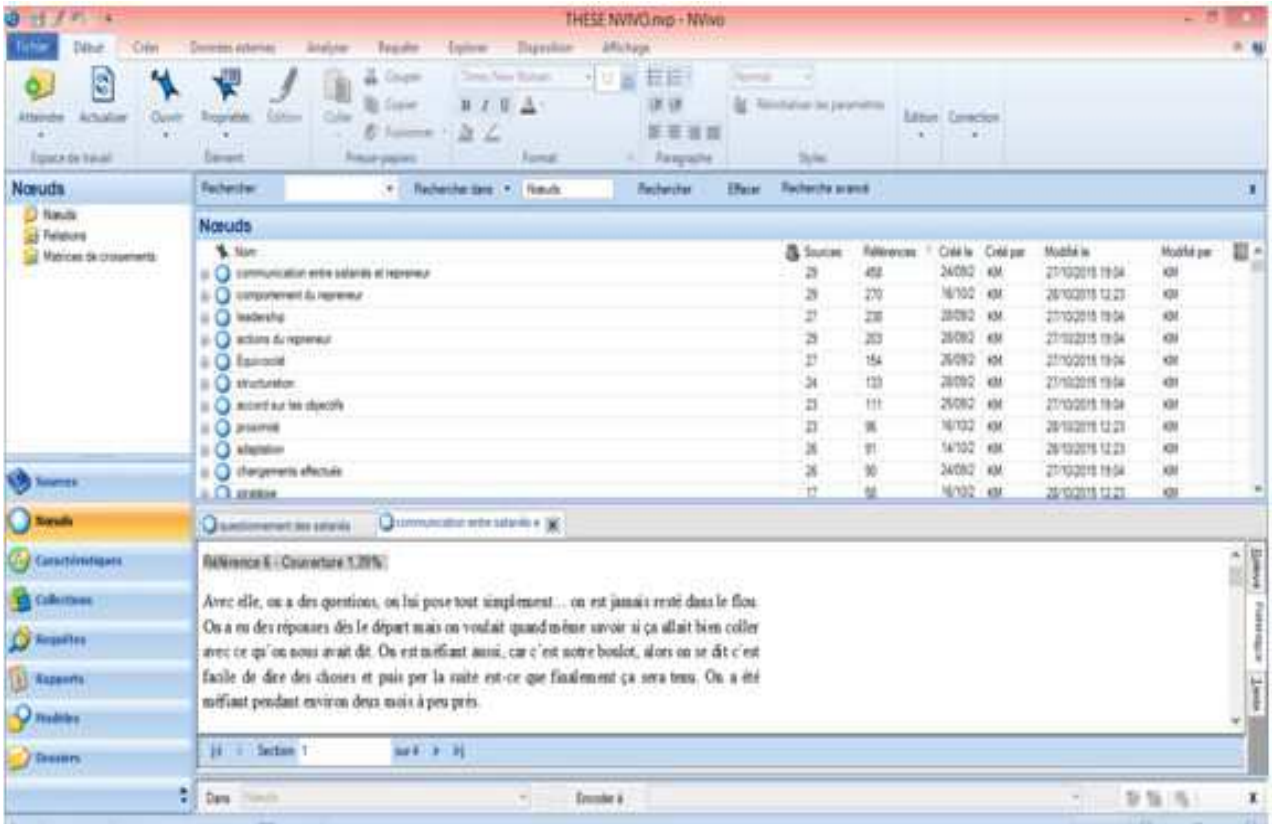
Ce logiciel a également permis de structurer l'activité d'analyse des données en deux temps. Dans un premier temps, nous avons procédé au codage des données en nommant et catégorisant les phénomènes observés indépendamment du contexte. Il s'agit d'une première phase de décontextualisation (Tesch, 1990, cité par Gavard-Perret, 2008) permettant de détacher certains éléments de leur contexte, de les isoler des autres éléments du corpus. Dans un deuxième temps, via un regroupement en catégories et par des mises en relation, nous avons procédé à un travail de recontextualisation. Celle-ci s'obtient en amalgamant les codes

[260] Les auteurs citent d'autres logiciels comme Wordmapper, Sampler, Semiomap, SDOC, UMAP, NUD'IST, etc.
[261] NVivo10 autorise l'ajout ou la modification de codes « à volonté » et répercute automatiquement l'effet de ces actions sur l'ensemble des données. Ce traitement automatique des informations contribue certainement à améliorer la qualité du processus de codage.

ou les catégories préalablement décontextualisés pour en faire un tout intelligible et porteur de sens (Deschenaux, 2007). Ce mouvement de décontextualisation-recontextualisation a donné la possibilité d'approfondir considérablement l'analyse et de définir des concepts plus généraux, conformément à notre démarche d'abstraction.

A partir de notre cadre conceptuel et de nos questions de recherches, nous avons dressé une liste de départ de 54 codes. Cette première liste de codes a été retranscrite intégralement dans le logiciel NVivo-10©. Les 31 entretiens ont ensuite été analysés, ce qui nous a permis d'affiner les codes, d'en créer de nouveaux, de générer des sous-catégories et de supprimer des codes au fur et à mesure de l'analyse. Au total, 87 codes (nœuds) ont été identifiés lors de ce codage de premier niveau. Nous sommes ensuite passé à un deuxième niveau d'analyse (codage thématique) afin de regrouper les codes de premier niveau en un nombre plus restreint de thèmes. Sept métas-codes ont alors émergé à la fin du processus d'analyse. Il s'agit des comportements des acteurs, des communications interpersonnelles, des éléments contextuels, de la coordination, de l'engagement, des interactions, et du processus organisant. Ces thèmes ont constitué une grille d'analyse stable de tous les entretiens réalisés. Un extrait de la grille thématique que nous avons construite, est présenté en annexe 6.

Figure 25 - Codage de premier niveau sur le logiciel NVivo-10©



Le travail de condensation réalisé, il nous reste maintenant à voir comment les différents composants mis en relief s'interconnectent (Miles et Huberman, 2003). Ceci requiert l'établissement de formats de représentations visuelles des données.

2.2.) La présentation des données

L'objectif de cette deuxième étape est d'obtenir une vue d'ensemble des données afin d'en tirer des conclusions valides. Différents « *formats de présentations* » de données peuvent être exploités par le chercheur pour arriver à une analyse qualitative rigoureuse et scientifiquement recevable. Ces formats sont entendus comme « *un assemblage organisé d'informations qui permet de tirer des conclusions et de passer à l'action* » (Miles et Huberman, 2003, p. 29). Quels que soient les formats sélectionnés, ils doivent présenter de manière lisible et compréhensible[262] les variables importantes étudiées, leurs relations, aussi bien au niveau d'un cas unique qu'au niveau d'une étude de cas multiples. Miles et Huberman (2003) proposent un grand nombre de formats de présentation de données qualitatives. Ces derniers peuvent être regroupés en quatre grandes familles : les matrices, les diagrammes, les graphiques et les tableaux. Dans les faits, il n'existe pas de canons méthodologiques arrêtés en matière de conception d'outils. Chaque chercheur est libre de choisir et d'adapter les instruments qui conviennent le mieux à sa recherche. L'essentiel est qu'ils soient fonctionnels pour apporter des réponses plausibles aux questions soulevées. L'inventivité et la créativité dans le domaine sont donc vivement conseillées (Wacheux, 1996 ; Miles et Huberman, 2003). Pour ce travail doctoral, nous avons fait le choix d'utiliser plusieurs outils. Nous avons eu recours à des diagrammes contextuels afin de dépeindre les relations entre individus au sein de chaque TPE (histoire de leurs relations, événements marquants, nature de la relation, etc.) ainsi qu'à des matrices (rôles/chronologie, effets), identiques pour chaque cas étudié afin de faciliter les comparaisons inter-cas.

L'intérêt du diagramme contextuel est de représenter le contexte social d'actions individuelles de manière suffisamment précise, sans être submergé par une multitude de détails. Il s'agit là d'un acte essentiel. Pour Miles et Huberman (2003, p. 190), *« la compréhension des contextes est cruciale* » puisque ne pas s'en préoccuper peut engendrer une mauvaise interprétation de la signification des événements. Pour expliquer la manière dont les contextes influent sur nos interprétations des événements, ces auteurs citent Mishler

[262] Selon les auteurs, Ils doivent être conçus pour que l'analyste puisse « *embrasser d'un seul coup d'œil la situation* » (Miles et Huberman, 2003, p. 29).

(1979) : « *le sens existe toujours au sein d'un contexte et les contextes intègrent le sens* ». Nous avons construit les diagrammes en fonction des relations entre individus (autorité, répartition des tâches, qualité des relations), de leurs comportements durant la période de management de la reprise et, pour finir, de l'environnement social immédiat de l'organisation.

La matrice rôles/chronologie présente les données de façon systématique pour permettre une comparaison inter-rôles et/ou vérifier si les personnes occupant le même rôle voient effectivement la vie de la même façon (Miles et Huberman, p. 223). L'objectif est de représenter les interprétations des différents acteurs en fonction du rôle occupé (salariés, salariés « responsables » et repreneurs) et, en corollaire, leurs comportements durant la période du management de la reprise[263]. L'outil autorise également la prise en compte du paramètre « temps » pour situer le « moment » de l'action des uns et des autres.

La matrice des effets permet de présenter les effets du changement de dirigeant sur l'organisation. Il s'agit d'un outil particulièrement adapté à l'observation des réactions de l'organisation ou des structures (Wacheux, 1996). En ordonnées, nous avons inscrit les différents thèmes s'intégrant dans un *« résultat »* (Miles et Huberman, 2003, p. 246) intitulé : *« nouveau système d'actions organisées »*. Il s'agit des thèmes suivants : *« structuration, coordination des activités, communications interpersonnelles, environnement relationnel»*. Nous avons finalisé la construction de la matrice en distinguant, en abscisses, les étapes principales telles que celles décrites par les différents acteurs.

Nous avons également choisi d'utiliser le modèle de Vandangeon-Derumez et Autissier (2006) préalablement décrit en première partie de notre travail. Pour rappel, ce dernier représente de manière transversale le processus de sensemaking en liant les variables de la création de sens au niveau organisationnel (culture, stratégie, structure) au processus d'engagement individuel dans l'action. Prendre en considération à la fois ces trois variables organisationnelles et les composantes du sensemaking telles qu'elles sont identifiées par Weick (1979), nous paraît indispensable pour bien appréhender le processus de construction de sens à l'œuvre après l'arrivée du repreneur. Cette modélisation fournit par la même occasion une grille d'analyse opérationnelle tout à fait pertinente pour expliquer la réussite ou l'échec d'un processus de changement dans une entreprise (Autissier et Bensebaa, 2006). Notre objectif n'est pas de tester ce modèle, mais de l'utiliser comme une grille de lecture du

[263] Certaines matrices intègrent en première période l'annonce de l'arrivée du repreneur par le cédant jusqu'au moment de son entrée effective en fonction.

processus de sensemaking afin d'en extraire une première analyse essentielle à la compréhension. Nous avons donc élaboré une grille descriptive de la création de sens pour les deux catégories d'acteurs (repreneur, salariés) pour chacune des 10 TPE analysées. Au total, pas moins de 19 grilles descriptives ont été conçues[264]. La synthèse de ces 19 grilles descriptives a permis d'élaborer un tableau général des facteurs organisationnels de création/destruction de sens au cours de la période du management de la reprise d'une TPE (ce tableau sera présenté dans le prochain chapitre).

La condensation et la présentation des données étant réalisées, il nous reste maintenant à élaborer, puis vérifier nos conclusions. Ceci fait l'objet du point suivant.

2.3.) L'élaboration et la vérification des conclusions

Troisième et dernier courant de l'analyse qualitative, l'élaboration/vérification des conclusions débutent en même temps que la phase de collecte des données. En effet, dès cette période, l'analyste qualitatif « *commence à décider du sens des choses, il note les régularités, les « patterns », les explications, les configurations possibles, les flux de causalité et les propositions* » (Miles et Huberman, 2003, p. 30). Le processus d'élaboration de propositions théoriques est un processus généralement long et itératif. Il s'appuie sur une démarche de description, de comparaison et de vérification et se conclut par l'atteinte d'une saturation empirique et théorique satisfaisante (Hlady Rispal, 2002). Durant tout le processus, il est recommandé au chercheur de garder un esprit ouvert et critique (Miles et Huberman, 2003, p. 30) afin de ne pas s'enfermer trop hâtivement dans des conclusions insuffisamment représentatives ou infondées. Pour ce qui nous concerne, nous avons extrait des premières conclusions dès le début du processus de collecte, puis nous les avons actualisées progressivement jusqu'à la fin. Au fur et à mesure de l'avancement de l'analyse, nous avons vérifié puis affermi nos résultats [265] jusqu'à l'obtention de conclusions finales scientifiquement recevables.

[264] Un extrait est présenté dans le chapitre 2 de la deuxième partie.

[265] Miles et Huberman (2003, p. 473) suggèrent, par exemple, de ne pas hésiter à opérer un retour aux notes de terrain en cas de besoin ou encore de faire appel à des collègues (par exemple, d'autres chercheurs) pour développer un consensus intersubjectif sur les résultats. Ils proposent également treize *« tactiques »* suivantes pour vérifier ou confirmer ses conclusions. Il s'agit de contrôler la représentativité, les effets du chercheur, de trianguler les sources et les méthodes, de pondérer les données, de vérifier la signification des cas atypiques, d'utiliser les cas extrêmes, de traquer les faits surprenants, de rechercher les preuves contraires, de réaliser des tests si-alors, d'écarter les relations fallacieuses, de reproduire un résultat, de vérifier les explications rivales, et pour finir de solliciter les réactions des informateurs.

Maintenant se pose la question fondamentale de la valeur scientifique des résultats obtenus. Celle-ci est généralement exprimée en termes de validité et de fiabilité de la recherche. Selon Piaget (1970, cité par Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999, p. 8), les interrogations portant sur la validité d'une recherche sont un des deux éléments permettant d'évaluer le progrès du savoir scientifique (l'autre élément étant le passage d'un niveau déterminé de la connaissance à un autre niveau). Ainsi, c'est par l'estimation de la validité de sa recherche que le scientifique est en mesure d'évaluer les connaissances produites. L'évaluation de la fiabilité d'une recherche revient à établir et vérifier que les différentes actions entreprises par le chercheur pourront être répétées avec des résultats identiques par d'autres chercheurs et/ou à des moments différents (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 2014).

Les différentes actions entreprises pour répondre au mieux à ces exigences et à nos propres interrogations feront l'objet du paragraphe suivant.

2.4.) L'évaluation de la recherche

Pour Drucker-Godard et al. (2014), tout chercheur est tenu de réfléchir, au cours et à l'issue de son travail de recherche, aux questions de validité et de fiabilité de sa production. Savoir dans quelles mesures les conclusions auxquelles nous arrivons peuvent apporter une contribution (même mineure) à la connaissance scientifique est une préoccupation qui nous a guidée tout au long de cette recherche. Dans les points précédents, nous avons expliqué notre choix d'appréhender l'entrée dans l'entreprise du repreneur à travers une démarche de recherche qualitative. Nous avons également pu relever qu'une telle approche s'inscrivait dans une logique de découverte et de construction de sens à travers des mots qui, finalement, « *ne sont jamais analysés que par d'autres mots* » (Hlady Rispal, 2002, p. 36). S'il est facilement admis que les outils analytiques quantitatifs garantissent la valeur de la connaissance et la généralisation des résultats (Mbengue et Vanadangeon-Derumez, 1999), la méthodologie qualitative fait, a contrario, l'objet de vives critiques de la part de pans entiers de la communauté scientifique. On lui reproche principalement son manque d'objectivité, de rigueur, de pertinence dans ses critères d'échantillonnage ou encore un trop fort ancrage dans le contexte d'étude (Yin, 2014). Malgré des progrès significatifs dans « *le savoir-faire partagé en matière d'analyse qualitative* », les résultats découlant d'une telle approche souffrent encore d'un problème de confiance (Miles et Huberman, 2003, p. 13).

Pour Mucchielli (2009), les méthodes qualitatives débouchent avant tout sur l'explicitation des significations et du «sens » donnés aux choses de la vie. Les conclusions s'apparentent donc plus à une interprétation finale qui se doit de répondre à des critères de validation précis. Il revient au chercheur interprétatif d'expliquer la manière dont cette dernière a été construite. C'est par ce moyen qu'il gagnera la « *respectabilité sociale et scientifique* ». Appréhender la validité globale d'une recherche qualitative revient à s'assurer de la pertinence et de la rigueur des conclusions et à évaluer leur niveau de généralisation. Deux critères sont mobilisables par le chercheur. Il s'agit du critère d'acceptation interne et du critère d'acceptation externe. Reprenons-les successivement ci-dessous.

(1) L'acceptation interne est la validation des explications proposées par les différents acteurs impliqués dans le processus de recherche. Ce critère désigne le degré de concordance et d'assentiment qui s'établit entre le sens que le chercheur attribue aux données recueillies et sa plausibilité telle qu'elle est perçue par les participants à l'étude (Mucchielli, 2009). Nos multiples échanges avec les repreneurs (par entretiens téléphoniques et en face à face) et les salariés durant tout le processus de recherche, nous ont permis de vérifier partiellement la validité de nos conclusions. D'un point de vue méthodologique, nous avons réalisé des synthèses lors de chaque entretien afin de rendre compte de notre compréhension de ce qui a été dit. A chaque fois que cela était possible, nous avons cherché à vérifier directement auprès des acteurs les explications trouvées afin de limiter le plus possible le biais interprétatif. Pour apporter une garantie de validité interne supplémentaire, nous avons remis un compte rendu final à chaque repreneur et solliciter leur avis. Les commentaires qui nous ont été faits en retour ont servi à affiner nos conclusions.

(2) L'acceptation externe est attribuée par des individus qui n'ont pas pris part à l'étude, en règle générale, des membres de la communauté scientifique. Au moment de la communication des résultats, ces derniers évaluent l'intérêt et la pertinence du travail de recherche. Pour ce qui nous concerne, nous avons présenté l'état d'avancement de nos travaux, puis nos conclusions, aux membres de notre laboratoire de recherche. Nous avons également exposé nos résultats à des chercheurs spécialisés dans l'étude sur la transmission d'entreprises et à des professionnels accompagnant les repreneurs. Là encore, les observations qui nous ont été faites nous ont aidé à progresser dans notre recherche.

En ce qui concerne la fiabilité, celle-ci est exprimée à travers les notions de complétude (ou cohérence interne) et de saturation du terrain. Le critère de complétude (ou

cohérence interne) est un des critères de validité proposés par Glaser et Strauss (1967). Pour ces auteurs, tout travail de recherche se doit d'être cohérent, complet et convaincant. Les explications proposées par le chercheur doivent donc être exemptes de contradictions internes et ne pas s'opposer avec les faits (Wacheux, 1996). Ceci revient à accentuer le degré de plausibilité et de réalisme du travail à travers la mise en place d'actions. En ce qui nous concerne, nous avons essayé de décrire le plus précisément possible (et en toute transparence), notre parcours de recherche, en particulier les phases de collecte et de traitement des données collectées.

La saturation du terrain est également un critère de validité proposé par Glaser et Strauss (1967). C'est l'équivalent du critère de représentativité propre aux recherches quantitatives (Wacheux, 1996). La saturation s'obtient lorsque le recueil de données supplémentaires n'apporte plus aucune information significative aux cadres de références établis. Notre recours à l' étude de cas multiples (10 TPE analysées) a permis d'extraire un matériau suffisant (31 entretiens) pour observer des convergences dans les interprétations des acteurs. Les entretiens ont fait ressortir assez rapidement des résultats invariants. Ces redondances nous ont laissé penser que nous avions atteint un niveau de saturation satisfaisant.

Les critères de validité et de fiabilité permettent d'évaluer la véracité et l'authenticité des résultats d'une recherche. Afin de répondre à ces deux nécessités, nous avons accordé un soin tout particulier à l'élaboration de notre protocole de recherche. Nous avons continuellement gardé à l'esprit l'ensemble des critères précédemment évoqués (acceptation interne, externe, complétude et saturation) afin de garantir un niveau de validité et de fiabilité acceptable. Tout au long de notre recherche, nous avons tenté de porter un « œil critique » sur nos propres interprétations. Néanmoins, et malgré tous les efforts que nous avons consentis, nous avons conscience que cela peut encore demeurer insuffisant, la *« validité parfaite »* d'une recherche n'existant pas (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 2014).

Conclusion section 2

L'objectif de cette deuxième section était de présenter la méthodologie déployée pour analyser et interpréter les données issues de nos 31 entretiens semi-directifs menés auprès de repreneurs et de salariés au sein de 10 TPE saines récemment reprises. Nous avons détaillé le processus d'analyse des données suivi lors de cette recherche, ce dernier étant fortement inspiré de la méthode mise au point par Miles et Huberman (2003). Nous avons débuté la phase de condensation des données par la rédaction de fiches de synthèse d'entretiens pour chaque interview réalisée. Ensuite, chaque entretien a été intégralement retranscrit, puis soumis à une analyse de contenu, via la méthode d'analyse thématique. Pour nous aider dans le travail de codage, nous avons eu recours à un logiciel spécialement conçu pour cette tâche : il s'agit du logiciel NVivo-10©. Nous avons, enfin, expliqué notre choix du recours à différents formats de présentation des données (diagrammes contextuels, matrices rôles/chronologie, matrices des effets) pour en obtenir une vue d'ensemble et en tirer des conclusions valides. Nous avons terminé cette section par une discussion portant sur l'évaluation de notre recherche à travers les critères de validité et de fiabilité. Pour la validité, nous avons mobilisé deux critères : (1) l'acceptation interne et (2) l'acceptation externe. En ce qui concerne la fiabilité, nous avons essayé de décrire, le plus précisément possible, notre parcours de recherche pour satisfaire au mieux le critère de complétude, sans oublier de vérifier le second critère qui est la saturation du terrain.

Section 3- Le processus de reconstruction collective de sens post-reprise

L'arrivée d'un nouveau dirigeant au sein d'une TPE est un événement puissant, fortement déstabilisant, avec de nombreuses incidences sur la vie des différents acteurs concernés, particulièrement pour le repreneur et les salariés. Ces derniers se retrouvent face à une situation équivoque, instable et peu confortable dans laquelle il va falloir agir. Dans cette section, nous présentons le processus de reconstruction collective de sens post-reprise à travers ses mécanismes, ses propriétés, et ses acteurs. Nous terminons par une modélisation du processus à la lumière du modèle E-S-R.

3.1.) L'équivocité perçue comme point de départ du processus

Notre revue de la littérature a révélé que l'entrée en fonction d'un nouveau dirigeant au sein d'une entreprise de petite taille constituait une interruption et un changement organisationnel majeur déstabilisant. L'interprétation de nos résultats le confirme pour toutes les TPE étudiées. Elle montre également que cet événement produit de l'équivocité que les différents individus concernés vont chercher à lever au moins partiellement en interagissant. Par le jeu de séquences d'interactions, va se reconstruire progressivement un nouveau système d'actions organisées dans lequel chaque individu pourra se situer et situera son action.

3.1.1.) Les manifestations de l'équivocité

L'équivoque, dans sa définition la plus large, renvoie à la « *possibilité d'interpréter diversement un énoncé, un mot ; ambiguïté* » ou bien encore à « *ce qui manque de clarté* » et qui « *est susceptible d'appréciations diverses, de créer la confusion* »[266]. Pour Weick, l'équivocité[267] constitue le point de départ du processus de sensemaking. Elle en est la matière première (Autissier et Bensebaa, 2006). Nous avons pu observer l'équivocité provoquée par l'arrivée d'un nouveau dirigeant à travers différentes manifestations reprises ci-dessous.

(1) Une forte perturbation émotionnelle : l'équivocité s'accompagne généralement d'émotions intenses (Laroche et Steyer, 2012). Selon Weick (1995, p. 46), les émotions sont fortement liées aux interruptions ; « *l'émotion est ce qui arrive entre le moment où une*

[266] Larousse, 2015.
[267] Pour l'auteur, l'équivocité doit être envisagée ainsi : « *l'équivoque est la mesure à laquelle les données sont peu claires et suggèrent des interprétations multiples de l'environnement* » (Weick, 2001, p. 251).

séquence organisée est interrompue et le moment où l'interruption est supprimée, ou une réponse de substitution est trouvée permettant à la séquence d'être complétée (…) » [268]. Nos observations sur le terrain ont révélé que l'annonce de l'arrivée du repreneur ou son entrée en fonction (si elle n'a pas été annoncée) génère une perturbation émotionnelle forte auprès des membres du collectif de travail. Différentes émotions sont évoquées par les personnes interrogées comme l'anxiété, la peur, le doute, la méfiance et l'incompréhension. L'anxiété apparaît comme un ressenti largement partagé par les différents acteurs. Les craintes sont diverses et variées, mais renvoient, pour la plupart, à la place de l'individu dans la nouvelle structure. Elles portent sur l'organisation en tant que telle (stratégie du repreneur, avenir de l'organisation, etc.) et sur le devenir de l'individu lui-même (risque de perte d'emploi, redéfinition dans les conditions de travail, remise en cause des acquis salariaux, etc.).

> « *Je pense qu'on n'a pas forcément bien accueilli Isabelle. On a essayé de faire de notre mieux mais, au fond de nous, on était un peu froid quand même. On était un peu sur la réserve, c'est quand même toujours un peu stressant, on ne sait jamais qui on aura en face. En plus, c'est toujours difficile de quitter quelqu'un avec qui on a eu de belles années, des souvenirs, enfin un vécu quoi… donc, là c'est émotionnel, on ne contrôle pas vraiment ses réactions dans ces moments-là. Malgré tout, on s'était dit qu'on l'accueillerait très bien, mais je pense que ça a été plus fort que nous »* (Salariée HPC).

Les émotions sont fortes, notamment lorsque le personnel a le sentiment d'être surpris, comme le reconnaît ce salarié :

> « *Moi, contrairement aux autres, je ne m'attendais pas à ce qu'il y ait un changement de propriétaire. Ça m'a fait un choc. Quand, je l'ai su, j'ai eu plein de doutes en fait. On ne sait pas qui va venir, ce qu'il va faire, pourquoi elle rachète… Est-ce qu'elle va tout changer. Mais ça, c'est normal, on vous met presque du jour au lendemain face à un type ou à une dame que vous ne connaissez pas et … c'est lui qui va vous diriger. Il y a de quoi se poser plein de questions. Ça peut très vite mal tourner… si notre tête ne lui revient pas…* » (Salarié SAG).

[268] « *Emotion is what happens between the time that an organized sequence is interrupted and the time at which the interruption is removed, or a substitute response is found that allows the sequence to be completed (…),* traduction libre.

Du côté des repreneurs, les émotions, à ce stade du processus repreneurial, sont nombreuses. Tout comme les salariés, leur entrée en fonction crée une turbulence, génère une instabilité émotionnelle forte :

« *Bon, émotionnellement, quand je suis arrivée dans l'entreprise, ça a été difficile parce qu'on ne sait pas si on va y arriver ; déjà on se pose énormément de questions surtout quand c'est... Quand vous êtes toujours dans votre corps de métier, c'est pas grave, mais quand vous n'êtes pas dans votre corps de métier, il faut apprendre le métier déjà, puis vous ne savez pas si ça va être viable ou pas. Donc c'est stressant, c'est beaucoup de soucis. Et comme moi déjà, je suis à un âge, voilà ; je vais avoir 47 ans, on est à un tournant de sa vie aussi parce que ça remet en cause toute la vie familiale, c'est une organisation à prendre qu'on n'a pas au départ, qu'on a au bout d'un an. Ça, y a pas de souci, c'est comme dans un cirque où y a l'équilibriste, on est sur le fil en fait, y a des moments où ça penche plus d'un côté, le côté qui est bon, par moment ça penche plus du côté qui n'est pas bon, et là, on se sent pas bien, voilà* » (Repreneuse HPC).

Certains évoquent une pression forte, difficile à gérer:

« *Quand je suis arrivé, j'avais beaucoup de pression ; il faut rien rater en arrivant. Pour moi, j'avais vraiment peur du premier jour. C'était plus fort que moi, je n'en ai pas dormi de la nuit. En fait, faut rien rater et donner de bonnes impressions tout de suite* » (Repreneur MF).

Enfin, pour la majorité de personnes interrogées, l'arrivée dans l'entreprise d'un repreneur fait naître un sentiment de confusion :

« *On ne sait pas trop quoi en penser en fait, c'est bien, c'est pas bien, on n'en sait rien, ça peut toujours être pire que l'ancien, mais ça peut aussi être meilleur. Ça, on peut le savoir qu'après* » (Salarié PP).

Ou bien encore :

« *C'était une période super difficile, super déstabilisante. On est dans le flou parce qu'en fait, on ne sait pas trop ce que ça va donner, si c'est bien pour nous ou pas* » (Salarié EMB).

Le repreneur lui-même peut se sentir désorienté :

« *Moi, j'avais une peur lors de la reprise, ça c'est sûr. Ce qui me faisait le plus peur, c'était le management. Quand on a fait le chèque, c'est notre entreprise, mais on n'est pas chez nous. Du coup, quand on arrive, on ne sait pas quoi faire, vers qui s'appuyer et là c'est l'angoisse. Voilà, j'angoissais beaucoup sur le comment ça allait se passer, je me suis même demandé si j'avais eu raison de reprendre plutôt que de rester salarié. (...) Je me suis posé plein de questions sur la rentabilité, si j'allais être à la hauteur, j'avais plein d'angoisses, je naviguais dans le brouillard, mais je pense que j'ai eu de la chance. Je suis tombé sur une très bonne équipe, avec des gens bien, vraiment bien, ils sont polis, serviables, sérieux… qui ne demandaient en fait qu'à s'exprimer* » (Repreneur SJA).

Le changement de dirigeant, comme tout changement organisationnel, est un événement intrinsèquement ambigu générant de la confusion, qui apparaît souvent comme une menace aux yeux des individus (Maitlis et Sonenshein, 2010). Il crée, la plupart du temps, une désorientation, un sentiment de peur et d'anxiété (Weick, 1993) poussant les membres de l'organisation à entreprendre un travail de clarification et de mise à jour majeure par l'extraction et l'interprétation d'indices dans leur environnement

(2) Des interprétations multiples : les salariés confrontés à l'arrivée d'un nouveau dirigeant sont enclins à se poser de nombreuses questions ; pourquoi l'entreprise a-t-elle été vendue ? Que veut faire le repreneur ? Pourquoi a-t-il repris cette entreprise ? Va-t-il conserver l'organisation en l'état ? Qu'est-ce qui va changer pour nous ? Les interrogations sont également fortes du côté des repreneurs : les salariés vont-ils bien m'accueillir ? Comment va-t-on s'organiser dorénavant ? Quelle va être ma place dans le groupe ? Quels sont les salariés sur lesquels je peux m'appuyer ? Ce que m'a « vendu » le cédant, correspond-il à la réalité ? Chacun cherche à y voir plus clair. La multiplicité des explications et réponses possibles rend cette situation équivoque. Plusieurs schémas interprétatifs sont valables et participent à une difficulté de lisibilité de cette même situation (Vandangeon-Derumez et Autissier, 2006). L'analyse des entretiens révèle que les interprétations émises par les salariés concernent la manière dont va évoluer l'organisation :

« *Moi quand j'ai su que nous avions été vendus, j'ai tout de suite pensé que nous l'avions été à un groupe, parce que nous sommes la dernière petite boîte dans ce secteur d'activité. Et là, je me suis dit que cela ne serait pas la même histoire, que l'organisation allait changer et qu'il ne garderait pas forcément tout le personnel. Moi, je suis ingénieur, je suis le directeur technique et ils ont déjà ce type de profil en interne dans les groupes* » (salarié FRT).

Ou bien encore :

« *Oui, nous on s'est posé des questions, à savoir le type de gestion et d'organisation, parce que chaque patron a sa façon de gérer son magasin... donc comment ça allait se passer, voir s'il y aurait des modifications. On a entendu dire qu'il venait de Paris, donc on s'est dit ... j'espère qu'il ne va pas faire comme là-bas avec des horaires d'ouvertures tardives, des choses comme ça quoi....* » (Salarié ICV).

Mais les questions concernent également le repreneur, sa formation et ses ambitions :

« *Avec mon collègue, en cuisine, on discute beaucoup, on travaille toute la journée dans 30 m2, donc on échange. On s'est dit : « ce gars est super jeune », on a su après qu'il avait une ou deux autres grosses affaires et on a cherché à en savoir un peu plus. Après, on s'est demandé pourquoi il avait choisi cette boîte, qu'est-ce qu'il voulait faire comme restauration parce que là-bas, on n'était pas tout à fait sur les mêmes menus (...) Moi j'ai 51 ans, lui il est jeune, il va vouloir peut-être mettre des jeunes comme dans ses autres restaurants* » (Salarié LPC).

Ou bien :

« *La question qu'on se pose tous, je pense, c'est où on va ? De toute manière, dès qu'on parle changement, il y a une crainte, c'est tout de suite, où on va ? Comme on dit, dans toute situation, on sait ce qu'on a, on ne sait pas ce qu'on trouve, et là, encore plus. Et puis, aujourd'hui, il y a des nouvelles méthodes, c'est plus la même formation pour les dirigeants, donc forcément… nous on aime bien les méthodes de gestion à l'ancienne. On ne veut pas se transformer en employés de Mac Do. Dans ce qui est ancien, il ne faut pas tout jeter. Nous,*

nos anciennes méthodes ont fait leurs preuves, on a quand même une clientèle qui est fidèle, alors… ça ne doit pas être si mauvais que ça ! » (Salariée HPC).

Le repreneur peut quelquefois être surpris par l'interprétation qui est faite de l'événement, comme le reconnaît ce dirigeant :

« *Certains salariés sont venus me voire après quelque temps pour me demander si j'allais conserver l'entreprise à Montbrison. En fait, quand ils ont su que j'achetais, certains pensaient que, comme je suis originaire de Lyon, que je fais les trajets tous les jours, ben, que j'allais sûrement déménager l'entreprise là-bas. Je ne m'attendais pas du tout à ça !*» (Repreneur FRT).

Nous avons relevé que de nombreux repreneurs se posent, à leur tour, beaucoup de questions. Certains puisent dans les indices fournis par le cédant des éléments pour interpréter la nouvelle situation, comme le montre le témoignage suivant :

« Au départ, on *ne sait jamais si ça va marcher, est-ce que les clients vont continuer à venir ? Est-ce que ça va bien se passer avec les salariés, est-ce qu'ils vont bien m'accueillir ? Bon, Mme G…[le cédant] m'avait dit qu'il y avait une bonne équipe, je l'ai vu dès le départ, ils sont ouverts, il n'y a pas eu de réactions trop négatives. Mais bon, elle, elle voulait partir, elle n'allait pas me dire, c'est tout beau tout rose, donc pendant un certain temps, on est dans l'expectative »* (Repreneur EMB).

Les différents groupes d'acteurs n'ayant pas de réponses immédiates et claires à toutes leurs interrogations, vont se lancer à la recherche d'explications. L'objectif est d'obtenir une compréhension plausible de la situation pour pouvoir agir de manière appropriée.

3.1.2.) La recherche d'explications

Confrontés à la nouveauté, à une interruption du flux de l'action, les salariés vont se retrouver face à un grand nombre d'interprétations, parfois contradictoires (Weick, 1995). Ils chercheront individuellement et collectivement à atteindre un certain niveau de compréhension de la situation, à donner du sens au contexte dans lequel ils évoluent. Ils vont, pour ce faire, s'engager dans un processus visant à réduire l'équivocité. Nous avons pu relever deux pratiques mises en œuvre par les acteurs pour répondre à cet objectif : la recherche d'explication dans le passé et l'interaction avec autrui.

- La recherche d'explications dans le passé : réduire l'équivocité perçue d'une situation requiert la sélection d'une interprétation particulière parmi celles dont on dispose. Chaque individu tente de construire sa zone de sens, sa *« réalité »*, en extrayant des configurations signifiantes à partir des expériences et des situations vécues (Vidaillet, 2003). Le recours aux cadres cognitifs issus des expériences passées permet d'examiner la situation et de rechercher des solutions. Nous avons relevé ce phénomène à travers plusieurs cas, notamment lorsque le salarié a déjà connu une situation de reprise par le passé :

  « *J'ai connu 3 reprises : j'avais une première patronne puis ça a été repris par Christelle, puis par Clothilde. Donc ça fait 3 reprises ! C'est dur dur ! Mais bon, je me suis dit : c'est souvent pareil, elles arrivent, elles prennent leurs marques, elles changent des petites choses et, finalement, c'est pas une révolution»* (Salariée EMB).

- L'interaction avec autrui : l'activité individuelle de recherche de sens dans une situation ambiguë demeurant généralement insuffisante pour aboutir à la confirmation que la réalité promulguée existe bien, les individus vont solliciter la contribution d'autrui :

  « *Moi, je pensais que le fait que ce soit un gars du coin, déjà expérimenté, ça serait super pour le magasin ; j'en ai parlé avec mes collègues, certains pensaient comme moi, ça nous a un peu réconfortés* » (Salarié ICV).

  Ou bien encore :

  « *Au début, j'ai vu qu'il était jeune, qu'il voulait mettre en place plein de choses, qu'il rénovait l'établissement, je trouvais ça plutôt bien, mais bon, les autres ne pensaient pas comme moi, ils m'ont dit que c'était pas bon signe et qu'il allait faire le ménage… surtout chez les vieux* » (Salarié LPC).

L'analyse des entretiens a permis d'observer l'équivocité provoquée par l'arrivée d'un nouveau dirigeant au sein de l'entreprise. L'événement est perçu par tous comme un changement majeur. Il génère du stress, de l'anxiété, de la confusion et fait prendre conscience du caractère instable et fragile de la réalité. Il conduit les individus à s'engager dans un travail de redéfinition de leur environnement, puis dans une recherche d'explications

à travers l'interaction. Vérifions à présent si les mécanismes de la construction de sens tels qu'ils ont été répertoriés par Weick, sont observables dans les cas étudiés.

3.2.) Les mécanismes du processus dans les cas étudiés

Notre revue de littérature a montré que la construction de sens trouve ses fondements dans la construction identitaire de l'individu. S'il s'agit d'un processus individuel, l'activité de création de sens n'est jamais solitaire et implique toujours plusieurs individus. L'organisation prend naissance dans un processus incessant de construction et de destruction de sens, opéré par des acteurs impliqués dans un ensemble d'interactions sociales. Il ressort que la construction de sens se fait aux trois niveaux individuel, intersubjectif et organisationnel.

Voyons maintenant s'il est possible d'observer le processus de construction de sens pour chacun de ces trois niveaux.

3.2.1.) Au niveau individuel

L'élaboration du sens débute lorsque l'individu prend conscience que la réalité connue lui échappe. Il tente d'apporter ses propres réponses aux questions : « *Que se passe-t-il ici* ? » et « *Que dois-je-faire* ? ». Nous observons pour chaque reprise (excepté les salariés pour le cas MF[269]) que les personnes concernées tentent de construire du sens en assemblant différents indices qu'elles perçoivent. En s'appuyant sur des cadres hérités du passé, des « *réservoirs de sens* » (Laroche et Steyer, 2012) (expérience de la reprise, événements marquants, systèmes de croyances, traditions, histoires) et en les confrontant aux indices recueillis dans les événements perçus, les individus construisent le sens qu'ils donnent à la situation. Les extraits suivants montrent, en outre, le caractère rétrospectif de la construction de sens ;

> « *Au début, je me suis demandée pourquoi elle vendait ; j'avais peur qu'elle vende parce que les résultats du magasin n'étaient pas bons, c'est vrai que les chiffres à la fin c'était pas trop ça ! Après, je me suis rappelée d'une discussion où elle m'avait fait part de ses problèmes personnels avec son enfant handicapé. Tout ça, ça faisait lourd à gérer* » (Salariée EMB).

[269] Pour ce cas, nous n'avons pas eu la possibilité d'interroger des salariés « repris » dans la mesure où tous ont quitté l'entreprise dans les mois qui ont suivi l'entrée en fonction du dirigeant. Nous avions pourtant convenu avec le repreneur d'en rencontrer deux, un vendeur et un producteur.

Ou bien encore :

« *Moi, ça fait 27 ans que je suis là, j'ai changé plusieurs fois de patron et à chaque fois c'est différent. Elle [la repreneuse], comme tous les autres, nous a dit des choses et elle avait l'air honnête, mais bon, c'était plus fort que moi, je me suis dit qu'à chaque fois, il y a eu des promesses et qu'elles n'ont pas toutes été tenues. Y en a même qui ont fait l'inverse de ce qu'ils ont dit* » (Salarié HPC).

Ce phénomène concerne également les repreneurs, comme le confirme le témoignage suivant :

« *C'est pas ma première reprise ; moi, la dernière j'avais tout de suite senti que ça allait mal se passer et je me suis pas trompé ; quand les gens ne veulent pas travailler avec vous, ils vous le font sentir. Ici, je n'ai pas ressenti ça, au premier abord, elles n'avaient pas l'air trop récalcitrantes, mais au final, on est quand même sûr de rien, il faut quand même du temps pour voir si ça peut bien marcher* » (Repreneur PP).

Le processus de construction de sens est une activité mentale individuelle qui vise à rendre le monde intelligible. Via une exploration parcellaire et subjective de leur environnement, les individus (salariés ou repreneurs) tentent de structurer l'inconnu (Rojot et Wacheux, 2006). Les émotions, les sentiments, l'intuition, voire l'imagination, identifiées comme propices à l'apprentissage, prennent pleinement place dans le processus (Garreau, 2006). C'est à partir des informations extraites, des liens réalisés (Vidaillet, 2003), puis modélisés dans des schémas cognitifs personnels, que chaque individu construit sa réalité.

3.2.2.) Au niveau intersubjectif

Les individus recherchent dans l'interrelation et l'interaction, un accord sur les éléments à retenir de la situation afin de stabiliser suffisamment leurs représentations pour pouvoir agir. C'est par le biais d'échanges, de prises de positions, de révisions graduelles de ces dernières que les membres de l'organisation tentent de se mettre d'accord sur les interprétations à retenir, donnant ainsi, petit à petit, du sens à la situation. Nous avons pu observer différentes pratiques utilisées par les individus pour arriver à cette fin.

- *L'échange entre salariés* : Nous avons pu relever, pour chaque TPE concernée[270], une tentative par les salariés de rechercher des explications, d'enrichir l'information sur la situation en multipliant les interactions entre eux :

« *Au départ, on en discutait un peu tous ensemble, on se disait juste bon… savoir comment ça va être, et tout, on voulait se rassurer parce que, c'est vrai qu'il avait pas l'air commode* » (Salariée M.C.).

Ou bien encore :

« *Dès qu'on a su,* on *en a beaucoup parlé avec les collègues, surtout quand nous étions à l'extérieur. Bien, on avait tous un peu d'appréhension de savoir est-ce qu'il allait s'en sortir, sachant qu'il n'était pas du métier, et c'était la principale question du moment. Après, question gestion d'entreprise, on ne savait pas trop ce qui se passerait, les chiffres, les devis, comment il allait s'en sortir. Après, on s'est dit que c'était un gars qui avait un poste important dans une grosse boîte et qu'il devait savoir ce qu'il faisait* » (Salarié FRT).

- *L'échange « salariés-cédant »* : les membres de l'organisation ont également quelquefois recours, en amont du processus de reconstruction collective de sens, à l'interprétation et au schéma explicatif du cédant :

« *Nous, on avait peur, quand on a su qu'il allait y avoir un repreneur, qu'il chamboule tout. L'entreprise marchait mais… on ne sait pas, ce qu'il veut en faire, s'il a des gens qui viennent avec lui, une équipe qu'il souhaite mettre en place dans le magasin. Au départ, on n'en sait rien. Ça nous a tous un peu perturbés. En fait, qui nous dit qu'on garderait notre travail… Il y a plein d'incertitudes, des questions sans réponse. Alors, on a questionné Mr T. [le cédant] sur les grandes lignes… mais bon, il n'allait pas nous dire, je vends, le gars qui reprend va tout changer… »* (Salariée HPC).

[270] Excepté l'entreprise MF.

Ou encore :

« *On est allés le voir [le cédant], on lui a même demandé si ça venait de nous, il nous a rassurés et affirmé que c'était à cause de son souhait de partir s'installer dans le sud ; du coup, on s'est demandé : oui vous vendez, et nous ? Qu'est-ce qu'on devient ? Est-ce que le repreneur va nous garder ? Et il nous a dit qu'il n'y avait pas de souci de ce côté, et qu'il était au courant qu'il y avait des personnes qui faisaient du bon boulot. C'est vrai qu'on a eu une grosse appréhension, mais après les 3 derniers mois qu'on a vécus, on s'est dit que ça pourrait pas être pire. Il paraît que ça ne se fait pas de dire trop longtemps à l'avance qu'on vend* » (Salariée PP).

- *L'échange « salariés-repreneur »* : Une fois le repreneur entré dans l'entreprise, les salariés tentent d'en savoir un peu plus, de confronter leur point de vue au sien afin d'éclaircir la situation, comme le prouve le témoignage de ce repreneur :

« *Oui, oui, oui, ils m'ont posé des questions. Très rapidement, j'ai eu des questions très concrètes, très pratiques, très pragmatiques puisque les gens ne me connaissaient pas. Ils ne savaient pas où j'habitais, ce que je faisais… J'ai fait une réunion d'ensemble pour me présenter et une fois que la réunion était terminée, y a eu d'autres réactions, plus d'interrogations sur le long terme, donc voilà, on a pris le temps de discuter avec certains salariés, notamment avec les cadres. Ils m'ont fait part de leurs souhaits, de leurs problèmes, bref de tout ce qui les impacte au quotidien. Je pense qu'ils voulaient savoir comment je concevais les choses* » (Repreneur FRT).

Les repreneurs tentent également de récolter un maximum d'indices sur leur nouvel environnement, en observant et en multipliant les questions aux salariés :

« *Ce qui était bizarre, c'est que… Donc, c'est moi la patronne, mais au départ les salariés étaient les patrons. Moi, je l'ai vécu comme ça. Etant donné qu'on arrive de l'extérieur et qu'on ne connaît rien au métier et que y a tout à apprendre et que c'est difficile de se positionner. Je me souviens le premier jour, quand je suis arrivé dans mon bureau, ben je fais quoi maintenant ; il faut commencer par où et, en fait, on se toise un peu tous et on ne sait pas vraiment vers qui il faut aller*

au départ et quoi faire… donc je pense qu'ils attendaient énormément de moi, mais moi j'attendais aussi énormément d'eux. Je n'ai pas arrêté de les questionner parce que je n'avais pas le choix et, heureusement pour moi, ils ont joué le jeu ! Maintenant, c'est plus tout à fait pareil, ils m'apprennent moins de choses, mais c'est normal… » (Repreneur HPC).

Nos analyses montrent que les échanges entre salariés et repreneurs sont très fréquents les premiers jours suivant la prise de fonction. Ils tendent néanmoins à s'amenuiser pour atteindre un rythme « de croisière » par la suite. Lors de ces échanges, décrits comme émotionnellement intenses, les différents acteurs tentent de prendre connaissance du schéma d'actions dans lequel ils pourraient s'inscrire. Les repreneurs prennent le pouls de l'entreprise, précisent leur vision de ce qu'elle est réellement. Les salariés jaugent le repreneur et tentent de capter des indices pour se construire une représentation affinée de la situation et de son évolution. Ils essaient, en outre, de projeter et de mesurer l'influence de leurs propres actions sur le comportement et l'action de leur nouveau patron. On retrouve ici les mécanismes représentatifs de la structure d'équivalence mutuelle, telle qu'elle est décrite par Weick (empruntée à Wallace) et qu'Allard-Poesi (2003, p. 96) résume ainsi ; « *si je fais a1, B fera b1, si je fais b1, A fera a1 ».* Le témoignage de ce salarié est assez représentatif de ces idées :

« *Moi, je me suis bien comporté, elle aussi, alors pourquoi voulez-vous que ça se passe mal ? Faut juste se mettre d'accord dès le départ sur ce qu'on va faire. En plus, il y a des principes de base… le respect des salariés, les conditions de travail, tout ça, c'est important ! On ne peut pas être respectés par les salariés si on ne les respecte pas, c'est comme dans la vie. Moi, je me suis dit, je bosse comme avant et je verrai après si elle joue le jeu. Elle m'a prouvé assez vite qu'elle ferait tout pour que cela se passe bien, qu'elle comprenait notre fonctionnement ici avec nos horaires en une fois, et moi j'ai fait ce que je pouvais pour l'aider »* (Salarié SAG).

L'interaction entre acteurs permet de réunir, puis d'enrichir l'information de manière à aboutir à une certaine compréhension de la situation et à diminuer le volume d'interprétations possibles. Les échanges de significations personnelles entre membres de l'organisation modifient les schémas mentaux des individus par une convergence des interprétations (Garreau, 2006). Il s'agit non pas de développer une vision commune de la situation, mais de choisir entre les différentes significations, de s'accorder, au moins temporairement, sur des

interprétations équivalentes (Allard-Poesi, 2003). Nos observations montrent qu'une fois l'entrée en fonction bien entamée, les échanges intersubjectifs se poursuivent continuellement d'une manière plus ou moins intensive selon les cas, donnant ainsi du sens aux situations vécues.

3.2.3.) Au niveau organisationnel

Nous avons vu que, pour Weick, l'organisation (organizing) était constituée de séquences de comportements interreliés, nommés « *double interacts* », s'additionnant pour former un processus plus large (Koenig, 1996 ; Giordano, 2006). L'arrivée dans l'entreprise du repreneur, en modifiant le cadre structurel [271] (rôles, règles, procédures, activités configurées, relations d'autorités*)* servant de référence aux salariés pour mener leurs actions, déclenche un travail de redéfinition collectif du processus organisant. Nous avons observé l'émergence, puis l'agglomération progressive des différentes séquences de comportements interreliés pour l'ensemble des cas (à l'exception des cas MF et LPC). La confrontation des subjectivités, l'argumentation, le débat donnent la possibilité aux salariés de parvenir collectivement à un sens de la situation. Les mécanismes d'interactions observés aboutissent effectivement au partage des interprétations, au développement d'attentes compatibles portant sur des intérêts communs et, in fine, à la stabilisation du sens. Les différents acteurs coordonnent progressivement leurs actions, laissant ainsi apparaître un nouveau système d'actions organisées.

Deux cas semblent néanmoins se distinguer, il s'agit du cas MF et du cas LPC. Pour ces deux TPE, le processus de création de sens se bloque au niveau interindividuel. Au sein de ces deux entreprises, les salariés paraissent ouvertement ne pas vouloir (ou ne plus vouloir) s'impliquer dans un travail de redéfinition collectif de l'existant. Ceci semble corroborer par le témoignage du repreneur de MF :

> « *Ils m'ont dit qu'ils ne s'attendaient pas à être repris, l'ancien dirigeant avait gardé le secret jusqu'au bout. Pourtant, ils n'ont pas cherché à savoir quoi que ce soit, ni sur ce que je voulais faire, ni qui j'étais »* (Repreneur MF).

Pour le cas LPC, les salariés se sont bien engagés dans un cycle d'échange « salarié-salarié », mais n'ont pas persévéré en ce qui concerne l'échange « salarié-repreneur ». Les

[271] Celui-ci est également désigné par Weick : cadres structurels de contraintes (*structural frameworks of contraints*).

deux seuls salariés restant dans l'entreprise depuis l'arrivée du repreneur expliquent avoir tenté d'établir le dialogue, puis d'interagir avec lui, mais se sont heurtés à une absence totale de réaction de sa part. Les interactions entre les deux groupes d'acteurs s'établissent à un niveau très faible. S'apercevant d'une « *communication à sens unique* » (Salarié LPC), les salariés décident de ne plus s'impliquer *« plus que ça »* dans l'entreprise et s'en remettent aux décisions du dirigeant, qu'elles soient bonnes ou mauvaises.

Les extraits suivants sont tout à fait explicites :

> « *Moi, en fait, il fait ce qu'il veut, c'est son affaire. J'ai essayé de lui dire des choses, comme de mettre des menus comme ça, ça ne marcherait pas ici, mais bon tout ce qu'on lui dit, il s'en fout »* (Salarié 1 LPC).

Ou bien encore :

> « *J'ai voulu jouer le jeu au début, de m'intéresser à ce qu'il voulait faire. J'ai essayé de mettre en place des choses, mais bon, j'ai vite compris que cela ne servait à rien, qu'il voulait seulement que je fasse mon boulot et puis basta. Que lui ayant d'autres restaurants qui marchaient bien, il n'avait pas besoin de mon avis* » (Salarié 2 LPC).

L'arrivée du repreneur dans la TPE apparaît clairement être un changement important dans la vie des acteurs, plus particulièrement du repreneur et des salariés. Cette arrivée du repreneur fait prendre conscience à ces derniers que la réalité, dans laquelle ils évoluent, a changé et qu'elle doit faire l'objet d'une redéfinition. Pour lever l'état de confusion dans lequel ils se trouvent, les membres de l'organisation s'engagent individuellement, puis collectivement, dans des cycles d'interactions aboutissant à la création de sens.

Certains éléments semblent néanmoins venir entraver l'exécution du processus, notamment au niveau organisationnel. L'absence d'échange continu entre les salariés et le repreneur en constitue la principale cause. Nos observations laissent apparaître une attente forte de la part des salariés au moment de l'entrée en fonction du repreneur. Les salariés interrogés ont tous exprimé le besoin de voir le repreneur expliquer la situation ou tout au moins de pouvoir confronter leurs interprétations aux siennes, dès son entrée en fonction. Le repreneur, en tant que nouvel homme fort de l'entreprise et « porteur du changement », est explicitement désigné comme celui devant expliquer et conduire le changement. Nous retrouvons ici les conclusions de nombreux travaux (Fiol et Huff, 1992 ; Thomas et al., 1993 ;

Krasensky et Zimmer, 2006 ; Barabel et Meier, 2010) qui attribuent au dirigeant un rôle clé dans la conduite du changement. On attend du repreneur qu'il transforme « u*n univers d'expérience en un monde intelligible* » (Weick, 1993, p. 14, traduit par Giroux, 2006). Dans cette perspective, il doit expliquer ce qui se passe de façon compréhensible et faciliter le processus d'élaboration d'une représentation plus ou moins partagée de la situation.

Les résultats de notre enquête empirique montrent qu'il existe différents niveaux à la construction de sens. Nous avons également pu observer que dans certains cas (MF et LPC), le processus est freiné au niveau intersubjectif. Le principal élément venant entraver le processus de reconstruction de sens au niveau collectif concerne l'inexistence de « *débats contradictoires* » (Karsenty et Quillaud, 2011) entre repreneurs et salariés. Ne disposant que d'un faible niveau d'interactions avec le repreneur, les salariés n'obtiennent que peu de matière leur permettant d'interpréter la situation. L'équivocité n'est que très partiellement levée, d'où la persévérance d'émotions désagréables telles que le stress, la peur et l'incompréhension.

Après avoir relevé les différents niveaux de construction de sens dans le phénomène étudié, vérifions à présent si les sept propriétés de la construction de sens, mises en évidence par Weick (1995), sont effectivement observables dans le processus que nous décrivons.

3.3.) Les propriétés du processus

Comme nous l'avons relevé précédemment, Weick (1995, p. 17) attribue sept dimensions au sensemaking qui influencent la manière dont les différents acteurs trouvent leurs repères. Nous les reprenons succinctement ci-dessous.

- Il s'agit d'un processus **fondé sur la construction de l'identité** ; le processus de construction de sens post-reprise émane d'une personne qui tente, via le jeu des interactions, de maintenir un sentiment de continuité identitaire, malgré son immersion dans un contexte troublé. Ainsi, le salarié confronté à l'avènement d'un élément nouveau, en l'occurrence l'arrivée du repreneur, s'engage dans l'interaction avec autrui pour donner corps aux événements et aux actions qui l'entourent et aboutir à une représentation conforme à ce qu'il souhaite être ou paraître.
- C'est un processus **rétrospectif :** les différents membres de l'organisation (salariés et repreneurs) focalisent leur attention sur ce qui s'est déjà passé pour comprendre

l'évolution du monde qui les entoure. Ils reconstruisent ainsi « après-coup » le sens à donner à la situation en fonction des événements vécus.

- L'**Enactement** : en multipliant les interactions (salarié(s)-salarié(s), salarié(s)-cédant, salarié(s)-repreneur), les individus façonnent l'environnement dans lequel ils évoluent. Ce dernier leur renvoie en retour des stimuli comme résultat de leur propre activité. En engageant des actions, l'environnement est modifié et les changements ainsi introduits influenceront les membres de l'organisation et leurs comportements.
- Il s'agit d'un **processus social** : comprendre ce qui se passe dans l'environnement nécessite de confronter ses interprétations à celles des autres. Les salariés vont, par exemple, s'engager dans des cycles d'interactions afin d'affiner leur point de vue, relevé des indices manqués et des erreurs d'appréciation et obtenir une compréhension plus ou moins partagée de l'environnement. Cette dernière leur permet par la suite d'agir et de coordonner leurs actions.
- C'est un **processus continu** : l'individu cherche en permanence à interpréter la situation. Si l'arrivée du repreneur a engendré de l'équivocité que les salariés et/ou le repreneur tentent de lever en interagissant, ils continueront indéfiniment, comme ils l'ont fait auparavant d'ailleurs, à puiser dans un flux informationnel et expérientiel afin de donner du sens au contexte dans lequel ils évoluent.
- C'est un **processus sélectif** : les membres de l'organisation puisent dans un environnement complexe des informations qui sont autant d'indices leur permettant de comprendre la situation. L'âge du repreneur, sa formation, son expérience de la reprise sont autant de points de repères fréquemment sélectionnés par les salariés interrogés pour alimenter leur processus de compréhension. De la même manière, l'ancienneté des salariés, leur diplôme, l'avis des cédants à leur égard, sont fréquemment utilisés par les repreneurs.
- Le processus **poursuit la plausibilité plutôt que l'exactitude :** ce qui importe n'est pas d'obtenir une information la plus exacte possible, mais qu'elle soit cohérente, plausible, suffisante pour s'engager dans l'action. Ainsi, les salariés ne cherchent pas à connaître avec exactitude tous les motifs qui ont poussé le repreneur à se porter acquéreur de l'entreprise et ce qu'il souhaite en faire.

Nos observations confirment donc que le processus de reconstruction collective de sens post-reprise répond bien aux 7 propriétés du sensemaking telles qu'elles sont définies par Weick. Nous souhaitons à présent analyser l'entrée du repreneur dans l'entreprise, puis

proposer une première modélisation du processus de reconstruction collective de sens post-reprise, en nous appuyant sur le modèle E-S-R.

3.4.) La reconstruction collective de sens post-reprise à travers le modèle E-S-R.

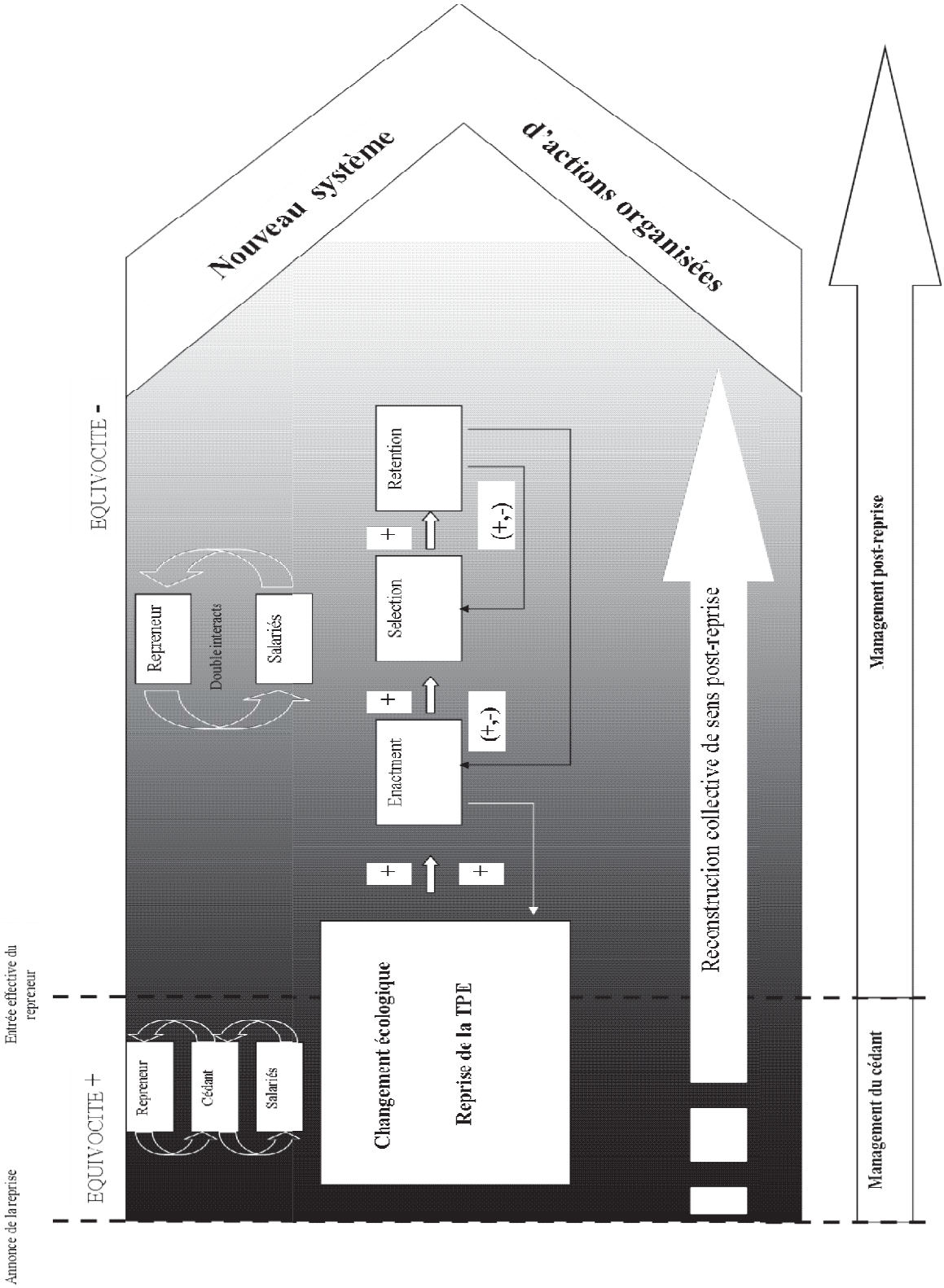
Notre étude empirique, centrée sur l'entrée en fonction du nouveau dirigeant, a permis de visualiser les interactions à différents niveaux et d'entrevoir la construction de sens qui en résulte. Nous avons également observé que les propriétés théoriques de la construction de sens caractérisaient effectivement le processus étudié. C'est, en effet, lors « *d'occasions* » de ce genre, dans l'irruption de la nouveauté, dans l'interruption du flux d'actions routinier, que la construction collective de sens se perçoit (Weick, 1995).

Rapprochons maintenant nos données du modèle E-S-R mis au point par Weick (1979). Cette représentation prend appui sur les quatre éléments principaux rappelés ci-dessous.

- **Le changement écologique** : l'arrivée d'un nouveau dirigeant au sein d'une TPE apparaît comme un changement écologique provoquant une équivocité importante chez les différents acteurs et, en particulier, les salariés.
- **L'enactement** : les membres de l'organisation percevant une variation dans leur environnement, sélectionnent des indices, les interprètent individuellement, puis confrontent leurs interprétations au collectif. Les salariés repris ont effectivement tenté de redéfinir la situation en multipliant les interactions entre eux, quelquefois avec le cédant, puis à chaque fois avec le repreneur. Les repreneurs ont cherché également à se représenter le nouvel environnement dans lequel ils se trouvent en observant et en initiant des actions.
- **La sélection** : les individus choisissent parmi toutes les interprétations possibles, celles qui pourront justifier au mieux les actions à privilégier. Nous avons pu observer l'activité des salariés et des repreneurs qui consistait à repérer, dans l'action et le comportement des autres membres de l'organisation, des indices leur permettant de retenir une lecture plausible de cette nouvelle situation.
- **La rétention** : les différents acteurs se mettent d'accord sur l'interprétation à donner à la situation, sur les moyens à mobiliser et les actions à entreprendre. Un nouveau système d'actions organisées prend alors forme.

  La figure suivante illustre le processus de reconstruction collective de sens post-reprise.

Figure 26 - La reconstruction collective de sens post-reprise au sein d'une TPE saine à travers le modèle E-S-R (Weick, 1979)



Source : Auteur

Conclusion section 3

L'objectif de cette troisième section était de présenter le processus de reconstruction collective de sens post-reprise à travers ses mécanismes et ses propriétés.

Nous avons vu que le changement de dirigeant engendre une interruption, de l'inattendu, de l'incertitude. La situation est nouvelle et souvent inédite. L'événement crée dans tous les cas une prise de conscience chez les individus, ces derniers s'apercevant qu'il est temps de redéfinir leurs cadres de compréhensions habituels. Il s'apparente alors à un changement écologique (Weick, 1993), occasion particulière de créer des parenthèses de sens (Vidaillet, 2003) dans le flux expérientiel continu des individus.

L'arrivée d'un nouveau dirigeant produit de l'équivocité. Celle-ci se manifeste à travers une perturbation émotionnelle intense et un sentiment de confusion (Maitlis et Christianson, 2014) prenant naissance dans la multiplicité des interprétations possibles. La majorité d'entre elles concerne les raisons de la reprise et son déroulement. Les incompréhensions provoquées par cette situation nouvelle poussent les individus à puiser dans leur environnement des indices, à remettre en cause leurs schémas de pensée, puis à s'engager dans de nombreux cycles d'interactions. Les multiples interactions avec les autres membres de l'organisation sont utilisées pour réduire collectivement l'équivocité perçue de la situation.

Pour la majorité des TPE étudiées, nous retrouvons les trois niveaux de création de sens (individuel, intersubjectif et organisationnel) ainsi que la dynamique d'interactions caractérisant généralement tout processus de sensemaking. Nous observons que le processus semble se bloquer au niveau intersubjectif dans deux entreprises (cas MF et LPC). Plusieurs facteurs expliquent le bon déroulement (ou non) du processus de reconstruction collective de sens parmi lesquels figurent le comportement des acteurs (salariés ou repreneur) et la qualité des interactions entre eux.

Après avoir vérifié que le processus de construction de sens post-reprise répond bien aux 7 propriétés du sensemaking définies par Weick, nous avons élaboré sa première modélisation en nous appuyant sur le modèle E-S-R (Weick, 1979).

Conclusion chapitre 1

Ce premier chapitre avait un double objectif. D'une part, il visait à préciser nos choix épistémologiques et méthodologiques. Ce choix influence considérablement l'ensemble de la recherche, plus particulièrement le processus d'élaboration des connaissances, la nature et le statut des connaissances produites. En outre, la restitution du cheminement intellectuel emprunté par le chercheur procure au lecteur des éléments lui permettant d'apprécier les atouts et les limites de la recherche. D'autre part, ce chapitre nous a permis de décrire puis de modéliser le processus de reconstruction collective de sens post-reprise.

Dans la première section, nous avons justifié l'emploi d'une méthode de recherche qualitative exploratoire pour répondre au mieux aux objectifs fixés. L'intérêt d'une étude de cas multiples pour étudier la période de management post-reprise a ensuite été expliqué. Nous sommes également revenu sur les difficultés rencontrées pour obtenir notre matériau empirique, puis nous avons présenté les 10 TPE retenues pour cette recherche. Le protocole de recueil des données a ensuite été présenté. L'emploi de l'entretien semi-directif (14 entretiens de repreneurs et 17 entretiens de salariés), de l'observation et de l'étude documentaire comme mode de production de données, a aussi été argumenté.

Dans la deuxième section, nous avons exposé la méthodologie suivie pour analyser les données issues du terrain. Le processus suivi s'inscrit ouvertement dans la lignée de la méthodologie en trois flux de Miles et Huberman (2003). Pour la condensation des données, nous avons combiné l'approche verticale et horizontale pour appréhender chaque logique individuelle dans son contexte, tout en laissant apparaître des récurrences ou des dissemblances au sein de notre matériau empirique. Nous avons choisi de procéder à une analyse de contenu thématique en nous aidant du logiciel NVivo-10©, puis nous avons eu recours à des diagrammes contextuels ainsi qu'à des matrices pour présenter nos données. Enfin, nous avons abordé la question de validité à travers l'acceptation interne et externe ainsi que la fiabilité en utilisant les critères de complétude et de saturation du terrain.

Dans la troisième section, nous avons observé puis défini un processus destiné à réduire l'équivocité provoquée par l'arrivée d'un nouveau dirigeant et à favoriser l'émergence d'un nouveau système d'actions organisées. Nous avons dénommé ce phénomène processus de reconstruction collective de sens post-reprise.

Chapitre 2 – Un processus sous influences

« Quand tu veux construire un bateau, ne commence pas par rassembler du bois, couper des planches et distribuer du travail, mais réveille au sein des hommes le désir de la mer grande et belle »

Antoine de Saint-Exupéry, Citadelle.

Dans le précédent chapitre, nous avons décrit, puis proposé une modélisation du processus de reconstruction collective de sens post-reprise. A travers ce deuxième et dernier chapitre, nous souhaitons mettre en relief les facteurs et éléments qui l'influencent.

Dans une première section, nous tenterons de déterminer quels sont ces facteurs. Nous distinguerons deux types de facteurs, les facteurs individuels et les facteurs organisationnels. Nous examinerons les premiers à travers le rôle et l'action de chacun des groupes d'acteurs concernés par le processus repreneurial (cédants, salariés et repreneur), puis les seconds à partir des trois sources de résilience organisationnelle mises au jour lors de notre revue de littérature : la culture, la stratégie et la structure. L'influence du contexte sur le processus de sensemaking sera ensuite abordée.

Dans une deuxième et dernière section, nous discuterons des principaux résultats de cette recherche puis aborderons la question des implications managériales à travers l'exposé de recommandations.

Section 1 - Les facteurs et éléments influençant le processus

A partir des résultats des entretiens menés auprès de salariés et repreneurs d'entreprises, nous allons mettre en évidence les différents facteurs influençant le processus de reconstruction collective de sens et, par conséquent, l'émergence d'un nouveau système d'actions organisées. Notre travail d'analyse a permis d'identifier trois facteurs et éléments interférant sur le processus de sensemaking : les facteurs individuels, les facteurs organisationnels et le contexte interne et externe à l'organisation.

1.1.) Les facteurs individuels

Les théories du sensemaking voient dans l'équivocité provoquée par le changement écologique, le point de départ de la construction du sens. L'individu confronté au changement s'interroge sur ce qui se passe autour de lui et cherche à lever les ambiguïtés en interagissant avec les autres. Plus la situation est déconcertante, ce que nous avons effectivement constaté pour toutes les reprises étudiées, plus les individus vont s'engager dans des cycles d'interactions pour tenter de comprendre où ils se trouvent et quel sont les rôles qu'ils ont ou auront à jouer dans l'avenir.

Notre étude empirique révèle le rôle déterminant des deux grands groupes d'acteurs (salariés, repreneurs) dans le déroulement du processus de reconstruction collective de sens post-reprise. Pris individuellement, chacun des membres de l'organisation, à travers son comportement et son action, interfère sur la quantité et la qualité des interactions indispensables au bon déroulement du processus. Nos observations révèlent également la mobilisation des interprétations du cédant par les deux principaux groupes d'acteurs en amont du processus. Les salariés y ont surtout recours lorsque l'arrivée imminente d'un nouveau dirigeant a été annoncée[272]. Examinons, à présent, le rôle de chacun de ces groupes et leur influence respective sur le phénomène étudié.

1.1.1.) Le cédant : une influence limitée en amont du processus

La littérature accorde une place importante au cédant dans le déroulement de la transmission-reprise. L'apport d'informations qu'il consent ainsi que son comportement bienveillant, constituent une aide précieuse pour le repreneur et son action. Ceci semble d'autant plus vrai lorsqu'il est convenu d'une période de transition entre ancien et futur

[272] Il s'agit des entreprises PP, HPC et FRT.

dirigeant. Même si ce n'est pas le cas à chaque fois, il n'est pas rare d'observer de l'entraide, voire un comportement paternaliste de l'ancien dirigeant, prenant le repreneur sous son aile et lui permettant de se former progressivement à son nouveau rôle (De Freyman, 2009). Les différents travaux font également état d'un niveau d'influence sur l'organisation diminuant jusqu'à s'éteindre avec le départ du cédant et la prise en mains définitive du repreneur. Nos recherches portant exclusivement sur les reprises faites sans transition et sur la période de management post-reprise du repreneur, nous devons reconnaître que le rôle joué par le cédant sur le processus que nous décrivons, ne nous paraissait pas évident au départ. Au fur et à mesure des entretiens, nous avons néanmoins été amené à nous interroger sur son rôle et son influence dans la formation du cadre interprétatif des différents acteurs.

Les résultats de notre recherche permettent d'affirmer que même si une transition n'a pas eu lieu, cet acteur participe au moins partiellement à l'édification d'un futur schéma d'interprétations partagées. Nous avons effectivement pu observer que le cédant, par ses interactions avec le repreneur et les salariés, pouvait, dans certains cas, influencer le processus de reconstruction collective de sens post-reprise. A travers les échanges intersubjectifs menés successivement avec le repreneur et les salariés, il participe à la construction de représentations individuelles, préalables à une construction d'un ordre plus général. Nous avons situé cette influence en amont du processus c'est-à-dire dès les premiers échanges avec le repreneur et, pour les salariés, lors de l'annonce du changement de dirigeant. Nos analyses mettent en évidence deux grandes actions ayant une influence sur le processus d'enactement engagé par chaque individu et, donc, par répercussion, sur le processus de reconstruction collective de sens post-reprise. Elles ont, toutes les deux un rôle informationnel.

1.1.1.1.) La fourniture d'informations au repreneur

Nous avons relevé, qu'encore fortement préoccupés par la finalisation de leur projet de reprise, tous les repreneurs interrogés ont très largement échangé avec le cédant afin d'obtenir le plus de renseignements possibles sur le fonctionnement de l'organisation. Les informations fournies par l'ancien dirigeant permettent de se faire une première idée, d'éclaircir certains points, notamment en ce qui concerne les problématiques organisationnelles et humaines.

> « *Je l'ai beaucoup questionné sur le fonctionnement de l'entreprise. Je voulais savoir qui faisait quoi, comment les salariés se comportaient et ce qu'il en pensait. Ça me donnait une idée de qui j'avais à faire. Voilà, j'angoissais*

*beaucoup sur le comment cela allait se passer. Mais bon, j'ai des gens qui sont très bien, qui sont supers. Et puis l'ancien dirigeant m'avait donné les noms de ceux sur lesquels je pouvais m'appuyer, les alliances, les opposants. Tout cela, je l'ai vérifié très vite » (*Repreneur SJA).

Ou encore :

« *Moi, je voulais qu'elle m'explique comment elle gérait le personnel, les emplois du temps, les congés. En fait, ce genre de choses, par expérience, ce sont des trucs qui peuvent vite mal tourner. Je voulais qu'elle me donne des infos, des tuyaux pour ne pas me planter dès le départ* » (Repreneur EMB).

Les attentes du repreneur sont toujours fortes. Elles concernent aussi bien la connaissance du métier du cédant que le fonctionnement général de l'organisation et sa culture. Les nombreuses questions qu'il soulève, les réponses qui lui sont données en retour par le cédant, enrichissent sa compréhension de la situation. Les informations échangées contribuent à façonner l'image que le repreneur a de l'entreprise.

« *Il m'avait dit que c'était un fonctionnement plutôt familial, et qu'il fallait faire attention à ça, que les salariés aimaient bien qu'on boive le café tous ensemble le matin, qu'on fêtait les anniversaires, des trucs comme ça quoi* » (Repreneur FRT).

En formulant ses réponses, en prodiguant des conseils, le cédant influence plus ou moins fortement le repreneur dans la sélection et l'interprétation d'indices déterminants pour la compréhension de la situation. L'interaction débouche généralement sur un cadre de lecture particulier et temporaire sur les éléments à retenir. Une telle pratique participe à la stabilisation des représentations nécessaires à l'action. Elle donne peu à peu du sens à la situation et permet au nouveau dirigeant d'établir des priorités et préférences, quant aux actions à entreprendre. Une fois aux commandes de l'entreprise, le repreneur se référera aux premières significations données par le cédant et les confrontera à la réalité perçue. Le processus de reconstruction individuelle, puis collective, de sens est ainsi amorcé.

1.1.1.2.) La fourniture d'indices aux salariés

Nous avons pu relever que, pour la plupart des entreprises étudiées, les salariés n'ont pas été informés du changement prochain de dirigeant. Des travaux antérieurs l'avaient déjà

constaté. Le cédant n'annonce que très rarement à son personnel l'arrivée du repreneur (Boussaguet, 2005), notamment pour ne pas générer d'inquiétudes. Quelques cédants (entreprises HPC, PP et FRT) ont néanmoins préféré prévenir les salariés de la reprise lorsque la vente était quasiment finalisée, soit quelques semaines seulement avant l'arrivée du nouveau dirigeant.

> *« Il nous a dit ça comme ça, un matin au café, qu'il était en train de vendre et qu'il lui restait quelques semaines à passer dans l'entreprise* » (Salarié PP).

Dans ce cas de figure, nous avons pu remarquer la multiplication des interrogations chez les salariés et une ambiguïté qui s'installe. Les inquiétudes induites par cette information inattendue ont poussé de nombreux salariés à tenter d'éclaircir la situation en interagissant notamment avec le cédant, comme le prouve le témoignage suivant :

> « *Dès que Mr T[le cédant] .... nous a dit qu'on allait changer de patron, on était toutes super inquiètes : on ne s'y attendait pas. On lui a tout de suite posé plein de questions sur le repreneur : d'où il venait ? Ce qu'il voulait faire ? Qu'est-ce qu'il voulait faire avec nous ? S'il allait changer notre méthode de travail ? Enfin des trucs comme ça quoi, parce qu'à ce moment-là, c'est plein de questions qui arrivent et on n'a pas les réponses. Lui, au moins, il peut déjà nous dire ce qu'il en était, il l'avait déjà rencontré, il savait qui c'était »* (Salarié HPC).

Face à un sentiment de doute, accentué par une accumulation d'éléments abstraits voire incohérents, les salariés se font à l'idée d'un nécessaire réexamen des données disponibles, d'un changement de cadre explicatif global (Karsenty et Quillaud, 2011). A ce stade du processus de reprise, le cédant constitue aux yeux des salariés le seul et unique acteur susceptible de fournir plus d'explications, de donner une représentation acceptable de la situation. De par ses rencontres avec le repreneur, il a généralement accumulé quantité d'informations qui sont autant d'éléments pouvant être éclairants pour la suite des événements. En communicant les informations à sa disposition, le cédant permet aux salariés de s'engager individuellement dans un processus d'attribution de sens.

> « *Il nous a dit que c'était un ancien cadre supérieur qui habitait à Lyon, que c'était sa première affaire mais qu'il avait pas mal d'expérience dans la gestion d'équipes. On a aussi appris qu'il maîtrisait très bien l'anglais. Moi quand j'ai*

su ça, je me suis dit qu'il allait vouloir travailler à l'international, chose qu'on avait voulu faire, mais qu'on n'avait jamais pu mettre en place » (salarié FRT).

Les échanges avec le cédant constituent également l'occasion de sélectionner des éléments rassurants, comme le reconnaît le salarié suivant :

« *Moi, je suis monté le voir pendant ma pause pour discuter. Là, on a parlé simplement sur ce qui allait se passer, qui était le repreneur ? Comment il pensait que le magasin allait évoluer ? Ce qui me préoccupait, il s'agissait des horaires par rapport à mes enfants, mais là, il m'a dit que le repreneur ne souhaitait rien changer à notre fonctionnement. Que tant que ça marcherait bien, ça continuerait. Du coup, ça m'a un peu rassuré !* » (Salarié HPC).

Nous avons pu observer que le fait d'annoncer aux salariés l'arrivée imminente d'un nouveau dirigeant, amortit quelque peu le choc lié à la reprise. Les salariés sont moins « surpris » de voir arriver le repreneur dans l'entreprise. Néanmoins, dès l'annonce faite, les salariés des trois entreprises concernées ont tous exprimé de fortes inquiétudes et se sont tournés vers le cédant pour tenter d'en atténuer les effets.

Les informations qui sont données par le cédant permettent aux salariés de commencer à s'engager dans un processus de redéfinition individuelle de la réalité. Agrémentés de nouvelles « toutes fraîches » et de « *sources apparemment sûres* » (salarié FRT), les schémas de pensées individuels évoluent progressivement de manière à atteindre un niveau de compréhension partiel des événements. Les indices récoltés procurent un premier cadre de lecture. Ils permettent de commencer à mettre de l'ordre dans cet environnement troublé. Malgré tout, à ce stade du processus de reprise, une interprétation satisfaisante de la situation par les salariés ne peut être qu'imparfaitement stabilisée, car de nombreuses questions restent encore en suspens. Les réponses attendues ne peuvent émaner que de l'observation du comportement du repreneur ou du repreneur lui-même, comme le montre le témoignage suivant :

« En fait, il [le cédant] nous a dit qui elle [la repreneuse] était. Quelle était sa profession avant. Que son mari et elle avaient une entreprise avant dans le bâtiment, mais qu'ils l'avaient vendue. Euh… qu'elle ne voulait pas tout changer parce qu'elle ne connaissait pas grand-chose au métier. Mais bon, ça,

c'est lui qui le dit ; moi, j'attendais de voir sur place, comment elle allait se comporter avec nous » (Salarié HPC).

1.1.2.) Le rôle actif des salariés

Il apparaît dans la littérature que le rachat d'une entreprise comprenant des salariés nécessite de porter une attention toute particulière aux comportements de ces derniers, plus particulièrement lors de la phase d'entrée dans l'entreprise du repreneur. Les salariés y sont perçus comme une pièce maîtresse d'une organisation en train de se redessiner. Ils peuvent favoriser ou non la réussite de la reprise (Deschamps et Paturel, 2009 ; Picard et Thévenard-Puthod, 2006). La littérature nous apprend également que face à un changement important dans l'organisation, singulièrement dans un petit groupe d'individus, chaque personne est concernée par l'événement et joue un rôle actif dans l'instauration d'un nouvel ordre à travers ses interactions avec les autres (Gioia et Chittipeddi, 1991 ; Weick, 1993). Non seulement les salariés ne sont pas passifs face au changement qui se présente, mais ils y occupent un rôle substantiel : celui d'agents du changement (Soparnot, 2009). L'analyse de notre matériau empirique a permis de vérifier, puis de confirmer le rôle actif des salariés lors du processus d'entrée du repreneur. Nous avons pu, en outre, relever trois comportements ayant des incidences directes sur le processus de reconstruction collective de sens post reprise, que nous reprenons ci-dessous.

1.1.2.1.) L'engagement dans un effort d'interaction

L'arrivée dans l'entreprise du repreneur provoque un état de confusion et de nombreuses appréhensions que les salariés vont devoir dépasser. Attentifs aux moindres indices, ils s'engagent dans un travail d'interprétation via des cycles d'interactions devant leur permettre de mieux décrypter l'évolution de l'environnement, et de situer leur rôle dans le nouveau contexte organisationnel. Certains salariés adoptent, au départ, une attitude de retrait et justifient l'adoption, consciente ou non, d'une telle posture par de la méfiance, ou encore par la volonté de se préserver des conséquences du changement :

« *Au tout début, on était toutes un peu sur la réserve, on voulait voir ce que ça allait donner. Donc c'est vrai que si c'était à refaire, je serais un peu plus ouverte. On aurait pu toutes l'être un peu plus. Mais bon, c'est normal, moi j'avais passé presque 7 ans avec les mêmes responsables. Passer à quelqu'un de nouveau, on est un peu sur la réserve, ce qui est normal. On se protège un petit*

*peu, et finalement avec le recul, on se dit, finalement y avait pas lieu d'être un peu en retrait. Je pense qu'elle a dû le ressentir. Ce n'est pas qu'on voulait qu'elle se sente mal mais bon, on avait du mal à aller vers elle » (*Salariée HPC).

Ou bien :

« *Oui voilà, c'est l'appréhension avant de savoir à qui on a affaire. C'est vrai que le premier jour, on a un aperçu mais faut attendre de voir comment ça se passe après. Les premiers temps, on a toujours une appréhension, on a un aperçu mais on ne peut pas encore juger. Au niveau des contacts humains, ça peut bien se passer au début et vite mal tourner. Moi, je suis pas allé vers lui tout de suite, c'est après quelque temps que j'ai cherché réellement à savoir qui il était* » (Salarié ICV).

Parallèlement à leurs observations, les salariés commencent à se projeter dans la situation afin d'imaginer quel peut être leur rôle dans la nouvelle organisation :

« *Pour nous, son arrivée était bizarre. Pour moi personnellement, c'était la première fois que je changeais de responsable. Donc d'avoir une nouvelle personne dans l'entreprise qu'on ne connaissait pas, c'était très difficile à gérer, c'était… enfin bizarre. Je me suis dit, va falloir prendre de nouvelles marques avec cette nouvelle personne qui aura sa propre idée des choses. J'avais remarqué qu'elle nous parlait beaucoup du secteur papeterie et je me suis dit qu'elle allait vouloir l'agrandir et que, dans ce cas-là, vu que je suis la plus récente, il faudrait peut être que j'apprenne à faire autre chose si elle me changeait de poste »* (Salariée HPC).

Ou bien encore :

« *Moi, au départ, j'étais assez prudente. J'étais curieuse de voir ce qu'elle voulait faire et comment elle voyait les choses avec nous. Ensuite, j'ai compris assez vite qu'elle avait envie vraiment de développer au maximum. Elle mettait plein plein de choses en place pour déclencher plus de ventes. Elle a fait des challenges au tout début qui ont fait que c'était pour développer l'entreprise, pour booster, pour donner de l'énergie. Moi, ça m'allait, j'étais prête à l'aider surtout si ça me faisait progresser et me permettait de gagner mieux ma vie* » (Salariée EMB).

Les salariés font la démarche d'interagir entre eux, puis avec le repreneur, en vue d'éclaircir au mieux la situation par la confrontation des différentes interprétations. A travers l'effort d'interaction consenti, ils construisent leur zone de sens, leur réalité (Vidaillet, 2003) en s'appuyant non seulement sur des expériences et des situations vécues, mais également sur les cadres interprétatifs des différents partenaires. La démarche répond, en outre, aux besoins des salariés de projeter leurs identités dans un environnement pour observer les conséquences et ainsi mieux se connaître (Weick, 1995). L'effort d'interaction a pour but de clarifier les intentions et rôles de chacun et doit permettre d'agir de la manière la mieux adaptée, en accord avec ses propres buts et intérêts. Le processus de sensemaking visant fondamentalement à (re)trouver des capacités d'action (Karsenty et Quillaud, 2011) lorsque l'environnement évolue et la situation devient équivoque.

Un tel engagement dans l'interaction notamment avec le repreneur est essentiel. Il dénote le refus du salarié de s'enfermer dans une attitude de retrait comme le déplore, dans l'exemple ci-dessous, le repreneur de l'entreprise MF au sujet de l'un de ses salariés :

> « *Il y a une personne, j'ai pas compris ce qu'elle voulait, elle ne m'a jamais rien demandé. C'était tout juste, comme si elle n'avait pas changé de patron. Elle ne s'intéressait à rien ! Ça a duré quand même un moment. Au final, la plus longue discussion que j'ai eu avec elle, c'était six mois après, au sujet de sa demande de rupture conventionnelle » (Repreneur MF).*

Il paraît clair que le processus de reconstruction collective de sens post-reprise ne peut s'enclencher que si les salariés s'ouvrent à la discussion avec le nouveau dirigeant. Nous avons pu observer cette intention à de nombreuses reprises :

> «*La repreneuse a réussi tout ça, parce qu'elle nous a beaucoup parlé et beaucoup rassuré… parce qu'on a fait plusieurs réunions quand même après la reprise. Elle en a fait une le premier mois, enfin non, la première réunion, c'était plutôt des entretiens individuels. Moi, j'ai trouvé ça super ! Et je lui ai dit : « faudrait qu'on en fasse plus souvent parce que ça permet de mettre les choses à plat, de s'écouter, … de se dire les choses un peu en dehors »… enfin on est dans une pièce. Moi, depuis le début, je n'hésite pas à aller la voir dans son bureau, parce que se dire les choses en plein milieu du magasin, ce n'est pas*

forcément pareil… Là, on prend le temps de s'écouter mutuellement et de discuter tout simplement » (Salarié HPC).

Certains salariés n'hésitent pas à aller plus loin et à faire une démonstration, in situ, de leur manière de travailler. Ils en profitent alors pour exposer concrètement au nouveau dirigeant les difficultés rencontrées :

« *La veille où je suis arrivée, il y avait un inventaire au magasin et à la fin de celui-ci, j'ai fait une petite réunion. Donc du coup voilà, elles ont commencé à venir me poser des questions et puis des questions sont venues au fur et à mesure. Elles sont super demandeuses. Elles veulent constamment savoir ce qui se passe et elles n'attendent pas que je fasse une réunion pour ça. Bon, ce qui est bien c'est qu'on arrive à se voir entre 2 clientes, quand y a pas beaucoup de monde au magasin. Tout ça, ça m'a aussi aidé à comprendre ce qu'elles voulaient et comment elles fonctionnaient. Elles m'ont montré concrètement comment elles géraient le flux de clientes au niveau des cabines et les problèmes qu'elles avaient* » (Repreneure EMB).

Face à une interruption, à l'équivocité, les interactions et l'interrelation des comportements individuels sont le moment privilégié de l'élaboration du sens (Allard-Poesi, 2003). Nos observations montrent que les salariés, de par les interactions qu'ils décident d'entretenir avec les autres, particulièrement avec le repreneur, jouent un rôle actif dans le processus de reconstruction collective de sens post-reprise. L'élaboration du sens prend racine dans l'extraction individuelle de configurations signifiantes, mais elle est, avant tout et surtout, une manifestation collective reposant sur la participation coordonnée d'au moins deux personnes (Koenig, 1996). Pareil processus ne prend forme que si différents groupes d'acteurs décident d'interagir. Le repreneur ou les salariés ne peuvent, à eux seuls, donner sens à la situation. Lorsqu'il est question d'attribuer des significations à un environnement inconnu, le partenaire, fut-il subalterne, constitue un élément essentiel dans la mesure où il représente une seconde source d'idées (Autissier, Vandangeon-Derumez et Vas, 2010). Nous constatons que lorsqu'elle est mise en œuvre, l'interaction voulue par les salariés augmente l'éventail des informations. Il en résulte qu'à chaque séquence d'interaction initiée, le sens donné à la situation et à l'action se développe, les comportements individuels se coordonnent et l'organisation se redessine.

La littérature sur le sensemaking conditionne le démarrage du processus à une part d'activité individuelle d'interprétation que chaque membre de l'organisation confronte à celle des autres. Nous avons pu relever que chaque salarié, malgré sa compréhension partielle de la réalité, participe à l' « agglomération » des significations nécessaires à un accord sur les moyens à mettre en œuvre. En multipliant les échanges avec les autres salariés et avec le repreneur, en s'engageant dans l'action, pour peu que son action soit visible et difficilement réversible, il s'attache à ses choix, les défend et contribue ainsi de manière fondamentale au processus organisant (Vidaillet, 2003). Encore faut-il qu'il se sente concerné par le devenir de l'organisation. Attitude non systématique chez les salariés des entreprises étudiées.

1.1.2.2.) L'apport d'informations concernant la situation de l'entreprise

Etant présents dans l'entreprise avant l'arrivée du repreneur, les salariés bénéficient généralement d'une compréhension opérationnelle de l'environnement externe et interne supérieure à ce dernier. Ils connaissent l'entreprise, ses clients, ses fournisseurs, ainsi que les problèmes les plus courants et la manière de les gérer. La transmission de cette expérience, de ce savoir est fondamentale pour la réussite de l'opération de reprise, d'autant plus lorsqu'il n'y a pas eu de transition avec le cédant.

Notre revue de littérature a mis en lumière les difficultés pour le nouveau dirigeant à identifier la ressource réseau, son importance et le poids des réactions de l'environnement dans la réussite de la reprise (Geindre, 2009). Nous avons également pu noter l'absence de mémoire organisationnelle formelle pour répertorier cette ressource, particulièrement au sein des TPE. Notre étude empirique permet à son tour de relever que l'absence de formalisation touche également aux affaires internes à l'organisation. Il s'agit d'une lacune dont les repreneurs de notre population ont, pour la majorité d'entre eux[273], pleinement conscience. Il ressort de l'analyse de nos différents entretiens que les salariés constituent souvent la seule et unique source pour transmettre des informations pertinentes au nouveau dirigeant. Ils jouent en quelque sorte le rôle de courroie de transmission entre l'environnement de l'organisation et le repreneur. Certains salariés semblent conscients de cet état de fait, comme le reconnaissent les individus suivants :

> « *Etant donné que l'ancien propriétaire n'est pas resté en magasin après la vente, c'était plutôt notre rôle à nous que d'expliquer le fonctionnement du*

[273] 7 repreneurs sur les 10 interrogés.

magasin, les habitudes des clients surtout quand ce sont de gros clients qu'il faut pas perdre ! » (Salariée HPC).

Ou encore :

« *Moi, sans prétention, je pense qu'on y a contribué. On était en place, les gens nous aiment bien, on l'a présenté à la clientèle… Ça, ça aide le repreneur à être dans le bain. On lui a tout montré… on était content de le faire, tout ce qui est caisse, client, technique… on lui a tout montré* » (Salarié SAG).

Certains salariés acceptent même de le faire bénévolement, en dehors de leurs heures de travail :

« Ben, je me suis quand même un petit peu investi les soirs de donner des heures, parce que J [le repreneur] me l'avait demandé. J'ai fait ça bénévolement, pour qu'il remette ses tarifs à jour, essayer de discuter comment les choses vont aller et tout. J'ai toujours essayé de pas mettre les bâtons dans les roues, que tout le monde tire dans le même sens si on peut dire » (Salarié SJA).

La totalité des repreneurs rencontrés ont exprimé le besoin d'obtenir des informations supplémentaires sur la situation de l'entreprise dès leur entrée en fonction. Ceci leur permet de mettre à jour leur connaissance du milieu, de réduire le niveau d'incertitude et de prendre les décisions en s'appuyant sur des schémas d'interprétations variés. Tous mettent en avant le rôle prépondérant des salariés :

« *Moi, j'attendais beaucoup des salariés. On est comme des stagiaires au début, et ils jouent le rôle de tuteurs. Ils nous apprennent plein de choses sur le magasin, les clients et ça, ça nous évite de faire des bêtises. En fait, les rôles sont un peu renversés, puis la situation revient progressivement à la normale au fur et à mesure qu'on avance dans le temps »* (Repreneur SAG).

Ou encore :

« *A vrai dire, j'attendais beaucoup d'eux, qu'ils m'aiguillent, qu'ils me disent… et souvent je suis obligée d'aller chercher des informations. C'est une perte de temps énorme. En plus, les informations ne sont pas toujours les mêmes selon la personne parce qu'ils le ressentent pas de la même façon. Au final, ils veulent*

nous dire la même chose, mais ce n'est pas les mêmes termes, et il y a des moments, on est perdus. En tout cas, dans l'ensemble, tous les salariés ont joué le jeu, ils m'ont aidée…ça m'a fait gagner du temps… franchement, c'était super… » (Repreneure HPC).

Nous avons également pu relever que les informations transmises par les salariés sont quelquefois utilisées pour orienter le processus interprétatif du repreneur et visent à lui suggérer, plus ou moins directement, d'intervenir pour résoudre une situation vécue comme une injustice.

« *Au départ, on sait pas trop pourquoi les choses sont comme elles sont, eux savent. Nous, on connaît que les chiffres, c'est tout. Moi, j'ai su après qu'il y a eu des histoires un peu bizarres entre le patron et certaines salariées, où on mélangeait un peu vie privée et vie professionnelle. Il y a eu du favoritisme et c'était malsain. Ça a plombé l'ambiance et il valait mieux essayer de remettre à plat les choses. Heureusement qu'ils sont venus me le dire, j'aurais pas forcément percuté. Après j'ai compris qu'il y avait des emplois du temps faits à la tête du client, des choses comme ça quoi et fallait que ça change. A partir de là, on a reconstruit ensemble quelque chose sur de bonnes bases, il fallait qu'on se mette d'accord* » (Repreneur MC).

Les travaux sur le sensemaking soulignent le caractère faillible du processus de sélection. Il arrive parfois qu'un individu ne repère pas un indice décisif ou alors qu'il accorde trop d'importance à un autre qui le conduira à lire la situation à travers un guide inadéquat, ce qui lui fera perdre le contact avec le monde (Laroche et Steyer, 2012). En véhiculant des informations pertinentes, les salariés permettent au repreneur de collecter, repérer, sélectionner des indices déterminants pour la compréhension de la situation. Les différents cadres interprétatifs et les clés de lecture ainsi apportés vont servir de support au repreneur pour interpréter la situation, mieux définir son environnement d'action, agir et ainsi créer du sens. Cela lui évite, en outre, d'être noyé sous un flot informationnel confus et de sélectionner des indices erronés. A partir de ces informations, l'échange, le débat entre tous peuvent se développer, favorisant ainsi la reconstruction collective de sens.

1.1.2.3.) La proposition d'améliorations

Pour de nombreux salariés rencontrés, l'entrée en fonction du nouveau dirigeant constitue l'occasion de faire un point sur la situation dans laquelle ils évoluent, de prendre de la hauteur, de réfléchir à leur manière de travailler. Il s'agit parfois de trouver de nouvelles idées et de formuler des propositions à la nouvelle direction. Parmi tous les cas étudiés, les propositions d'amélioration sont fréquentes et paraissent d'autant plus nombreuses que l'ancien dirigeant n'accordait pas ou peu d'importance aux suggestions faites antérieurement. Les témoignages suivants sont assez explicites :

> « *I. [la repreneure] est plus jeune donc elle est plus à l'écoute de nos attentes à nous, elle comprend plus les choses que le cédant. Elle reste en magasin, donc elle voit les choses. Par exemple, pour Noël, je lui avais dit que ça serait bien de fermer plus tôt ce jour-là. D'habitude, on ferme à 19 h et les dernières heures, il y a des gens qui viennent que pour se balader. On l'a vu depuis plusieurs années, mais on continuait à ouvrir. Nous aussi, on a des familles et on attend pour rien puisqu'il y a quasiment pas de ventes. I. [la repreneure] m'avait dit non au départ, puis elle a réfléchi et au final on a fermé plus tôt. Même pour cet été, on va travailler intelligemment. On va faire des horaires aménagés pour l'été, le matin quand c'est de 9 à 10, en vacances, les gens, ils sont dans leur lit ou ils profitent de leurs enfants et… nous on est ouvert. Alors, je lui ai dit : je pense que ça serait bien de décaler cette heure-là ou même une demi-heure du temps de midi. Quand on lui en parle, il n'y a pas de souci, elle est prête à écouter. Avec T. [le cédant], on n'aurait pas osé, il était de l'ancienne génération puis lui, c'était toujours du chiffre, du chiffre, du chiffre* ». (Salariée HPC).

Ou encore :

> « *Maintenant, je n'hésite pas à faire des propositions pour améliorer les choses. Par exemple... là, je n'ai pas les… bah par exemple, pour la fête des mères qui arrive, mettre… faire des coffrets avec un soin institut et des produits. Parce que la fête des mères, souvent… surtout quand c'est les hommes, ils ne savent pas quoi acheter…Donc il y a des choses toutes prêtes pour eux, c'est facile, ils prennent et ça marche, dès qu'il y a un soin institut, ça plait. Donc ça, elle [la repreneure] l'a pris en compte, donc on va regarder ensemble ce qu'on pourrait*

faire comme coffrets pour que ce soit abordable aussi au niveau du prix » (Salariée EMB).

Certaines propositions concernent directement l'orientation stratégique de l'entreprise et s'avèrent être tout à fait pertinentes, comme le reconnaît ce repreneur :

« *Il y a des choses qu'ils m'ont dites, je n'y avais même pas pensé avant. En fait, comme s'intéresser à certains types de marchés dans lesquels on n'était pas présents. Par la suite, on a pu creuser un peu plus cette solution qui a de l'avenir (...) il y aura des parts de marché à prendre !* » (Repreneur FRT).

En proposant de nouvelles idées au repreneur, les salariés contribuent et influencent fortement le processus de reconstruction collectif de sens. Agissant de la sorte, ils permettent à ce dernier d'enrichir son champ de vision, de le rendre attentif au contexte, de développer son interprétation et le sens qu'il donne à la situation. De la même manière, en exprimant leur point de vue publiquement, en l'argumentant et en le confrontant aux autres, ils font évoluer leur schéma de pensée individuel jusqu'à atteindre un certain niveau de compréhension partagée du changement.

Nos résultats confirment le rôle actif joué par les salariés durant la période d'entrée dans l'entreprise du repreneur. Leurs comportements, leurs efforts d'interactions entre eux puis avec le repreneur, les informations et propositions qu'ils décident d'offrir (ou non) à leur nouveau dirigeant influencent considérablement le processus de reconstruction collective de sens post-reprise. La multiplication des échanges permet à chaque acteur de se créer un nouvel environnement d'actions et de communiquer aux autres ses intentions et procédés. De là, naît un nouveau système d'actions organisées dans lequel chaque individu tente de prendre une place.

Voyons, à présent, quelles peuvent être les responsabilités du repreneur dans le déroulement de ce même processus.

1.1.3.) Le rôle déterminant du repreneur

Notre analyse combinée des travaux portant sur le repreneuriat, la TPE et le changement nous a fortement éclairé sur la déstabilisation organisationnelle pouvant être provoquée par l'arrivée d'un nouveau dirigeant, particulièrement lorsque ce dernier est externe à l'entreprise. Nous avons pu observer concrètement auprès des organisations étudiées

qu'il s'agissait d'un changement majeur ayant de forts impacts sur le fonctionnement d'un petit groupe d'individus. Ce changement cristallise l'attention des salariés et suscite de nombreuses réactions et interprétations (Demers, 1993), et, en corollaire, de l'équivocité. L'entrée en fonction d'un nouveau dirigeant induit inéluctablement un changement dans les comportements des personnes et dans leurs relations entre elles (Giroux, 1993). C'est dans un contexte aussi troublé que va s'inscrire l'action du repreneur. En tant que nouveau leader, disposant d'une autorité légale, c'est à lui que revient de piloter le processus de reconstruction collective de sens indispensable à une redéfinition du système d'actions organisées de l'entreprise. Il se doit de donner un sens à l'action collective. Henriet (1993) rappelle que le leader « *voit et permet de voir plus loin* » ; il doit donner un sens à la situation, c'est-à-dire *« d'abord donner une direction, un but à atteindre. C'est aussi donner une signification à l'action quotidienne, faire en sorte que les individus aient un projet, puissent jeter un pont entre le présent et l'avenir* ». Ce n'est que par de tels agissements qu'il emportera l'adhésion de ses équipiers. A partir de nos analyses de terrain, nous avons pu identifier trois grandes responsabilités lui incombant que nous détaillons ci-après. Celles-ci ont des répercussions directes sur le processus de reconstruction collective de sens post-reprise.

1.1.3.1.) L'animation du collectif

Nos observations confirment les nombreuses émotions provoquées par le changement de dirigeant au sein de petites organisations. Les craintes liées au changement, l'équivocité, la confusion s'installent brutalement dans l'esprit des salariés pour atteindre leur paroxysme au moment de l'entrée en fonction du nouveau dirigeant. A ce moment-là, tous les regards se portent sur lui, sur son attitude, son comportement et les premières décisions qu'il initie. Certains repreneurs semblent avoir pleinement conscience de l'incidence de ce changement sur la vie des salariés :

> « *Je pense qu'il faut bien comprendre où on met les pieds, ça fait des années qu'ils bossent avec quelqu'un et, quasiment du jour au lendemain, on leur dit tu vas bosser pour un inconnu. C'est un truc, c'est hyper déstabilisant, faut se mettre à leur place ! »* (Repreneur ICV).

Ou bien encore :

> *« C'est sûr, faut pas arriver en disant « je change tout ! ». Déjà, quand on arrive, c'est un gros changement pour eux. Ils nous connaissent pas, ils ne*

savent pas ce qu'on veut faire ni comment. Certains étaient là, avec le patron, quasiment à l'ouverture, faut quand même le prendre en compte quand on démarre » (Repreneur SJA).

Alors que d'autres, au contraire, ne semblent pas en prendre toute la mesure :

« *En fait, on n'a même pas trop parlé de l'organisation, moi ce qui m'intéressait c'était que les clients perçoivent la montée en gamme des produits. En plus, j'ai ajouté la chocolaterie, la confiserie et les glaces et c'est moi personnellement qui allait m'en occuper. C'est ça le véritable changement. Pour les salariés, y a rien qui change, ils avaient qu'à continuer à travailler comme avant, c'est tout* » (Repreneur MF).

La prise en compte du changement vécu par les salariés permet d'engager la discussion autour de l'événement. La moitié des repreneurs rencontrés ont voulu se présenter, expliquer ce qui les a poussés à reprendre et la manière dont il voyait l'avenir de l'entreprise (cas HPC, PP, SJA, EMB et FRT). Pour beaucoup, un discours au cours d'une première réunion a permis de clarifier un peu les intentions et les doutes de chacun. Ceci semble d'autant plus important que les présentations n'ont pas été faites avant l'entrée en fonction du nouveau dirigeant, ce qui est le cas pour la majorité des entreprises étudiées. L'ordre du jour de ces premières réunions est sensiblement le même, une entrée en matière dans laquelle le repreneur se présente, vient ensuite, une présentation des salariés, puis une explication sur le projet de reprise du repreneur et, pour finir, un temps de discussion autour des principales questions liées au changement. Le témoignage de ce repreneur est assez représentatif :

« *En fait, c'est surtout une première prise de contact. Moi, j'ai commencé à me présenter, présenter mon mari aussi puisqu'il allait nous donner un coup de main de temps en temps. Je leur ai dit tout de suite que je n'étais pas du métier mais qu'on avait une entreprise avant pendant 15 ans, comment on avait rencontré l'ancien patron et pourquoi j'avais décidé de reprendre cette entreprise plutôt qu'une autre. Je leur ai aussi dit que j'étais originaire de la ville et que je connaissais un peu le magasin, car j'y étais venue faire deux trois achats avant. Que le magasin avait une excellente réputation grâce à leur professionnalisme et que je ne voulais pas tout changer. A la fin, j'ai laissé un moment à chacun pour se présenter et chacun était libre de poser des questions*.

J'ai répondu à toutes les questions qu'ils m'ont posées et je pense que ça les a un peu rassurés » (Repreneur HPC).

La première réunion semble avoir un effet bénéfique auprès des salariés qui arrivent à mieux se représenter le changement qu'ils sont en train de vivre. Le fait de se retrouver face à un repreneur qui explique qui il est, ce qu'il veut faire, comment il veut le faire à travers les grandes lignes de son projet, contribue à les rassurer. Les échanges, les premières prises de position sont éclairantes et permettent à tous de lever certaines ambiguïtés.

« *Elle nous a expliqué un petit peu comment elle… elle voulait fonctionner. Alors, (…). Bah ! déjà que ça avait rien à voir avec notre ancienne patronne. C'était pas du tout le même mode de fonctionnement. Elle, elle était là tous les jours donc s'il y a le moindre souci, on pouvait la voir. Après, par rapport au fonctionnement, nous, nous voulions savoir comment ça allait se passer. Pendant cette réunion, là, on lui a posé des questions...comment ça allait se passer... qu'est-ce qu'elle comptait faire, comment elle s'organiserait...Alors, bah ! quel… Moi, je lui ai demandé par rapport à mon jour de repos fixe, je lui ai demandé s'il allait rester comme il était ou pas, parce que j'ai un petit garçon, c'est important pour prévoir la garde. Voilà... Les horaires, comment ça allait se passer. Elle a été très claire, comme toujours, dans ce qu'elle veut faire »* (Salariée EMB).

D'autres repreneurs ont préféré se présenter directement au contact du « terrain » et rencontrer au fur et à mesure les salariés lors de discussions informelles. Ce type de relations interpersonnelles est très fréquent au sein des TPE caractérisées par un système d'information interne simple et peu organisé. Le contact direct et le dialogue entre membres de l'organisation assurent la circulation de l'information (Julien, 1990 ; Torrès, 2007).

« *Je me suis présenté, j'ai expliqué qui j'étais, ce que je faisais déjà. Ça n'a pas été des entretiens individuels très formels comme on aurait pu voir dans d'autres entreprises. Je suis surtout venu les voir pendant leur temps de travail, ou j'ai échangé, essayé de savoir à qui j'allais avoir à faire plutôt que … déjà je les sentais très stressés, alors je n'allais pas encore leur envoyer une convocation sur laquelle j'aurais encore des gens bloqués. Ils fonctionnaient à l'ancienne aussi bien sur la partie Relationship qu'administrative »* (Repreneur LPC).

En plus de cette première présentation, certains repreneurs ont décidé de rencontrer individuellement chaque salarié au cours d'un entretien formel « en face à face » pour leur expliquer la situation et tenter de nouer une relation plus personnalisée avec eux.

> « *Moi, j'ai pris le temps de les recevoir un par un, je trouve que c'est plus judicieux. Ils peuvent vraiment parler de tout ce qui les touche, de leurs problèmes perso s'il y en a, de tout ça quoi ! Ça peut m'éviter de prendre des mauvaises décisions sur leur emploi du temps par exemple, s'ils ont des gamins à charge ou des choses comme ça quoi* ! » (Repreneur ICV).

Qu'ils aient lieu au travers d'une réunion ou lors de discussions plus personnelles, ces premiers échanges sont l'occasion pour chacun de récolter de nombreuses informations utiles à la compréhension du changement. Les salariés tentent de percevoir les intentions du dirigeant notamment pour ce qui concerne leur emploi, et le repreneur essaie de découvrir le profil de ses nouveaux collaborateurs ainsi que les problèmes rencontrés. Les interactions initiées par le repreneur sont un premier pas vers la création de nouvelles représentations qui seront collectivement partagées par les membres de l'organisation, ce qui constitue, à coup sûr, le principal défi dans la gestion du changement organisationnel majeur.

Notre analyse a aussi permis de relever, à l'instar de certains auteurs avant nous (Abolafia, 2010 ; Munir et Phillips, 2005, cités par Brown, Colville et Pye, 2015), l'importance et l'influence des discours, notamment ceux formulés par le repreneur, sur le processus de construction collective de sens engagé. Plus tard, en assurant la fluidité des échanges puis le partage d'expériences par le biais de réunions régulières, le repreneur fournit un cadre où tous les membres de l'organisation pourront argumenter en utilisant de nouvelles données émanant de plusieurs sources, afin de construire de nouveaux cadres impliquant des liens entre des actions et des résultats, qui comprennent leurs interprétations multiples (Weick, 1995). Ayant plus d'informations en leur possession, les repreneurs rencontrés ont tous souhaité initier des changements de plus ou moins grande importance selon les cas. Les premières actions sont fondamentales pour le nouveau dirigeant dans la mesure où elles génèrent davantage « d'ingrédients bruts » pour le sensemaking. Via les stimuli ou indices engendrés, les repreneurs peuvent rapidement en apprendre plus sur la situation et prendre des mesures appropriées en prêtant attention aux signaux générés par cette action (Weick, 1988).

Néanmoins, un temps d'observation a été parfois respecté avant de prendre des décisions, comme le reconnaît le repreneur suivant :

> « *Moi, j'ai attendu de bien connaître la situation ; il faut un temps d'adaptation où on observe ce qui ce passe, où on apprend à connaître les gens, la clientèle. Ce n'est qu'une fois qu'on a fait ça, qu'on peut agir en connaissance de cause* » (Repreneur SAG).

Les premières décisions portent souvent sur ce que le nouveau dirigeant pense être une amélioration pour l'entreprise et/ou pour les salariés. Tous les repreneurs rencontrés ont conscience qu'ils apportent un regard neuf à la situation et souhaitent le faire savoir. Ainsi, une simplification des procédures, une amélioration des conditions de travail, un réaménagement des locaux sont autant de « petites décisions » qui marquent les esprits et montrent qu'un nouveau dirigeant est en place.

> « *En fait, en y regardant bien, au début, je n'ai pas opéré de réels changements, c'est plus des aménagements, il a fallu qu'on fasse une cloison au bout de la grande réserve parce qu'on n'était pas en conformité. Si on ne faisait pas ça, on risquait la fermeture administrative. Bon, c'est l'ancien propriétaire qui aurait dû le faire mais… On a aussi amélioré leurs conditions de travail. Par exemple, j'ai aménagé cette nouvelle salle en salle de réunion et en salle de repas. Avant, elles mangeaient sur le bureau d'Odile. Le but, c'est encore une fois, de créer un endroit calme, une salle où elles peuvent vraiment se détendre. J'ai aussi changé les rayonnages de manière où d'un seul coup d'œil, elles sachent tout de suite ce qu'il y a en stock. J'ai fait installer des portes automatiques, comme ça elles n'auront pas froid en hiver* » (Repreneur HPC).

Ou bien encore :

> « *J'ai simplifié certaines choses dès le début. Par exemple, la comptable avait la possibilité de faire des virements seule sans que ce soit signé par le patron. Donc on en a discuté et, d'elle-même d'ailleurs, elle me l'a proposé, et le lendemain on a arrêté ça. C'était une grosse responsabilité et j'ai compris que ça l'angoissait. Tous les fichiers financiers sont maintenant validés par moi-même, cela me permet aussi de me mettre au courant de tout ce qui se passe, tout ce qui est règlement, tout ça quoi !* » (Repreneur FRT).

Certains repreneurs pensent qu'il s'agit de faire de petites choses « *toutes simples* » pour améliorer fortement l'environnement de travail :

> « *Quand je suis arrivé, j'ai pu voir qu'elles avaient quelques motifs d'insatisfaction. Par exemple, Andrée m'a dit une fois : « enfin ! il y a de la monnaie dans le tiroir ! ». J'imagine que mon prédécesseur ne le faisait pas tout le temps. Il n'y avait pas assez de monnaie, c'est un point de détail, mais qui les agaçait vraiment. Quand vous êtes quotidiennement face à des clients et que vous n'avez pas de quoi rendre la monnaie, c'est agaçant ! Elles ont aussi dit, « tiens maintenant on aura du stock !», sous-entendu qu'avant il y en avait pas assez. Moi je considère qu'il faut fournir des conditions de travail relativement aisées quand on peut. Pas un sou de monnaie dans la caisse, il faut sans arrêt pleurer les petites pièces auprès des clients. Pareil pour le stock, il en faut ! Alors il ne faut pas exagérer sur le volume, mais il faut pouvoir satisfaire la clientèle et c'est plus facile pour le salarié de gérer le contact avec la clientèle. Pour lui, c'est mieux de dire, j'ai tous les produits, plutôt que de lui dire de repasser plus tard pour récupérer un manquant* » (Repreneur PP).

Il s'agit parfois de décisions symboliques dont l'objectif est d'installer un climat de confiance avec les salariés :

> « *Après, moi, je leur ai apporté de bonnes conditions de travail. Avant, l'ancienne patronne n'était jamais là… Ils n'avaient pas le droit au café par exemple. Ils n'avaient pas le droit au pain ; le soir, ils devaient les compter pour les jeter le lendemain. Moi, je leur laisse les emmener. De toute manière, ça part à la poubelle. Et je n'ai pas vu d'explosion des invendus. Ils ne vont pas manger 10 baguettes de pain chacun. Ça, c'est un détail mais ça marque le coup. Ils se disent, tiens elle a confiance en nous* » (Repreneur SAG).

Nos observations soulignent que des décisions de plus grande ampleur ont également été prises par certains repreneurs. Ce type de décisions prouve aux salariés que le repreneur assume son nouveau rôle de leader et qu'un projet de reprise est en train de s'appliquer.

Ainsi, il apparaît parfois indispensable pour certains repreneurs de remettre à plat les horaires :

> *« Il a changé les plannings, il y en a qui avait toujours l'habitude d'être du matin. Et il y en avait, c'était toujours les mêmes, du soir. Là, maintenant, c'est plus pareil. Là, ça a été dur pour certains…mais bon c'est pas normal que ce soit toujours les mêmes qui se tapent les fermetures* » (Salarié MC).

Resituer les rôles de chacun dans l'organisation, en imposant un cadre plus rigoureux, a aussi été décidé dans l'entreprise EMB.

> *« Elle a mis en place des changements dès le départ. Par contre, c'est très carré, elle aime que les choses soient bien claires. Autant avec C. [la cédante], c'était le bazar, autant avec C [la repreneure] non, c'est très carré ! Chacun à sa place ! C'est-à-dire qu'il faut faire telle chose et ne pas faire telle chose, elle tient à ce que chaque fille ait son travail...et...euh...comment dire ?....alors. Quand c'était C [la cédante], comme elle était tout le temps absente, elle nous laissait libres de nous organiser comme on voulait en fait, c'est-à-dire que chaque fille faisait son travail, mais un peu à sa manière. Quand C. [la repreneure] est arrivée, au contraire : c'était toi tu fais ça, toi tu fais ça ...enfin chaque fille avait une catégorie de choses à faire et pas d'autres -voilà des règles et un cadre très précis, très droit, très carré...*» (Salariée EMB).

Certains repreneurs font le point sur les rémunérations et concèdent une augmentation en tant que signe de reconnaissance pour le travail déjà effectué.

> « *Oui voila, il a trouvé… ben… dès le premier mois de son arrivée, il nous a augmenté. Oui parce qu'il a considéré que ça faisait longtemps qu'on n'avait pas été augmentés et vu le travail qu'on faisait, il était satisfait de notre travail et il nous l'a dit. Donc, ça aussi, ça nous a changés parce que c'était la première fois qu'un employeur récompensait aussi bien verbalement que financièrement »* (Salarié PP).

Certains repreneurs ont même pris des sanctions :

« *Moi, je ne peux pas avoir de « bloquants » c'est pas possible et je vais faire en sorte qu'il y en ai plus. C'est malheureux, mais il y a eu une personne comme ça, on dirait qu'elle voulait semer la zizanie, rien n'allait jamais, elle donnait de la mauvaise humeur, elle critiquait tout. Ben, des gens comme ça, il faut qu'ils sachent à qui ils ont affaire. Faut savoir faire partir des courriers s'il le faut. C'est ce que j'ai fait avec elle et elle s'est tout de suite calmée* » (Repreneur ICV).

Les mesures disciplinaires peuvent parfois être très lourdes :

« En fait, je parle là du principal opposant. Il y avait un gros problème avec lui. Il ne s'entendait pas avec le groupe et, au bout d'un an, un an et demi, je suis arrivé à une rupture conventionnelle qui arrangeait tout le monde. J'ai quand même eu deux plaintes de harcèlement à cause de lui sur des stagiaires, … vraiment, c'était un cas ! Il était insupportable ! » (Repreneur SJA).

Les décisions portent également sur les relations avec les parties prenantes de l'entreprise, comme dans cet exemple, les fournisseurs :

« Là où il y a eu un grand changement, c'est dans les relations qu'on pouvait avoir avec certains fournisseurs. Là je pense qu'ils [les salariés] se sont dit oh là là tiens ! Voilà il y a des trucs qui changent là. Parce que je pense que j'ai été beaucoup plus direct avec des fournisseurs, notamment les fournisseurs stratégiques pour l'entreprise, beaucoup plus direct et beaucoup plus dur, ferme en mettant la pression, en demandant des comptes, choses qui n'étaient pas forcément, peut-être moins faites avant ou faites de manière différente, ça je pense que ça les a intéressés [les salariés] en tout cas » (Repreneur FRT).

Nos observations montrent que les décisions et actions initiées par le repreneur ne sont pas forcément mal perçues des salariés. Dans plusieurs entreprises, certaines d'entre elles furent même attendues. Pour de nombreux salariés rencontrés, ce qui importe avant tout, c'est que les décisions prises et les actions qui sont menées, paraissent justes et équitables, comme le prouve le témoignage suivant :

« *Maintenant, il n'y a plus de différences entre les personnes. Il y a une certaine justice quand même. Avant les plannings, c'était un peu bizarre. On avait l'impression que certaines étaient plutôt privilégiées...* » (Salarié EMB).

Weick affirme que l'action est une partie intégrante de la construction de sens. Dans cette perspective où la « *cognition réside dans la voie de l'action* » (Weick, 1988, p. 307), les individus connaissent le monde en prenant des mesures et en voyant ce qu'il advient ensuite. Durant la période de management post-reprise, la mise en place de règles concrètes, l'action visible du repreneur offrent un cadre de compréhension, une grille de lecture sur ce qui est en train de se passer. Si l'action engagée avec fermeté, dans un tel climat d'incertitude, engendre la compréhension (Rojot et Wacheux, 2006) chez les salariés, elle produit en même temps, des incompréhensions, des doutes, desquels s'engageront des confrontations d'interprétations qui aboutiront, elles aussi, à terme, à une compréhension nouvelle de la situation.

La littérature reconnaît le rôle prépondérant du dirigeant dans la conduite et dans l'explication du changement. Ce dernier se doit d'être un véritable leader aidant les individus à mettre à jour les contextes dans lesquels les décisions devront être prises (Fiol et Huff, 1992) et à donner progressivement du sens au changement (Barabel et Meier, 2010). Son action contribue pour une bonne part à fournir des interprétations signifiantes à des informations ambiguës (Thomas et al., 1993). Nos observations font apparaître que le repreneur joue, effectivement, un rôle central dans la dynamique de compréhension individuelle et collective et dans l'évolution de l'attitude de chacun des acteurs face au changement. Son action s'inscrivant dans le cadre d'un événement majeur générateur d'équivocité, il se doit d'expliquer le changement et d'apporter des réponses aux nombreuses interrogations soulevées. Néanmoins, nous remarquons qu'expliquer le changement ne suffit pas, il faut également l'animer continuellement. En encourageant l'interaction, en mettant en mouvement et en rendant attentifs les salariés à ce qu'il advient (Koenig, 2003), en restant ouvert aux questionnements de ces derniers, en générant lui-même des questionnements, il donne les moyens à tous de mieux appréhender la situation. De la même manière, en prenant des décisions et en établissant une direction, il facilite la compréhension et l'action et fait émerger auprès des salariés une nouvelle vision par le jeu des interprétations. Agissant de la sorte, il devient un donneur de sens, un sensegiver (Gioia et Chittipeddi, 1991) permettant à l'organisation de se renouveler progressivement en reconstruisant collectivement du sens.

1.1.3.2.) L'instauration et le maintien d'une communication franche et honnête

L'analyse de nos entretiens a permis de relever l'importance de la communication interpersonnelle au sein du processus de reconstruction collective de sens post-reprise. Pour une très grande part des cas étudiés, nous avons pu observer que, dès l'entrée en fonction du nouveau dirigeant, les salariés ont exprimé le besoin de communiquer pour savoir ce qui était en train de se passer et ce qui allait se passer. Compte tenu de la petite taille de l'entreprise, du peu ou de l'absence de niveaux hiérarchiques, tous ont attendu que le repreneur fasse la démarche de venir à leur rencontre, puis de s'intéresser réellement à eux. La plupart des salariés rencontrés ont souhaité être consultés sur leur vie, leur travail, leur ressenti face aux événements et à leur vision de l'entreprise. Le dialogue franc, simple et direct est très largement plébiscité. La majorité des repreneurs rencontrés semblent avoir pris conscience de leur rôle actif, en tant que nouveaux dirigeants, dans la mise en œuvre du processus d'interactions communicatives. Il devient nécessaire de faire le premier pas comme le reconnaît le repreneur suivant :

> « *Faut pas oublier que c'est nous qui arrivons. C'est à nous de faire la démarche d'aller les voir pour discuter. S'ils voient qu'on fait l'effort, eux aussi vont le faire. Pour moi, c'est simple, tout est lié à la relation qu'on arrive à installer, à la manière dont on arrive à communiquer avec eux* » (Repreneur PP).

Initier un tel processus est un premier pas essentiel vers la résorption de l'équivocité. Mais cette première action, à elle seule, n'est pas suffisante. Agir durablement sur l'équivocité perçue nécessite que le processus d'interactions communicatives puisse se poursuive indéfiniment. Giroux (2006) nous rappelle, en effet, que l'organisation, en tant que « processus organisant », est le fruit des interactions communicatives par lesquelles les interactants la co-construisent de manière continue. De par sa position centrale dans l'organisation, c'est au repreneur qu'il revient de veiller à ce que les interactions se maintiennent et que tout salarié puisse continuellement s'exprimer librement, sans non-dit, ni arrière-pensée, et surtout, sans crainte d'éventuelle sanction. Nous avons pu relever que maintenir une communication permanente au sein de l'organisation n'est pas chose aisée. Cette activité nécessite, pour le repreneur, de se rendre disponible pour l'échange et, pour les salariés, de trouver des moments propices à la rencontre. Ceci n'est pas évident au sein des TPE commerciales compte tenu des larges amplitudes horaires généralement observées. De

nombreux salariés interviewés nous ont confié avoir souvent l'impression de « se croiser » sans trop pouvoir échanger réellement sur le fond des choses.

> « *Nous, ben, on n'a pas vraiment pu en discuter tous ensemble, on ne se voit pas tout le temps. Y en a qui sont du matin et d'autres qui sont du soir, et puis y a ceux qui font que le week-end, comme les étudiantes »* (Salarié MC).

Le repreneur, malgré les fortes contraintes imposées par l'activité, devra consacrer une partie de son temps pour dialoguer avec chaque salarié. Nous observons que, pour une grande majorité des cas étudiés, les entretiens informels sont privilégiés aux entretiens proprement formels.

> « *On n'a pris l'habitude de se voir [avec le repreneur] tous les vendredis soir après la journée de boulot. On prend un moment pour voir les problèmes, les clients, les fournisseurs, tout ça… les problèmes avec les collègues (...) C'est bien, on prépare la semaine suivante autour d'un verre* » (Salarié SJA).

Ou bien encore :

> *« Disons qu'elle a essayé au départ de mettre en place de vrais entretiens avec nous toutes, enfin c'est ce qu'elle nous a dit. Moi j'en ai fait un au début… Mais bon, avec les problèmes du magasin, il y a toujours quelque chose d'imprévu, elle a vu que ça allait être difficile. Donc quand on se voit et quand elle a des choses à nous dire, c'est entre deux clientes et ça s'arrête là ! »* (Salarié EMB).

Maintenir son bureau ouvert et le faire savoir donnent également l'impression aux salariés qu'ils seront personnellement écoutés.

> « *Ben, disons que c'est plus facile. Elle nous a fait comprendre que si on avait des choses à dire, que si on n'avait pas compris quelque chose ou si on avait des problèmes personnels, on avait qu'à aller la voir dans son bureau, que sa porte restait toujours ouverte »* (Salarié EMB).

Si les échanges interpersonnels sont importants, le repreneur devra aussi tout mettre en œuvre pour faciliter la communication collective. Les réunions périodiques se révèlent d'une grande utilité et sont particulièrement appréciées, comme le reconnaît le salarié suivant :

« *Ce qui est bien, c'est qu'on arrive à faire des réunions… en plus maintenant, elle [la repreneure] a aménagé une vraie salle de réunion à la place de l'ancienne salle de pause. Les réunions, on n'en fait pas souvent mais on arrive à se voir au moins une fois par mois. Ça permet de faire le point et de voir ce qu'on peut faire pour améliorer les choses, de dire ce qui ne va pas* » (Salarié HPC).

Par ailleurs, nous avons observé que les salariés expriment très souvent le désir de regarder le repreneur communiquer honnêtement, sans arrière-pensée. Si elle est réciproque, une telle pratique génère la confiance mutuelle, l'échange de connaissance, l'interaction respectueuse et l'adaptation à l'environnement. La confiance, l'honnêteté, le respect de soi et des autres sont, en effet, autant d'ingrédients supplémentaires (Roux-Dufort, 2003) pour reconstruire des liens cohérents dans « *une vie harmonieuse avec autrui* » (Weick, 1993, p.634). A défaut d'une communication franche et honnête, les salariés auront le sentiment de ne pas savoir où ils en sont, comme le reconnaissent ces deux salariés de l'entreprise LPC :

« *Moi j'ai vraiment l'impression de tout le temps rester dans le flou (…) de n'avoir jamais su les tenants et les aboutissants. En fait, j'ai l'impression qu'il ne dit jamais ce qu'il pense vraiment »* (Salarié 2 LPC).

Ou bien encore :

« *Il n'a jamais pris le temps de discuter avec nous comme on le fait maintenant, j'aurais aimé qu'il me dise, voilà j'ai repris, je souhaite faire ceci ou cela, même maintenant, qu'il me dise quelquefois : ce que vous faites c'est bien ou c'est pas bien, enfin des choses comme ça quoi. Mais, même ça, on n'a jamais de retour* ! » (Salarié 1 LPC).

Certains repreneurs font preuve d'humilité et n'hésitent pas à communiquer leur manque de savoir ou leur carence. Ceci semble fortement apprécié par les salariés. En reconnaissant publiquement qu'ils ne savent pas, ou du moins pas tout, ils favorisent l'émergence d'un dialogue ouvert, sincère, associant confiance, fiabilité et estime de soi (Laroche et Steyer, 2012).

« *Moi, quand il y a un truc que je ne maîtrise pas, je le dis, j'ai rien à cacher, je n'ai pas la science infuse. Par contre, si je ne sais pas, je leur ai dit que je ferai tout pour apprendre et que leur aide serait la bienvenue. Faut pas faire celui qui connaît, quand on ne sait pas, sinon ils vont vite sans rendre compte et c'est pire*

que tout. Au moins là, ils savent que je suis honnête et que je leur dis tout. Je sais que beaucoup d'entre eux ont apprécié cette manière de faire. En plus, ils se sont sentis valorisés» (Repreneur HPC).

La qualité des interactions est primordiale. Elle permet l'échange des informations et une compréhension commune de la situation (Giroux, 2006). Pour les salariés, la réalité organisationnelle se redéfinit progressivement et ils peuvent alors envisager d'y participer à travers leurs actions. Tout ce qui est mis en œuvre par le repreneur pour faciliter l'échange et l'interaction respectueuse (Weick, 1993), influence positivement le processus de reconstruction collective de sens. Établir dès le départ un climat favorable à une communication franche et honnête sans « langue de bois », qu'elle soit formelle ou informelle, installe une relation, aboutit à une reconstruction des liens entre les individus. Exposer continuellement ses interprétations, autoriser les salariés à en faire de même, éclairent et structurent l'environnement. L'engagement de tous dans l'action devient alors possible.

1.1.3.3.) L'implication des salariés dans le projet

L'arrivée d'un nouveau dirigeant, d'autant plus si elle n'a pas été annoncée, donne souvent l'impression aux salariés d'avoir été « vendus avec l'entreprise » et de ne pas avoir eu leur mot à dire :

« *Tout ça, ça fait bizarre, on a l'impression qu'ils ont tout manigancé dans notre dos. Ils parlaient de nous, de ce qu'on faisait et il jugeait notre travail. J. [le repreneur] est même venu jouer le client pour nous observer incognito. C'est après qu'on découvre le pot au rose, qu'on a été vendus avec les murs. En fait, c'est comme si on était des objets* » (Salarié LPC).

De nombreux repreneurs expliquent avoir tenu à l'écart les salariés et justifient l'importance accordée au secret, avant et au moment de la transaction, par une injonction formulée par le cédant. Ce dernier ne souhaitait pas ébruiter la vente pour ne pas inquiéter les salariés et l'entourage de l'entreprise. Cette pratique semble d'autant plus respectée que le cédant a connu précédemment une ou plusieurs ventes ayant achoppé. Nos analyses mettent en évidence le poids tout à fait marginal accordé aux salariés dans la phase amont du processus repreneurial, aucun n'ayant été officiellement consulté durant la période de prise de décision du repreneur. Cette pratique, apparemment courante au sein des TPE, contraste avec

l'importance reconnue du rôle joué par les salariés dans la réussite de l'entrée en fonction du nouveau dirigeant. La littérature leur reconnaît un rôle de premier plan dans la réussite de l'entrée en fonction du dirigeant et plus largement du processus de reprise (Henriet, 1999 ; Boussaguet, 2005 ; Deschamps et Paturel, 2009). Alors qu'ils sont ignorés auparavant, lors des phases de discussions et de conclusion de la vente, l'implication des salariés est particulièrement désirée au moment où le repreneur entre en action. Il s'agit d'un point déterminant dans la réussite de sa prise de fonction comme le reconnaissent les repreneurs suivants :

> « *Il fallait vraiment que je m'appuie sur le personnel, je ne connaissais rien à ce métier. D'ailleurs, si j'ai repris ce magasin, c'est parce qu'ils étaient là. Après, faut qu'ils jouent le jeu, faut qu'ils se lancent avec nous et ça c'est pas gagné »* (Repreneur HPC).

Ou bien encore :

> *« Ils m'ont montré les choses au fur et à mesure, pour faire l'ouverture, la fermeture, les trucs techniques, l'informatique… Après, heureusement qu'ils étaient là pour me présenter la clientèle, les fournisseurs, je pense que ça se serait moins bien passé s'il y avait pas eu ça !* » (Repreneur SAG).

Nos observations font état de différents moyens utilisés par les repreneurs pour impliquer les salariés dans leur projet. Certains ont souhaité consulter les salariés et leur faire prendre part aux décisions, ce qui a été particulièrement apprécié, comme le prouve le témoignage suivant :

> « *Elle [la repreneuse] nous fait énormément participer à toutes les décisions. J'apprécie beaucoup parce que pendant cinq ans, c'est ce qu'on faisait. C'est bien de fonctionner comme ça, car on a vraiment l'impression d'être concerné par la vie de l'entreprise. On a le sentiment de former une équipe. Quand quelqu'un décide et dit : «toi tu fais ça, toi tu fais ça », c'est beaucoup moins intéressant »* (Salarié HPC).

D'autres ont donné plus d'autonomie et encouragé l'initiative :

> *« bien, entre l'ancienne et la nouvelle direction, c'est l'ancienne et la nouvelle école quoi... E. [le cédant] voulait tout gérer, c'est-à-dire qu'il faisait ses devis,*

il faisait un peu de paperasse, avec sa femme qui en faisait aussi. Il faisait les livraisons, il faisait des tours sur le chantier pour voir si ça allait, il nous aidait des fois sur le chantier. Alors que J. [le repreneur], il fait plus du bureau, il a beaucoup délégué quoi, et responsabilisé le personnel. Et nous, ben… je trouve que ça marche beaucoup mieux, on maîtrise le truc du début à la fin quoi ! On gère nos chantiers comme on le veut, on discute avec les clients en direct et s'il y a un problème, on le règle nous-mêmes. Même nos heures sup sont faites au déclaratif ! Par contre, faut pas faire ou lui raconter n'importe quoi ! Ça, il nous l'a bien expliqué » (Salarié SJA).

Enfin, certains repreneurs ont jugé bon de confier plus de responsabilités à leur personnel, ce qui semble, là encore, positif :

« *Nous, on a envie de bosser avec lui [le repreneur], il nous a accordé plus de responsabilités. Il nous pousse à nous améliorer, il nous confie plus de tâches. Du coup, on fait pas toujours la même chose comme de la mise en rayons. Là, par exemple, je m'occupe des changements de prix dans le magasin, c'est tout géré sur informatique. Avec l'ancien patron, je n'avais pas le droit de le faire ».* (Salarié ICV).

En permettant aux salariés de s'impliquer dans le projet, en les faisant participer aux prises de décisions, en favorisant la prise d'initiative, ou encore en leur accordant plus d'autonomie et de responsabilités, le repreneur exerce une influence considérable sur le processus de reconstruction collective de sens. Sous son impulsion, les individus sont invités à faire des propositions, trouver des solutions innovantes ou, tout simplement, agir. L'émulation ainsi générée contribue à créer, puis à maintenir, une dynamique interactionnelle qui enrichit considérablement les cadres interprétatifs et le sens donné à la situation.

L'interactionniste symbolique invite à porter notre attention sur le rôle essentiel de l'individu dans l'émergence et la manipulation du sens (Blumer, 1969). Tous les acteurs, quel que soit leur statut, sont parties prenantes dans la construction du monde qui les entoure. Ils produisent leur environnement autant qu'ils sont produits par lui, et le « sens commun » émerge d'une activité continue de communication interpersonnelle. L'élaboration collective de sens au sein d'une organisation devient le résultat des multiples interactions entre tous ses membres (Vidaillet, 2003). Pour Weick, ce processus est d'autant plus intense et visible que

la situation vécue est inédite, confuse et équivoque. Les théories du sensemaking et celles du leadership ont permis d'assimiler, tour à tour, le poids des interactions interindividuelles et le rôle actif du repreneur, en tant que nouveau leader, dans l'acceptation puis l'engagement des salariés dans une situation de changement. L'analyse de notre matériau empirique met clairement en évidence l'influence de facteurs individuels sur la reconstruction collective de sens post-reprise. Chaque individu et chaque groupe d'acteurs (cédants, salariés, repreneurs) participent à son accomplissement, même si chacun n'a pas le même poids dans le processus. Il apparaît, en effet, que le repreneur est en première ligne et que de son action émergera prioritairement ou non le processus. Notre recherche met également en évidence que la reconstruction collective de sens post-reprise n'est pas un processus s'enclenchant spontanément dans l'organisation en s'affranchissant de la volonté des acteurs. Il s'agit bel et bien d'un processus voulu, encouragé et entretenu par les différents groupes d'acteurs, au premier rang desquels figurent les repreneurs.

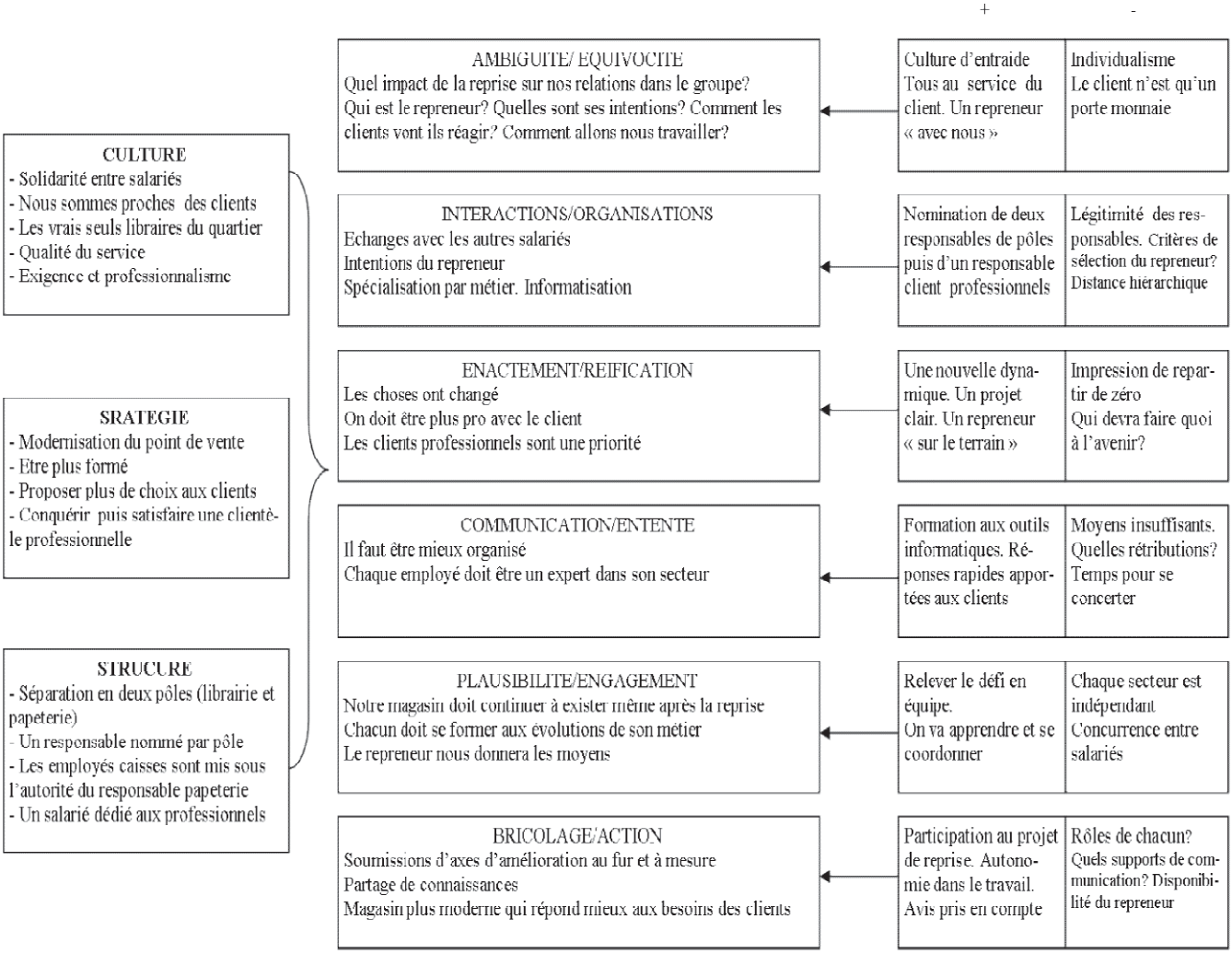
Intéressons nous à présent aux facteurs organisationnels ainsi qu'à leur influence sur le phénomène étudié.

1.2.) Les facteurs organisationnels

A ce stade de la recherche, nous avons principalement focalisé notre attention sur les facteurs individuels qui ont une influence sur le processus de reconstruction collective de sens post-reprise. Si l'importance de ces facteurs vient d'être établie, l'analyse de nos entretiens a également montré qu'ils n'étaient pas les seuls. Lorsqu'elle est confrontée à un changement majeur comme la RPP, différentes solutions sont à la disposition de l'organisation pour favoriser ce processus et ainsi accroître son niveau de résilience. Pareil constat invite à admettre que l'articulation des processus de construction de sens individuels dans l'interaction produit l'organisation, mais qu'en retour, l'organisation en train de se former agit, par ses caractéristiques, sur la fabrication de sens et l'action (Laroche et Steyer, 2012). Afin de mettre en évidence ces différentes solutions, nous nous sommes appuyé sur le modèle de sensemaking en situation de changement proposé par Vandangeon-Derumez et Autissier (2006), préalablement décrit en première partie de ce travail. Nous rappelons brièvement que l'objet de ce dernier est de fournir une représentation transversale du processus de sensemaking en liant trois variables organisationnelles de création de sens (culture, stratégie et structure) au processus d'engagement individuel dans l'action. A partir de ce modèle, nous

avons élaboré 19 grilles d'analyses[274] correspondant pour chaque entreprise aux deux catégories d'individus interrogés ; repreneur et salariés. Nous en présentons un exemple ci-après (figure 27).

Figure 27 - Grille d'analyse du management de la reprise (Salariés HPC)



Ce travail d'ordonnancement et de présentation des données a permis de relever différents facteurs organisationnels de création-destruction de sens durant la période de management post-reprise. Faisons ressortir à présent, un à un, ces divers facteurs à travers les variables culturelles, stratégiques et structurelles.

[274] Nous rappelons au lecteur que nous n'avons pu interroger les salariés de l'entreprise MF puisqu'aucun d'entre eux ne faisait partie de l'effectif au moment où nous réalisions nos entretiens.

1.2.1.) Au niveau culturel

L'analyse de notre matériau empirique montre l'existence de différents facteurs liés à la culture organisationnelle ayant une incidence directe sur le processus de reconstruction de sens engagé par les individus. Cette influence se manifeste à travers trois éléments : la perception de la mission de l'entreprise, la conception du travail en équipe et du partage et l'importance accordée au dialogue et à l'écoute.

1.2.1.1.) La perception de la mission de l'entreprise

Lorsque les individus font face à une situation équivoque qui perturbe leur perception de l'environnement et d'eux-mêmes au sein de ce dernier, beaucoup « *se raccrochent* » à une vision plus ou moins partagée de la mission de l'organisation. Cette vision constitue un socle commun d'interprétations sur lequel ils s'appuient pour donner un sens à la situation vécue. Elle constituerait un cadre, un point de référence stable permettant aux individus de reformuler leurs préoccupations face à l'avènement d'un élément nouveau. Ainsi, nous avons relevé que de nombreux salariés avaient recours à ce cadre interprétatif pour s'engager dans une lecture du changement.

> « *Là ! On est dans un commerce de quartier, on connaît les clients par leurs noms, on fait la bise à certains, on rend service. Ce ne sont pas que des clients. Ça, c'est un truc qui ne pourra pas changer comme ça. En tout cas, si quelqu'un touche à ça, les clients vont partir et l'entreprise va couler* ! » (Salarié PP).

Ou encore :

> « *Nous, on n'est pas que des marchands de livres, on fait du conseil, on donne envie de lire aux gens. Ça, c'est super important pour nous toutes. Dans notre commune, il n'y a pas beaucoup d'endroits comme ça. Si les gens viennent ici, c'est parce qu'ils savent qu'on ne fait pas que gagner de l'argent. On s'investit sur du long terme avec eux, on veut qu'ils reviennent, notre objectif, ce n'est pas de vendre et puis voilà. Nous, on veut que quand on les croise dans la rue, ils nous regardent pas de travers, sinon, ça voudra dire qu'on aura mal fait notre travail* » (Salarié HPC).

C'est lorsque les salariés se lancent dans la phase d'enactement de leur environnement que la vision de la mission de l'organisation est la plus sollicitée. Ils interprètent l'évolution du changement à travers cet élément et décident ou non de s'engager dans la poursuite du

processus de construction collectif de sens. En effet, lorsqu'il s'engage dans une interaction, un individu se demande s'il a intérêt à s'exposer et à s'investir dans une cause qui ne correspond pas totalement à ses valeurs (Vandangeon-Derumez et Autissier, 2006). Nous avons pu relever que, dans certains cas, la mission attribuée à l'entreprise par les salariés différait sensiblement de celle du repreneur, comme le prouve le témoignage suivant :

> «*C'est pas un truc qu'on sait faire et même qu'on a envie de faire. Lui, il veut vendre du fastfood, des burgers, des pizzas, des trucs pas bons pour la santé quoi. Ce qui compte c'est la marge, en achetant des produits pas trop chers... Nous, ici, on fait de la bonne cuisine, on fait du traditionnel, du fait maison. On ne donne pas n'importe quoi à manger à nos clients* » (Salarié LPC).

Dans tous les cas, la vision de la mission de l'entreprise développée par ses membres influence le processus de reconstruction collective de sens. Elle s'insère dans la carte cognitive développée par chaque individu comme un ensemble de concepts et de relations entre concepts formant la représentation des croyances d'une personne sur un domaine particulier (Axelrod, 1976, cité par Vidaillet, 2003), et lui permet de mieux interpréter son environnement. La perception de la mission de l'entreprise sert de guide, de support aux interactions entre tous les acteurs organisationnels, puis à la construction de sens. Les réponses apportées par la nouvelle organisation interfèrent sur l'engagement de l'individu dans l'interrelation et dans l'action. Si la perception de la mission de l'entreprise enrichit et favorise la confrontation des interprétations, phénomène duquel émerge le sens, nous observons également que lorsqu'elle semble trop éloignée des valeurs individuelles, elle met un terme définitivement aux interrelations, puis à la collaboration, comme le prouve le témoignage suivant :

> « *C'est simple, en cuisine, il y en a qui sont partis au bout de quelques semaines parce qu'ils ont compris tout de suite qu'on allait faire un autre boulot, qu'on vendrait de la « merde ». C'est pas pour ça qu'ils avaient signé* ! » (Salarié LPC).

1.2.1.2.) La conception du travail en équipe et du partage

Dès l'entrée dans l'entreprise du repreneur, il apparaît fondamental de maintenir des relations entre tous les membres de l'organisation. Nous avons pu observer que la manière dont les personnes interrogées appréhendaient le travail en équipe et l'idée qu'elles se

faisaient du « partage », exerçaient une influence notable sur la fréquence et la qualité des interactions et, in fine, sur le processus de reconstruction collective de sens post-reprise. Les témoignages de nombreux salariés mettent en avant l'importance du travail en équipe en tant que valeur essentielle et partagée pour s'engager dans une dynamique d'échanges et d'actions. Face à un environnement difficile, il s'agit d'être solidaires les uns avec les autres, même lorsqu'on se retrouve avec un inconnu dans l'équipe, fut-il nouveau dirigeant de l'entreprise.

> *« Pour moi, travailler en équipe c'est super important. On ne fait rien tout seul, surtout dans un magasin comme le nôtre. Il y a des périodes où certains sont plus chargés que d'autres et ça tourne, donc il faut savoir se prêter main forte. Ce qui est bien avec C. [le repreneur], c'est qu'il voit les choses un peu comme nous, il est dans le partage. Il a des valeurs basées sur le respect, le partage entre les gens... il est super humain. C'est un gars qui n'hésite pas à venir nous voir si on a un problème, il nous laisse pas dans la panade. C'est vrai qu'on fonctionnait déjà un peu comme ça avec les collègues même si l'ancien patron n'aimait pas trop qu'on discute trop ensemble. Donc nous, avec quelqu'un comme ça, on a eu envie de travailler avec lui. C'est peut être rare de voir des salariés qui veulent que leur patron réussisse, qu'il gagne bien sa vie, mais c'est comme ça chez nous »* (Salarié ICV).

> Ou encore :

> « *D'un autre coté, quand C. [la cédante] est décédée, on s'est serré les coudes pour sauver le magasin. Maintenant, ça c'est ancré dans l'équipe, on se serre les coudes quoi qu'il arrive… Pour nous, c'est un peu notre bébé le magasin. On sait que ce n'est pas notre magasin mais c'est quand même notre magasin et on se donne à fond, on fait tout pour que tout se passe bien. Tout ça, ça n'a pas changé avec la nouvelle patronne, on a quand même continué à faire comme avant* » (Salarié HPC).

Nous constatons qu'au sein des organisations dans lesquelles un esprit d'équipe est prononcé, les interactions sont nombreuses et facilitées, même après l'arrivée d'un nouveau dirigeant. Les échanges intersubjectifs habituels et réguliers offrent aux acteurs organisationnels de se repositionner, d'établir des priorités et préférences et de se projeter plus facilement dans un nouveau schéma d'actions organisées. Certains repreneurs soulignent,

dans leur témoignage, l'importance de cet état d'esprit dans la constitution d'un nouveau groupe dans lequel ils ont pu s'intégrer :

> « *J'ai vu aussi qu'elles s'entraident beaucoup, s'il y en a une qui a un problème, les autres n'hésitent pas à venir l'aider et vice versa. En même temps, c'est normal, elles sont restées seules pendant longtemps. Moi je suis contente d'avoir des gens comme ça, ça fait avancer tout le monde, c'est constructif (…) Je pense que cet état d'esprit, ça nous a rapprochés, ça m'a permis de m'intégrer avec elles. Elles savent aussi que si elles ont un problème, je suis là aussi… je leur ai montré à plusieurs reprises* » (Repreneur HPC).

La notion de partage, puis son importance dans la constitution et la cohérence du groupe, sont également évoquées par de nombreux salariés et dirigeants. Il s'agit le plus souvent du partage d'expériences et de connaissances :

> *« C'est sûr que nous, on a toujours travaillé comme ça, si on sait faire quelque chose, si on a appris à gagner du temps en faisant telle ou telle chose, on le communique aux autres, on le partage. On n'a pas envie de voir galérer son collègue pour rien ! Ben, on a fait pareil pour elle, quand elle est arrivée, on lui a tous montré comment on faisait les choses, on lui a dit ce qu'on pensait de l'organisation, comment on devait améliorer ça ou ça* » (Salarié SAG).

Ou bien encore :

> *« Je leur apporte des compétences supplémentaires et ces compétences, je les mets sur la table. Moi, je veux apprendre avec eux et qu'ils apprennent avec moi, qu'on devienne tous plus performants. Tout ça, c'est dans l'intérêt collectif »* (Repreneur FRT).

Cette vision du partage s'étend bien au-delà du simple partage de connaissances et d'expériences et concerne la répartition de la valeur ajoutée générée par l'organisation :

> *« Je pense que c'est le B. A. BA., c'est important. Moi je suis quelqu'un qui est pour le partage des profits et du capital, des expériences humaines et tout ça ! L'homme tout seul ne peut pas tout faire et on doit le garder en tête surtout dans une petite entreprise comme la nôtre* » (Repreneur SJA).

Lorsque les acteurs organisationnels développent une conception prononcée et analogue du travail en équipe et/ou du partage (d'expériences, de connaissances ou de profits), ils créent un ensemble de compréhensions partagées et de schémas d'actions facilitant le travail d'interprétation collectif et l'action. Il s'agit là de représentations, de paradigmes, de vocabulaires (Weick, 1995) qui sont mobilisés, puis articulés au sein du processus de construction relevant de l'intersubjectivité pour générer du sens. De cette tension dynamique et continue naissent des compréhensions équivalentes autour d'intérêts communs, réduisant l'équivocité provoquée par l'arrivée du nouveau dirigeant et permettant la coordination des comportements (Allard-Poesi, 2003). A travers l'articulation de ces deux registres de la construction de sens, le processus de reconstruction collective de sens post-reprise s'amorce puis se développe progressivement.

1.2.1.3.) L'importance accordée au dialogue interne et à l'écoute

Nous avons constaté que, pour de nombreux salariés et repreneurs, le dialogue et l'écoute constituent des éléments cruciaux dans le maintien d'un climat relationnel favorable dans l'organisation. Puissamment ancrés en tant que valeurs partagées par tous, ils autorisent une interaction jugée plus fiable sur laquelle les individus vont pouvoir s'appuyer pour interpréter la situation ou transformer leurs points de vue et pour s'inscrire dans un processus de construction intersubjective (Weick, 1995). Une relation de réciprocité confiante peut alors se développer. Le dialogue et l'écoute, en tant que normes et valeurs véhiculées par l'organisation, semblent être solidement enracinés dans l'esprit de certains salariés :

> « *Nous, on fonctionne comme ça ! Si quelqu'un a quelque chose à dire, qu'il le dise ! C'est super important, on ne veut pas qu'il y ait des malentendus, des choses comme ça ! Du coup, quelquefois ça crie un peu, mais ça s'arrange toujours, on trouve un terrain d'entente et c'est reparti !* » (Salarié EMB).

Le bouleversement organisationnel engendré par l'arrivée d'un nouveau dirigeant est susceptible d'impacter fortement la culture du dialogue et de l'écoute. L'influence exercée par le repreneur sur le processus organisant nuit alors fortement à ces valeurs :

> « E*n fait, j'aurais aimé une concertation entre tous les employés ou un dialogue en tête à tête au cours d'un repas ou lors d'une réunion. Avant qu'il [le repreneur] arrive, on arrivait à se parler, bon, c'était pas le top mais c'était déjà ça ! Y avait quand même une bonne ambiance de travail. Là, il est arrivé et*

ça a tout cassé. Lui [le repreneur], c'est quelqu'un qui ne parle à personne et si on lui dit quelque chose ça passe à la trappe. Du coup, chacun reste dans son coin, c'est un peu bizarre comme ambiance. Moi, je me souviens d'autres patrons avec lesquels j'ai été amené à travailler auparavant, ils le faisaient tous soit de manière conviviale autour d'un bon repas, soit autour d'une table de réunion. J'ai même eu un patron chef étoilé qui faisait comme ça. Je trouvais que c'était super gratifiant. On s'attendait, au départ, à la même chose, on sait dit «il est jeune » «il connaît les techniques pour gérer les hommes » mais… bon ça c'est pas passé comme ça ! Le repreneur, c'est un jeune très ambitieux qui veut aller très vite. Pour lui, tout ça, c'est peut-être une perte de temps. Je pense qu'il devrait quand même calmer ses ardeurs » (Salarié LPC).

A l'inverse, l'entrée dans l'entreprise peut être une occasion pour le repreneur d'introduire ces valeurs auprès de salariés qui n'y étaient pas habitués.

« Les premiers jours, non, c'est plus une découverte dans les deux sens de toute façon. On ne cherche pas trop à le déranger [le repreneur]. Moi, j'ai bien vu qu'il avait pas mal de choses à faire... Après par contre, j'ai vu qu'il était ouvert et qu'il venait discuter avec moi, donc j'ai commencé à lui poser des questions. Je pense qu'on a tous fait pareil puisqu'il discutait avec tout le monde. Ça, je sais qu'il apprécie beaucoup ! Après du tout au tout, on a tous changé au sein de l'équipe, on a posé plus de questions, on s'intéressait aux choses plus qu'on ne le faisait avant. Avec M. [le cédant], on en arrivait à faire son boulot et à partir, on faisait ce qu'il nous demandait de faire et on ne cherchait pas à comprendre ! Ça s'arrêtait là ! » (Salarié ICV).

Le fait de développer un climat d'écoute et de dialogue au sein de l'organisation limite les incompréhensions entre salariés, voire les fédère comme le reconnaît le salarié suivant :

« Il [le repreneur] a réussi à fédérer les différents salariés en favorisant le dialogue en permanence. Des petites réunions, ça prend dix minutes, mais on ne prenait pas le temps avant. Ça créait des problèmes d'incompréhensions surtout entre nous et le service commercial. Maintenant, c'est mieux, on comprend mieux les besoins des uns et des autres » (Salarié FRT).

Certains repreneurs semblent pleinement mesurer l'importance du dialogue et de l'écoute dans la gestion des relations humaines de l'entreprise. Dialoguer efficacement suppose de se faire confiance, de s'exprimer sans peur, ni tabou. Dès leur prise de fonction, ils n'hésitent pas à encourager les salariés à s'exprimer librement en toutes circonstances, comme ils le font eux-mêmes.

> « *Après au niveau des salariés, on a tout de suite organisé des entretiens très francs. Je leur ai dit directement : « on est là pour se dire les choses, ce qui va, ce qui ne va pas, vos attentes, il n'y a pas de tabous !» Si j'ai un truc à leur dire, je ne passerai pas par quatre chemins. Ça je leur ai répété plusieurs fois. Je peux tout entendre mais eux aussi doivent s'attendre à avoir des remarques qui font mal parfois. C'est comme ça qu'on peut avancer. Ils ont tous joué le jeu, pas de tabou. Ce qui m'a fait plaisir c'est qu'ils m'ont dit ce qu'ils aimeraient en mieux, en moins, en plus, les urgences. En fait, j'ai fait le livre des doléances. J'étais à l'écoute, j'étais clair dès le départ, pas de tabou. Je pense qu'il n'y a rien de pire que les tabous. C'est d'ailleurs là qu'ils m'ont confié leurs craintes, les mauvaises relations avec l'autre salarié. C'était pour eux le gros du truc. Ils se posaient la question je pense, s'il ne règle pas le problème, je me casse* » (Repreneur SJA).

Quant à l'écoute mise en œuvre au sein de l'organisation, elle doit se traduire, si besoin, par des actions concrètes, observables par tous. Certains salariés nous ont confié que c'est seulement sous cette condition qu'ils seront amenés à s'exprimer franchement et à faire, par exemple, des propositions :

> « *Des différences avec l'ancien dirigeant, il y en a quelques-unes. T. [le cédant] et sa fille étaient à l'écoute, mais il y avait pas forcément de fins. Avec I. [la repreneure], elle est à l'écoute et il y a une finalité. C'est concret et les discussions sont concrètes et une fois que c'est dit, c'est dit ! Ce qu'on lui dit, c'est pris en compte, ce n'est pas à la légère. Par exemple, les filles à la librairie lui ont dit « on y voit pas très bien ». Du coup, elle a changé l'éclairage dans la foulée. Bon maintenant la lumière est trop forte, tout le monde a des maux de tête terribles, mais … Il y a du plus et du neuf donc ça remet du peps dans le magasin. En fait, c'est à son image, elle essaie de refaire le magasin à son image. C'est une petite dame pétillante et puis… c'est ce qui ressort en tout cas*

pour moi. On est restées, on est toutes restées sur la même longueur d'onde et c'est plus sympa… On avance ensemble… » (Salariée HPC).

En ce qu'ils permettent d'augmenter l'éventail des données pris en considération face à une situation équivoque, le dialogue et l'écoute sont indispensables au processus de reconstruction collective de sens post-reprise. C'est par le biais d'échanges, de débats et de négociations que les membres de l'organisation clarifient, partagent des perceptions et des interprétations, et ainsi créent graduellement du sens (Allard-Poesi, 2003). Le maintien d'un bon niveau d'échange avec un ou des partenaires facilite la construction sociale, fournit d'autres sources d'idées et renforce l'indépendance du jugement face à une majorité (Weick, 1993). Par ailleurs, cette pratique limite la tendance naturelle des organisations à produire des interprétations simplifiées (Roux-Dufort, 2003) et favorise la conservation d'un niveau de divergence analytique satisfaisant, ainsi que des comportements suffisamment variés, notamment lorsque la situation se brouille.

En interférant à la fois sur la fréquence et la qualité des interactions entre acteurs, la culture organisationnelle exerce une influence notable sur le processus de reconstruction collective de sens post-reprise. Nos observations empiriques montrent que la perception de la mission de l'entreprise, la conception du travail en équipe et du partage et, pour finir, l'importance accordée au dialogue et à l'écoute au sein de l'organisation, sont des valeurs culturelles qui impactent directement le processus. Elles forment des cadres à partir desquels les différents individus composant un groupe interprètent, expliquent ou favorisent certaines actions. Nous constatons que la culture organisationnelle, en tant qu'expériences collectives passées, constitue un prisme à travers lequel les salariés et le repreneur perçoivent rétrospectivement la réalité. Elle donne, à tous, les moyens de gérer l'équivocité des situations confuses par la stabilité de ces valeurs qui constituent des points de repères mobilisables (Vandangeon-Derumez et Autissier, 2006). Cet ensemble de contenus représentationnels, de paradigmes (Weick, 1995), est fortement sollicité par les individus, puis articulé au processus de construction de sens relevant de l'intersubjectivité pour générer des compréhensions équivalentes et pour coordonner les comportements. De cette tension dynamique et continue entre constructions génériques et constructions intersubjectives naissent des compréhensions équivalentes autour d'intérêts communs, une réduction de l'équivocité perçue (Allard-Poesi, 2003) puis, finalement, un nouveau système d'actions organisées. L'analyse de notre matériau empirique nous a, par ailleurs, montré que les

différents individus ont particulièrement recours aux variables culturelles lors des phases d'« Enactement » et de « Selection » du processus de reconstruction collective de sens post-reprise.

1.2.2.) Au niveau stratégique

Dans une perspective weickienne, la stratégie s'apparente à un cadre de référence utilisé par les individus de manière à donner le sens, le but et la direction à l'organisation : « *Les gens utilisent la stratégie comme un cadre qui implique l'obtention, la production, la synthèse, la manipulation et la diffusion d'informations de façon à donner une signification, un but et une direction à l'organisation* » [275] (Weick, 1995, p.4, à partir des travaux de Westley, 1990, p. 337). Nos résultats laissent clairement apparaître que la variable stratégique interagit directement avec le processus de reconstruction collective de sens post-reprise Elle favorise l'émergence de significations équivalentes de la situation. Elle établit des préférences et des priorités sur les projets à entreprendre, et par la même occasion s'accorde sur les moyens à mettre en œuvre (Allard-Poesi, 2003). Une fois énoncée, elle offre une lisibilité aux acteurs, donne un chemin à suivre et favorise l'engagement vers l'action. Ces acteurs s'impliquent dans l'élaboration d'un nouveau système d'actions organisées avec une idée plus précise de l'objectif fixé, du poids de leurs actions et de la rétribution qui en découle.

1.2.2.1.) Clarté et cohérence de la stratégie

Il ressort de notre revue de littérature que l'arrivée dans une TPE d'un nouveau dirigeant est susceptible de modifier profondément son orientation stratégique. Nous avons relevé que dans ce type d'entreprise, la stratégie est intuitive, peu formalisée et fortement liée à la personnalité du dirigeant. Pour Julien (1990), il ne s'agit même pas réellement de véritable stratégie (impliquant une réflexion à long terme) comme on l'entendrait au sein d'une grande entreprise, mais plutôt de tactique (réflexion à court terme). A travers nos observations empiriques, nous constatons que pour 7 cas sur 10 (HPC, ICV, SJA, MC, MF, LPC, FRT), le nouveau dirigeant a modifié, dans les semaines ou mois qui suivirent son arrivée, les orientations stratégiques du cédant pour les conformer à ses propres exigences et volontés, comme nous le prouvent les témoignages suivants :

[275] « *People use strategy as a framework that involves procurement, production, synthesis, manipulation and diffusion of information in such a way as to give meaning, purpose and direction to the organization* », traduit de l'anglais par nos soins.

« *Elle, [la cédante] ce qu'elle voulait, c'était se tirer un salaire, que les habitués continuent à venir, et que ça tourne comme ça, avec les mêmes clients. Elle ne voulait plus investir un sou dans la boîte, fallait voir comment c'était avant. En même temps, je pense que c'est lié à son âge, elle voulait terminer sa carrière tranquille. Moi, j'ai changé du tout au tout, j'ai refait entièrement l'hôtel et la brasserie puis le restaurant. Ça m'a couté une blinde mais bon, ça a dynamisé le truc. J'ai ciblé une clientèle plus jeune et une clientèle professionnelle, j'ai refait complètement la carte et le résultat, c'est que ça marche* ! » (Repreneur LPC).

Ou bien encore :

« *Voila, au niveau de notre activité, c'est plus tout à fait pareil. On a augmenté le périmètre géographique à l'international, on fait plus que de la distribution de produits, on en fabrique maintenant. On réalise en interne les produits les plus simples. Je pense qu'il y a aussi une chose que j'ai faite, j'ai vachement recentré la stratégie de la boîte. On était sur trop de marchés, sur différents produits et c'était un casse-tête à gérer. J'ai vraiment tout recentré sur quelques gros marchés* » (Repreneur FRT).

D'autres repreneurs (EMB, PP, SAG), à l'inverse, choisissent de s'inscrire dans une continuité, sans vouloir apporter de véritables modifications à l'existant dans la mesure où l'entreprise fonctionne bien. Le témoignage du repreneur PP est tout à fait représentatif :

« Non, non, je n'ai pas cherché à tout révolutionner en arrivant. Disons que l'entreprise tournait bien avant que j'arrive… les salariées savent ce qu'elles ont à faire, il faut servir le client, garder le magasin propre, avoir un peu de stock et ne pas avoir trop de ruptures… qu'il revienne parce qu'il est content du service. Donc y a rien de plus à faire si ce n'est continuer à faire bien son travail. Et ça je sais qu'elles le faisaient déjà ! » (Repreneur PP).

Que le repreneur décide ou non de modifier la stratégie poursuivie par l'organisation, il semble indispensable qu'elle apparaisse clairement aux yeux des salariés. Exposée simplement, elle stimule et facilite le travail d'interprétation et l'effort d'interaction desquels découle la construction collective du sens. Nous relevons que le discours stratégique procure une lisibilité aux acteurs organisationnels au moment où la situation paraît confuse. Les

échanges intersubjectifs qui se mettent en place, notamment entre repreneur et salariés, clarifient les intentions de tous et font ressortir la manière d'agir la mieux adaptée à la situation, conformément aux buts et intérêts personnels. Les moyens utilisés pour exposer, puis diffuser la stratégie au sein de l'organisation sont peu variés d'une TPE à l'autre. Parmi toutes les entreprises étudiées, l'usage de réunions animées par le repreneur, et l'entretien informel en face à face sont les solutions les plus fréquemment retenues. Lorsqu'elle est communiquée et qu'elle paraît cohérente aux yeux des salariés, la stratégie poursuivie par le repreneur rassure, dans certains cas, et accentue la participation des salariés dans l'action comme deux d'entre eux nous l'ont confié :

> « *D'accord quand ça... on voit que les choses sont bien maîtrisées, que ce qui va être mis en place va dans le bon sens, ça donne de l'énergie. Ça donne envie de participer. Par exemple, là il a le projet de faire construire un nouveau siège social avec de vrais bureaux d'études et une plus grande surface de travail. Il prévoit de faire grandir la boîte sans nous mettre en danger. On le sent quand quelque chose tient la route et que ce n'est pas de l'approximatif. Quand on sait ce que l'on fait et où on va, c'est quand même plus rassurant pour tout le monde* » (Salarié FRT).

Ou bien encore :

> *« Le but de D. [la repreneure], c'est de développer le chiffre d'affaires, de rentrer dans ses frais. Elle veut pérenniser la situation du magasin… Elle souhaite aussi développer la clientèle professionnelle. Elle nous l'a annoncé dès le départ, d'ailleurs le fait que Pierre [nouveau commercial] soit là confirme son choix. Pour nous, ça paraissait évident, on n'avait pas mal de clients pros qui venaient en magasin et on ne les servait pas comme il aurait fallu. Chacun s'occupait du client qui arrivait, il n'y avait pas d'organisation là-dessus. Maintenant, nous on ne s'en occupe plus, on peut s'investir plus dans nos rayons. On est moins frustrés et plus efficaces »* (Salarié HPC).

A l'inverse, s'il apparaît trop ambitieux, incohérent, voire irréaliste, l'objectif stratégique renforce les sentiments d'ambiguïté et d'incertitude. Si, aux yeux des salariés, la stratégie poursuivie par le repreneur paraît mettre en péril le devenir de l'organisation, la participation au système d'action collectif s'en trouve menacée.

« *Son plan [du repreneur], c'était de faire comme dans son autre restaurant, mais c'est pas possible, on n'est pas dans la même configuration. Là-bas, ils sont en centre ville avec du passage et beaucoup de jeunes. Même si on est à côté de la gare, on a une clientèle d'habitués qui commandent tout le temps de la restauration traditionnelle. Y a des salariés, surtout les plus qualifiés, qui sont partis à cause de ça, ils ne voulaient pas travailler dans un Mac Do bis, avec des produits congelés et une pression sans arrêt sur le dos* » (Salarié LPC).

Certains repreneurs en ont pleinement conscience et adaptent leurs discours en conséquence :

« *Oui alors après ça rassure il ne faut pas qu'il y en ait trop non plus. Par ce que d'avoir des ambitions c'est très bien, il en faut pour avancer, par contre si y en a trop et que ça devient délirant, ça peut faire peur ! On ne peut pas dire, attention, on va passer du jour au lendemain de cinq personnes à cinquante personnes et puis vouloir mettre en place beaucoup de choses du jour au lendemain. Ça deviendrait trop compliqué. Donc c'est vrai, ça peut être aussi un élément perturbateur. Dans un cas comme ça, ils risquent de dire, oh là là, avec tous ces investissements on va couler la boutique, pour parler comme mes collègues* » (Repreneur FRT).

L'organisation doit être en mesure de fournir des plans stratégiques qui apparaissent clairs et cohérents aux yeux de tous ses membres. Lorsque l'équivocité et la confusion sont à un niveau élevé, que le changement de dirigeant interrompt des modèles soigneusement répétés d'actions (Maitlis et Sonenshein, 2010), la stratégie donne des indices aux différents membres de l'organisation sur ce qu'ils auront à faire et sur la place qu'ils auront à tenir à l'avenir. Le plan stratégique est un moyen de générer de l'action, de stimuler le travail interprétatif et de favoriser l'apprentissage (Koenig, 2003). Les efforts de compréhension qui s'en suivent augmentent le sens, ainsi que la tendance à mettre la structure en cohérence avec une signification affinée (Weick, 1993). Nous avons pu observer qu'une fois formulée, la stratégie participe au processus de redéfinition de l'environnement engagé par tous les acteurs organisationnels, qu'ils soient salariés ou repreneurs. L'analyse des différents cas nous a par ailleurs, confirmé le lien étroit entre dirigeant de TPE et mise en œuvre stratégique. Dans une organisation entrepreneuriale (Mintzberg, 1989) de ce type, compte tenu du peu de formalisme et de la faible présence de managers intermédiaires, le repreneur en tant que

nouvel acteur essentiel (Marchesnay, 1991), est souvent le seul à savoir ce qu'il prévoit pour l'entreprise dans les semaines, mois ou années à venir. Pour assurer un minimum de lisibilité aux salariés, dissiper un peu l'équivocité produite par son arrivée, il doit personnellement communiquer ses orientations stratégiques et les expliquer clairement. Il doit, en outre, en l'absence de véritable contre-pouvoir, ne pas se laisser emporter dans ses projets, par un enthousiasme excessif qui déstabiliserait un peu plus les salariés et serait finalement néfaste à la construction intersubjective.

1.2.2.2.) Information sur les ressources et moyens mis à disposition

La littérature sur le sensemaking explique la participation des individus au groupe non pas parce qu'ils ont des besoins, des valeurs ou des objectifs communs, mais parce que « *chacun croit qu'il peut tirer un bénéfice de l'autre, et a une vision similaire de celle des autres membres des moyens pour y parvenir* » (Allard-Poesi, 2003, p. 96). Développer puis maintenir un système d'action collectif nécessite pour l'organisation en plein changement de clarifier les ressources mises à disposition des individus afin qu'ils puissent se projeter personnellement dans l'action, puis se coordonner aux autres dans le but de satisfaire leurs intérêts personnels. L'analyse des entretiens révèle une vigilance importante des salariés en ce qui concerne les ressources et moyens mis en œuvre par l'organisation durant la période d'entrée en fonction du repreneur. L'adoption d'une telle attitude vise à atténuer l'état de confusion dans lequel chaque salarié se trouve et à peaufiner sa propre interprétation du changement. Le prélèvement d'indices sur les nouvelles ressources mises à disposition permet à chacun de dégager des configurations signifiantes, de construire sa propre zone de sens. Ces éléments à l'esprit, le salarié se lance dans l'action avec davantage de certitudes comme nous le montrent les propos suivants :

> *« Moi, j'ai mieux compris ce qu'elle voulait faire pour le magasin quand elle nous a dit qu'elle allait embaucher Pierre pour s'occuper du démarchage, de la gestion des gros clients. Je trouvais que c'était pas mal, moi ça me déchargeait un peu de ces commandes là. (...) Là, j'ai plus le temps de m'occuper de mes clients en magasin. C'est que du bonheur de ne pas perdre du temps avec des commandes, ou des moutons à cinq pattes que des clients professionnels souhaitent avoir* » (Salarié HPC).

Ou bien encore :

« *Il nous a dit qu'il avait investi tout son argent, qu'il avait vendu sa maison… qu'il pensait que le magasin en valait la peine (…) Il a quand même mis pas mal d'argent dans l'affaire ! C'était pas comme ça avant ! Dès qu'il est arrivé, il a changé des gondoles, il a mis de nouveaux meubles fruits et légumes, il a changé les éclairages… A mon avis, ça, il fallait le faire y a longtemps. (…) Moi, par exemple, dans mon rayon, je m'y retrouve mieux question organisation et question chiffre. Les clients quand ils viennent, c'est plus présentable, c'est mieux vendeur, du coup je fais plus de ventes. Tout le monde y gagne au final »* (Salarié ICV).

Beaucoup interprètent la mise à disposition de nouvelles ressources comme des indices, des stimuli de l'environnement (Baumard, 1999) favorables à la compréhension et à la prédiction des comportements, particulièrement du repreneur. Intégrés aux cadres de référence des individus, ils permettent de « *comprendre, absorber, expliquer, attribuer, imaginer et prédire* » (Starbuck et Milliken, 1988). Les ressources en question sont très variées. Elles concernent l'apport de nouveaux moyens financiers, l'emploi de personnel supplémentaire, la mise en place d'une formation, l'achat de nouveaux matériels … Elles sont également liées aux compétences du repreneur lui-même, comme le reconnaît ce dirigeant :

« Oui, pendant cette période, je leur ai beaucoup parlé du projet que je voulais porter pour la société et ce que je voulais faire et tout ça, je pense qu'ils ont tout de suite compris. Ils ont tout de suite vu l'intérêt aussi parce que moi, mon projet dans la société, c'est d'accélérer, d'étendre son développement notamment à l'étranger puisque j'ai un parcours assez marqué à l'international, ce que n'avait pas l'ancien cédant. Et c'est une des raisons pour lesquelles on s'est rencontrés sur la vente. Il [le cédant] m'a vendu la société pour cette raison notamment. Donc, voilà, tous les gens qui avaient de l'historique et qui connaissent bien la boîte, ont vu qu'il y avait quelque chose de bien à faire avec ces nouvelles compétences, que j'apportais un vrai plus à l'entreprise, et voilà, je pense qu'ils ont adhéré au projet assez rapidement » (Repreneur FRT).

Ou bien encore ce salarié *:*

« Lui, c'est un gestionnaire, il a l'habitude de manipuler les chiffres, de travailler avec des tableaux de bord. Nous, il nous a dit qu'il fallait s'y mettre et

il nous a montré comment fallait faire. Parce que c'est vrai qu'avec les nouveaux moyens informatiques d'aujourd'hui, la gestion, elle se fait tout au code barre. On ne peut plus gérer un magasin comme on faisait avant ! Du coup, maintenant, on fait plus d'analyse, on fait plus de gestion sur ordinateur. Les commandes, on analyse plus les chiffres, ce qui a marché, ce qui n'a pas marché... pourquoi ça n'a pas marché. On essaie de plus anticiper les choses aussi, surtout les commandes (...) Au début, c'est vrai, c'est difficile mais au final, on s'y retrouve largement. On s'organise mieux, on perd moins de temps par exemple pour étiqueter les prix ou pour passer les commandes » (Salarié ICV).

Les repreneurs confrontés, eux aussi, à la nouveauté et à la complexité de l'entrée en fonction, éprouvent généralement le besoin de construire un espace de sens pour y inscrire leurs comportements et leurs actions (Vidaillet, 2003). La formulation de plans stratégiques s'appuyant sur l'apport de ressources nouvelles constitue non seulement un moyen d'attirer l'attention des salariés sur le devenir de l'organisation, mais également, en parallèle, pour les repreneurs de mieux se représenter l'entreprise. En proposant de nouveaux moyens qui seront perçus comme des configurations signifiantes, en émettant des jugements (Laroche, 2006[276]), les repreneurs encouragent et orientent le travail d'interprétation de tous, y compris d'eux-mêmes. Les interactions qui s'en suivent permettent de construire progressivement des significations partagées et une action coordonnée.

« *J'ai bien vu leurs réactions quand je leur ai dit que j'allais mettre en place un outil informatique pour gérer le magasin. Ça les a un peu perturbés et ils sont venus me voir, ils étaient paniqués ! Bon, sur le principe, j'ai vu qu'ils étaient d'accord, donc ça m'a quand même un peu rassuré. A partir de là, en fait, je me suis dit « faut pas trop les brusquer », que même si il y a quelques jeunes dans l'entreprise, faut y aller doucement* » (Repreneur ICV).

Les nouveaux moyens proposés concernent également l'organisation du travail, avec, par exemple, le projet d'accorder plus d'autonomie ou de responsabilités à chacun. Dans le

[276] Selon cet auteur, les jugements sont « *des ponctuations de l'action managériale, produites par les managers pour solder le passé, construire une définition acceptable (plausible) de la situation, et se doter des éléments qui leur permettront de s'engager activement dans l'action. En cela, le jugement participe bien du processus de « promulgation »* (enactment) » (Laroche, 2006, p. 105).

cas suivant, le repreneur prend conscience du caractère inapproprié du management souhaité et modifie son plan d'action après avoir observé les réactions des salariés :

> « *Tout de suite après mon arrivée, je leur ai dit un truc qui les a complètement déstabilisés. Je leur ai dit que je leur laisserai de l'autonomie. Et j'ai un peu commencé à le faire. Ça, c'est un acte de management qui les a tellement déstabilisés … que certains sont quand même venus me voir pour en parler au bureau. Donc, là, j'ai quand même mis le pied sur le frein (…) Franchement, je pensais pas que ça leur serait aussi difficile de travailler comme ça ! »* (Repreneur SJA).

En procurant de nouvelles ressources et moyens aux individus, en communiquant dessus, l'organisation fournit des points de référence, des signes tangibles et concrets qui seront analysés et interprétés. Les différentes compréhensions conduiront non pas à un accord sur le sens à attribuer aux choses, mais sur le comportement à adopter face à cette réalité (Allard-Poesi, 2003). C'est à partir de points d'accord temporaires, négociés durant l'interaction qu'un consensus impliquant salariés et repreneur se forme sur les actions à mettre en place. En permettant à chaque acteur organisationnel d'établir des priorités et préférences quant aux actions à entreprendre, de se situer et situer son action dans un système d'actions coordonnées, l'organisation, lieu de construction stratégique, participe activement à la reconstruction collective de sens post-reprise.

1.2.2.3.) Information sur les contributions et gains attendus

La période d'entrée dans l'entreprise du repreneur est très équivoque. Les différents acteurs ne sachant pas vraiment quelles questions se poser ni même quelles sont les réponses à attendre, il convient d'enrichir l'information afin de créer du sens (Garreau, 2006). L'apport d'éléments nouveaux conduit les individus à s'interroger, puis à multiplier les interactions, afin d'obtenir un niveau de compréhension suffisant pour s'engager pleinement dans l'action. Nous relevons que le fait de communiquer sur les contributions attendues et sur les perspectives de gains futurs, fournit des indices probants aux salariés, facilite le travail d'interprétation et stimule l'action. La littérature nous apprend qu'un individu ne s'engage dans l'élaboration d'un système d'actions organisées que s'il pense que sa participation va lui permettre de satisfaire ses intérêts individuels (Allard-Poesi, 2003). L'analyse des entretiens fait ressortir que la totalité des salariés interrogés sont très attentifs au maintien et à l'évolution de leurs conditions personnelles de travail. Lorsqu'il s'agit de s'engager dans un

processus organisant en train de se redéfinir, leur attention se focalise sur les nouvelles conditions de travail proposées (horaires, rémunérations et primes, autonomie, sécurité au travail) et sur le rôle qu'ils auront à jouer au sein de la nouvelle structure (nouvelle répartition des tâches, stabilité de leur emploi, perspectives d'évolution de carrière et de formation). Les témoignages suivants sont assez explicites :

> « *Voilà ce qui les a tracassés… ils ont deux primes au mois de juin et au mois de décembre, est-ce que les primes allaient être les mêmes ? Est-ce que pour les horaires et les congés ça allait être la même chose ? Les principales questions, elles étaient là !* » (Repreneur HPC).

Ou bien encore :

> *«Après, moi j'avais des questions qui étaient beaucoup plus par rapport à moi, Ben, quand j'ai vu le personnage, comme elle [la repreneuse] commençait à gérer le truc, j'ai compris qu'elle allait refaire l'organisation de l'entreprise, surtout au niveau des cabines, j'avais peur de ne plus avoir les mêmes missions et de perdre ma façon de travailler avec les clientes. Moi, je les gère un peu comme je veux, et ça a toujours bien fonctionné comme ça. Je voulais vraiment savoir comment ça allait se passer à ce niveau là !(…) Après plus tard, elle m'a confirmé dans le poste et, en plus, elle m'a même demandé de suivre des formations. Si elle avait décidé de bousculer tout ça et de ne plus me faire faire de cabine, je pense que je ne serais pas restée »* (Salariée EMB).

De nombreux salariés expriment le besoin d'obtenir des informations claires sur ce qui est attendu d'eux pour la suite des opérations, de connaître quelles peuvent être leurs contributions à l'action collective, comme l'explique le salarié suivant :

> *« En fait, c'est super inquiétant quand il arrive [le repreneur] et qu'il dit : la carte va changer, qu'on ne s'organisera plus comme avant, que le traditionnel ça ne paye plus. Ben… moi clairement, je me suis posé des questions et je me les pose toujours d'ailleurs, savoir si j'avais encore ma place ici et ce qu'il attendait de moi au final. Parce qu'à la limite, pour faire ce qu'il veut faire, il n'a pas besoin d'un vrai chef cuistot. Le surgelé, la cuisine rapide, tout ça, il n'y a pas besoin de vrai savoir-faire »* (Salarié LPC).

En apportant des informations claires, en donnant la possibilité aux salariés de se projeter dans un environnement où ils sauront approximativement ce qui est attendu d'eux et quel peut être leur intérêt personnel à participer à l'action collective, l'organisation facilite le travail d'interprétation et permet l'émergence d'une compréhension plausible et quelquefois « satisfaisante » de la situation. Les échanges qui s'en suivent modifient les schémas mentaux des individus par une convergence des interprétations favorable à la cohésion de groupe (Garreau, 2006) et à la coordination des actions. Certains repreneurs semblent avoir pris conscience de l'importance de répondre à ces attentes et n'hésitent pas, par exemple, à communiquer sur de nouveaux avantages procurés par un nouvel engagement dans le groupe.

> « *Je suis rentré en Juillet – Août, donc les vacances étaient finies... donc y avait pas trop de soucis de ce côté-là. Après, ils se sont posés des questions sur les horaires. Parce que je les ai un peu changés. Il n'y a pas eu de grands changements, c'était même à leur avantage. Moi, je leur ai tout de suite dit que je faisais tout pour qu'ils ne soient pas perdants, au contraire. Parce qu'il y en a qui travaillaient tous les dimanches, donc on a fait un dimanche sur deux, les changements étaient positifs pour eux. Ils avaient 15 jours de vacances en Juillet-Août, moi je leur donne 3 semaines, et j'ai pris un peu de mon temps pour que ça passe. Ils avaient des horaires un peu bizarres, je me suis impliqué pour mieux gérer le truc, pour pas qu'ils aient trop de coupures. Ils étaient gagnants au final, 3 semaines de vacances au lieu de 15 jours, un dimanche sur deux, 1 week-end sur 2, c'est-à-dire ils ne travaillent pas le samedi après-midi et le dimanche* » (Repreneur ICV).

Communiquer sur les contributions et gains à attendre à collaborer au système d'action collectif enrichit l'information et réduit le nombre d'interprétations possibles. La connaissance de ces éléments permet aux individus de se lancer dans un travail d'appréciation visant à redéfinir leur intérêt personnel à participer au processus organisant (Weick, 1979). L'interaction avec autrui permet d'obtenir des confirmations, des compréhensions partagées et d'établir des priorités et préférences.

Le fort niveau d'équivocité associé à la période de management post-reprise pousse les salariés et le repreneur à redéfinir leur environnement d'action. A ce stade du processus de reprise, les individus ont besoin d'informations claires et cohérentes pour choisir une interprétation particulière parmi celles dont ils disposent, afin de donner du sens à la

situation. Ils ont également besoin de connaître les moyens mis ou qui seront mis à disposition pour réaliser leurs propres objectifs. Pour finir, ils ont besoin qu'on leur apporte des informations sur les gains personnels qu'ils pourront attendre en s'inscrivant dans le système d'actions organisées en pleine reformation. Nous avons observé que, dans pareille situation, la stratégie organisationnelle s'avère essentielle. Elle apporte une lisibilité sur les modes d'actions, mais également sur la contribution des acteurs qui participent au système d'action collectif (Autissier, 2008). Nos analyses sur le terrain ont montré que la stratégie de l'entreprise a été mobilisée par la majorité des acteurs (salariés et repreneurs) en tant que cadre de référence, ce qui implique la collecte, la production, la synthèse, la manipulation et la diffusion de l'information de façon à donner de la signification et de la direction à l'organisation (Westley, 1990). Elle encourage et influence l'engagement vers l'action et la construction d'un sens rétrospectif (Koenig, 2003).

1.2.3.) Au niveau structurel

L'analyse des entretiens réalisés auprès des 10 TPE fait apparaître différents facteurs liés à la structure organisationnelle ayant une influence directe sur le processus de reconstruction collective de sens engagé par les individus. Nos conclusions rejoignent ici celles des théoriciens de la structuration (Giddens, 1984 ; Polle, Seibold et McPhee, 1985, cités par Weick, 1993) et du sensemaking (Weick, 1979 ; Gioia et Chittipeddi, 1991) pour qui structure formelle et significations s'influencent mutuellement à travers des boucles de rétroactions positives. Nous avons constaté que la répartition des rôles et des responsabilités, la force des liens hiérarchiques et le degré de centralisation des décisions ainsi que la pertinence des outils organisationnels mis en œuvre, influent considérablement sur le déroulement du processus. En retour, l'engagement dans un travail d'interprétation et les interactions qui s'en suivent modifient la structure (Weick, 1988[277]; Maitlis et Christianson, 2014).

1.2.3.1.) Répartition des rôles et des responsabilités

Dans la littérature entrepreneuriale, il est communément admis qu'au sein des systèmes de taille modeste comme celui caractérisant la TPE, le besoin de coordination est essentiel. Le faible niveau de spécialisation des tâches, la simplicité du système d'information (Torres, 2007), ainsi que la polyvalence des employés (Julien, 1990) rendent cette pratique

[277] Pour l'auteur : *« Les individus qui agissent au sein des organisations produisent souvent des structures, des contraintes et des opportunités qui n'existaient pas avant que les mesures soient prises »* (Weick, 1988, p. 306 ; traduit par nous-même).

indispensable à la poursuite de l'activité. S'intéressant prioritairement, dans ses travaux, aux organisations de petites tailles, Weick n'a cessé de souligner l'importance du système de rôles dans le processus de structuration de ce type d'organisation. Pour l'auteur, ce dernier joue un rôle capital dans la mesure où il maintient une action organisée et coordonnée entre les individus au sein de l'organisation (Weick, 1993). Lorsqu'une situation fortement équivoque se produit, il procure aux individus un cadre de référence leur permettant de continuer à mener leurs actions. Ce cadre donne corps aux manières de penser dominantes et épargne beaucoup d'efforts d'interprétation (Koenig, 2003). Le changement de dirigeant au sein de la TPE, en ce qu'il perturbe la répartition des tâches, des responsabilités et de l'autorité, est susceptible d'altérer, voire de détruire le système de rôles (Autissier, Vandangeon-Derumez et Vas, 2010). Pour Lüscher et Lewis (2008), lorsqu'il advient un changement dans la structure organisationnelle, les rôles et responsabilités de chacun engendrent des paradoxes et des contradictions, ce qui déclenche une activité de sensemaking sur la définition de leur emploi et la manière de l'occuper.

Il ressort très clairement de nos entretiens que l'arrivée dans l'entreprise du repreneur et les actions qui s'en suivent, sont de nature à modifier la structure des rôles établis jusqu'ici. Dans la majorité des entreprises étudiées, cette structure a été redéfinie avec plus ou moins d'importance. En plus de la modification « naturelle » liée au départ du cédant, pièce maîtresse de l'organisation, le repreneur tient généralement à repréciser ou apporter des changements au niveau des cadres d'intervention et des responsabilités de chacun, y compris de lui-même. Il s'agit alors d'une simple formalisation et d'un léger « réajustement » de manière à clarifier l'organisation du travail, comme l'illustrent les propos suivants :

> « *J'ai très vite eu l'impression que c'était brouillon, du coup j'ai mis de l'ordre dans tout ça. J'ai mis un responsable par pôle. Ils faisaient déjà « office de » mais ça n'avait jamais été dit officiellement. J'ai fait un organigramme ou chacun voyait où était sa place et ce qu'il avait à faire. Les employés de la caisse ont été placés sous l'autorité de la responsable papeterie. Et moi, je leur ai dit que je continuerai à m'occuper de tout ce qui était administratif comme l'ancien dirigeant, mais que je descendrai aider en renfort celui qui en aurait besoin»* (Repreneur HPC).

Ou bien encore :

« *Elle [la repreneure] a mis en place ces changements dès le départ. Par contre, c'est très carré, elle aime les choses bien organisées, autant avec C. [la cédante], c'était un peu le bazar, alors qu'avec C. [la repreneure], non, c'est très carré. C'est-à-dire qu'il faut faire telle chose et ne pas faire telle chose, elle tient à ce que chaque fille ait son travail...et...euh...comment dire?....alors. Quand c'était C. [la cédante], comme elle était tout le temps absente, elle nous laissait libre de nous organiser comme on voulait en fait, c'est-à-dire que chaque fille faisait son travail mais un peu à sa manière. Quand C. [la repreneure] est arrivée, au contraire, c'était toi tu fais ça, toi tu fais ça ! Enfin, chaque fille a une catégorie de choses à faire et pas d'autres, chacune s'occupe de son travail et sais ce qu'elle a à faire, voilà des règles et un cadre plus précis… C'est plus droit, plus carré ! ».* (Salariée EMB).

De telles pratiques semblent d'ailleurs appréciées par les salariés, comme le laisse entendre l'extrait suivant :

« *Suite à son arrivée, elle [la repreneure] a vraiment clarifié le rôle de chacun. Je pense que c'était normal. Ça, j'accepte bien volontiers puisqu'avant on avait peut-être même un peu trop de liberté. Là, c'est normal qu'elle soit un peu au courant de ce qu'on fait, comment et pourquoi on le fait. Même pour nous, c'est plus simple. Au jour le jour, il y a moins de problèmes, il y a moins de malentendus entre nous sur des choses à faire* ». (Salarié HPC).

Ou bien :

« Il y a une personne qui avait trop tendance à se reposer sur les autres. Par exemple, à chaque fois qu'on prenait sa suite en boutique, les produits n'étaient pas finis de ranger dans les meubles vitrines et c'est nous qui finissions son travail. Y a des semaines, c'était à chaque fois ! Ben là, il [le repreneur] lui a bien dit qu'à la fin de son service, tout devait être nickel et que les autres n'avaient pas à faire son boulot. Ben, pour nous, c'est devenu beaucoup mieux, on n'a plus à faire son travail en plus du notre ! » (Salarié MF).

Les changements apportés peuvent également être beaucoup plus importants. Il s'agit alors de redéfinir, en profondeur, les rôles et les responsabilités de chacun, comme nous le montrent les témoignages suivants :

« Il [le repreneur] a changé mon statut oui, je suis chef d'équipe maintenant et je gère les gros contrats. Vis-à-vis du personnel, il a réorganisé la boîte, on avait une personne un peu difficile dont on s'est séparé, et du coup, après on a pu restructurer la boîte. (…) Il a embauché aussi un autre chef d'équipe. Moi je me consacre à mon vrai travail et je supervise directement les gars. Il a aussi donné à T [un salarié] la responsabilité de s'occuper des 3 apprentis, vu que c'est le plus ancien dans la boîte, c'est lui qui est responsable de la formation des jeunes qui arrivent » (Salarié SJA).

Ou bien encore :

« Non, je me suis séparé d'une personne effectivement et là j'ai pris une décision intéressante, je pense. C'était un commercial sur la région parisienne à destination du nord de la France, il habitait à Paris, je l'ai remplacé par une personne qui est basée ici, mais qui s'occupe du nord de la France. Donc j'ai un peu changé l'approche, c'est-à-dire plutôt que d'avoir quelqu'un séparé de l'équipe, mais en local sur Paris, j'ai pris quelqu'un qui faisait vraiment partie de l'équipe, qui travaillait avant, tous les jours dans les locaux. Je lui ai donné le poste, donc c'est vrai, il fait plus de déplacements et voit peut-être moins de clients, mais au moins il fait partie de l'équipe et il sait de quoi il parle » (Repreneur FRT).

Le changement de rôle concerne également le dirigeant lui-même, comme on le constate dans l'extrait suivant :

«Moi, je leur ai dit que je ne ferai pas comme l'ancien patron, d'aller sur les chantiers pour voir ce qu'ils faisaient. Je suis le patron et je suis un commercial, pas un gars du terrain, donc, faut qu'ils se prennent en mains. Il faut que chacun fasse son boulot et assume ses responsabilités. Si moi, je passe mon temps à regarder ce que font les uns et les autres, je ne m'occupe pas à faire mon boulot et le chiffre ne va pas rentrer. Ils sont grands, ils savent ce qu'ils ont à faire ! » (Repreneur SJA).

Dans tous les cas, en mettant l'accent sur le système de rôles, que ce soit en le reprécisant simplement, en le toilettant, ou en le modifiant en profondeur, l'organisation, à travers l'action du repreneur, attire l'attention des salariés sur leur nouvel environnement. Elle

contraint tous ses membres à être attentifs puis à converser. La dynamique d'échanges, de débats et de négociation ainsi enclenchée, permet à tous de clarifier, de partager des perceptions et des interprétations et, ainsi, de construire graduellement du sens (Allard-Poesi, 2003). Le cadre formel (ou « structural frameworks of contraints » dirait Weick) confirmé ou modifié fournit, par ailleurs, à tous les acteurs organisationnels, y compris le repreneur lui-même, une grille de lecture sur laquelle s'appuyer pour conduire et coordonner rationnellement leurs actions (Maitlis, 2005 ; Barry et Meisiek, 2010). Il donne corps aux manières de penser dominantes et épargne beaucoup d'efforts d'interprétation (Koenig, 2003).

1.2.3.2.) Liens hiérarchiques et centralisation de la décision

Le point précédent a montré l'importance du système de rôles dans la régénérescence et le maintien d'une action coordonnée entre acteurs lors de l'entrée en fonction du repreneur. Nos observations empiriques invitent toutefois à la prudence quant à l'établissement d'une structure de rôles trop bien établie, mettant trop l'accent sur l'importance des liens hiérarchiques, et où les relations entre individus sont fortement altérées par les rapports à l'autorité et au pouvoir. Nous rejoignons ici les conclusions de Laroche et Steyer (2012) pour qui un système de rôles trop marqué, accordant une valeur trop élevée aux décisions et aux actions de l'un des membres de l'organisation, pouvait être nuisible à l'instauration d'un climat favorable à la communication et à l'échange. Le processus de reconstruction collectif de sens s'en trouve impacté. Nous avons effectivement pu relever à travers les différentes entreprises étudiées que la force des liens hiérarchiques et le degré de centralisation des décisions avaient une incidence directe sur la participation (ou non) de tous les membres de l'organisation au processus de construction de sens. Ainsi, lorsque les salariés ont le sentiment de pouvoir participer réellement à l'échange, d'être écoutés dans leurs propositions, d'être considérés « d'égal à égal », ils n'hésitent pas à faire part de leurs observations et interagissent sans aucune crainte ni difficulté, comme ils le reconnaissent ci-dessous :

> « *Je pense que c'est [le repreneur] quelqu'un de simple qui ne se prend pas la tête, puis il se met à notre niveau, il ne nous prend pas de haut et il est à l'écoute. C'est quelqu'un de super abordable, si on a des choses à lui dire, du coup, ben on y va. Il nous a jamais dit, « votre idée, ça ne vaut rien », au contraire ! »* (Salarié PP).

> « *Bon c'est sûr, quand il faut prendre une décision, elle [la repreneuse] la prend ! S'il faut sanctionner quelqu'un, ben… elle le fera. Mais elle nous a bien*

expliqué aussi qu'on était sur le même bateau, qu'on bossait toutes pour le magasin, qu'elle n'était pas là pour nous fliquer. Que celles qui avaient des choses qui n'allaient pas, ben… qu'elles avaient qu'à aller la voir et que si c'était justifié, elle s'en occuperait. Elle, elle ne sait pas tout, elle est aussi là pour apprendre avec nous, donc, si on a des conseils, elle est preneuse. Ben… du coup, c'est ce qu'on fait… enfin, moi en tout cas » (Salariée EMB).

Inversement, si l'organisation donne l'impression à ses membres que toutes les décisions importantes sont du ressort du seul et unique dirigeant, que lui seul, en tant que véritable expert (Barton et Sutcliffe, 2009) est en mesure de connaître les tenants et les aboutissants de chaque situation, les interactions entre acteurs risquent d'être amoindries, de moins bonne qualité, voire interrompues, comme l'expriment les salariés suivants :

« *Avec T. [le cédant], c'était différent, il était impressionnant. C'est un homme d'affaires qui a plusieurs grosses entreprises dans plusieurs régions, quand il parle, il en impose, même de par sa stature, donc on hésitait à le contredire ! (…) Donc, même si il y a des choses qui n'allaient pas, il n'était pas forcément au courant »* (Salarié HPC).

« *Moi, je ne cherche même plus à lui [repreneur] dire quoi que ce soit, il pense qu'on est juste des cuisiniers et que c'est pas notre affaire la manière de gérer une boîte. Pour lui, il n'y a que lui qui sait faire les choses, ses autres affaires marchent bien alors que nous, on n'a jamais créé de boîte, on est de petits employés, c'est tout ! »* (Salarié LPC).

Reconstruire collectivement du sens lorsque la situation est équivoque nécessite de pouvoir échanger librement sur les interprétations à donner à l'environnement. Une communication franche, simple, où tous les acteurs, même ceux n'ayant pas un rôle hiérarchique majeur dans l'entreprise, ont le sentiment d'avoir leur mot à dire, vient enrichir le processus. Elle permet d'accroître la variété des cadres mobilisés (Laroche et Steyer, 2012) ainsi que la richesse des interprétations produites à mesure que le nombre d'individus invités à s'exprimer s'étend. A l'inverse, une hiérarchie trop prégnante, appuyée par une trop grande centralisation du pouvoir décisionnaire, comme c'est fréquemment le cas au sein des TPE (Julien, 1990 ; Marchesnay, 1991 ; Torres, 2007), nuit à l'interaction respectueuse (Weick, 1993) et, par conséquent, à la construction intersubjective.

1.2.3.3.) L'utilisation d'outils de gestion et de communication

Parce qu'ils permettent la détection d'indices déterminants et l'interaction entre acteurs, les instruments de gestion et de communication influent considérablement sur le processus de reconstruction collective de sens post-reprise. Nous avons pu observer que plusieurs repreneurs y ont eu recours dès leur entrée en fonction dans l'entreprise. Les nouveaux dirigeants se sont appuyés sur des supports variés pour interagir avec les salariés. Cela leur a permis de diffuser des significations et, parallèlement, d'interpréter leur nouvel environnement.

1.2.3.3.1.) Les instruments de gestion pour construire et diffuser du sens

Les instruments de gestion semblent occuper une place importante au sein du processus organisant en pleine reformation. Dans les TPE où ils sont introduits ou modifiés, ils constituent un nouveau cadre et un point de référence stable qui aident les individus (salariés et repreneurs) à articuler leurs pensées, à reformuler leurs interprétations jusqu'à obtenir un discours suffisamment partagé pour offrir du sens à la situation et pour agir ensemble (Maitlis et Christianson, 2014). L'outil de gestion devient un support pour « *capturer des données différentes* » et « *se connecter avec différents groupes de concepts* » (Weick, 2010, p. 549). Pour David (2006, pp. 250-251), c'est parce qu'ils « *permettent et contraignent, s'inscrivent dans des généalogies, incarnent, traduisent et transmettent des façons de voir* », et parce qu'ils synthétisent « *ce qui doit être repéré, extrait, pris en compte* » que les outils de gestion sont « *porteurs de sens* ». Notre étude empirique met en évidence deux types d'outils principalement utilisés durant la période post-reprise. Nous remarquons que parmi toutes les entreprises étudiées, aucune n'a mis en place et utilisé simultanément les deux types d'outils. Au sein de certaines TPE, les instruments de gestion financiers (tableaux de bord, fiches de suivi des ventes et des stocks) sont privilégiés alors que dans d'autres, l'intérêt se porte davantage sur les outils de gestion des ressources humaines et d'organisation du travail (règles et procédures, grille salariale, planning horaire, entretien annuel d'évaluation, outils collaboratifs).

Dès l'arrivée du repreneur, certaines organisations ont mis en place des tableaux de bord de gestion financière. L'objectif attribué à l'outil est de fournir, à chacun, une vision plus précise de sa performance commerciale de manière à obtenir une gestion plus rigoureuse et efficiente, comme le reconnaît ce repreneur :

« *Non, il leur a fallu apprendre une nouvelle façon de travailler. Par exemple, on a mis en place des tableaux Excel assez simples où ils notent les principaux indicateurs de suivi de leur rayon, les chiffres, la casse, les périmés. L'objectif c'est qu'ils anticipent un peu plus les ventes, les commandes (...) Globalement, on fait plus de gestion, on analyse plus les chiffres, ce qui a marché, ce qui n'a pas marché... pourquoi ça n'a pas marché. Ça nous permet de prendre un peu de recul et plus de hauteur. On essaie de plus anticiper les choses et de moins subir »* (Repreneur ICV).

Cela semble d'ailleurs apprécié par certains salariés de l'entreprise, comme le laisse entendre ce témoignage :

« *Ben… avant, c'était fait un peu à l'ancienne quoi, on naviguait un peu à vue. Personne ne savait vraiment où il en était question chiffres, surtout en ce qui concerne les marges… Maintenant, on note les évolutions au mois le mois, les comparaisons avec N-1. C. [le repreneur] a mis en place des suivis. On les remplis tous les jours, puis à chaque fin de semaine. Après, on en discute et on analyse pourquoi il y a plus ou moins de chiffre sur telle ou telle semaine, pourquoi on a trop commandé... Ça, on ne le faisait pas, ben…, ça nous fait du boulot en plus, c'est sûr, mais on se rend compte qu'en faisant comme ça, on voit mieux ce qui se passe, on prend un peu plus de hauteur et c'est mieux pour le magasin et les clients. (…) On a moins de rupture et on perd moins de ventes »* (Salarié ICV).

Dans d'autres TPE, l'accent est mis sur l'organisation du travail, à travers la mise en place de nouvelles règles et procédures :

« *Oui, le mécontentement des salariées, alors là je parle beaucoup des CDI mais les apprenties aussi ! Elles faisaient les ouvertures et les fermetures. Elles avaient les clés du magasin, elles connaissaient le code du coffre. Moi, quand je suis arrivée j'ai dit non ! « Les apprenties vous me rendez les clés ! ». Les clés du magasin, ce sont les CDI qui les ont. Les apprenties ne font plus de fermeture toutes seules, ça c'est pareil c'est la loi ! On ne peut pas faire n'importe quoi dans le magasin ! Donc sur les plannings, je m'arrange pour qu'elles ne soient pas toutes seules! Alors ça leur arrive pendant les pauses déjeuners, des choses*

comme ça. Mais quand c'est du temps de midi, il y a toujours quelqu'un derrière, c'est pas trop dangereux. Au début, ces nouvelles règles ont un peu vexé, surtout les apprenties parce que du coup elles perdaient un peu de leur avantage, et à mon avis elles se sont senties dévalorisées. Après, je leur ai dit que c'est juste une question de loi et de prudence, s'il vous arrive quelque chose et que vous êtes toutes seules…» (Repreneure EMB).

Ou bien encore :

« *Le travail, il s'est beaucoup plus simplifié... par exemple, il [le repreneur] a changé les procédures de contrôle sur les factures, sur… les bons de livraison et sur les commandes. Avant, on pointait les trois à chaque fois et on répertoriait tout sur un cahier. Il a allégé tout ça parce qu'il a vu que cela ne servait à rien, qu'on perdait du temps et pendant ce temps là, on ne servait pas les clients. Sans compter que ça nous faisait faire des allers et retours entre le magasin et la réserve à chaque fois qu'un client rentrait. C'était stressant ! Là, il a mis des priorités, voilà, et il a simplifié un peu plus. On est plus détendus dans notre travail en fait alors qu'avec les anciens on avait tendance à trop... On était envahis* » (Salarié PP).

D'autres organisations profitent des avancées technologiques pour proposer une nouvelle manière de travailler en équipe. C'est le cas, par exemple, de l'entreprise HPC qui a mis en place quelques semaines seulement après l'entrée en fonction du repreneur, un agenda partagé. Toutes les semaines, chaque membre de l'organisation, y compris le dirigeant, est invité à remplir le planning de ses activités et rendez-vous prévus. L'objectif est de « *pouvoir consulter l'agenda à n'importe quel moment de la journée et solliciter ses collègues lorsque l'on est trop débordé* (…) *de savoir à quel moment je suis disponible ou en rendez-vous pour monter me voir au bureau ou pour m'appeler quand il faut aider en caisse* » (Repreneur HPC).

Quels que soient les nouveaux instruments de gestion mis en place, ils permettent à tous de saisir l'évolution de l'environnement, d'en extraire des indices et servent de socle pour la construction progressive de représentations partagées (Moisdon, 1997, cité par David, 2006). Ils favorisent la mise à jour des attentes in situ sur la base de nouveaux indices (Maitlis et Sonenshein, 2010). S'ils participent activement à l'émergence d'interprétations puis à leur

confrontation, les instruments de gestion sont également le moyen pour le nouveau dirigeant de diffuser une nouvelle vision pour l'organisation, de donner un sens au changement (Gioia et Chittipeddi, 1991). La vision proposée peut complètement remettre en cause la logique idéologique dominante, ce que Greenwood et Hinings (1993, p. 1055) dénomment « *schéma interprétatif* ». Nous avons observé que certains repreneurs se servent, en effet, de l'implémentation de nouveaux outils de gestion pour souligner des lacunes et incohérences dans l'organisation passée et tenter de façonner les compréhensions et interprétations des salariés. Les supports déployés sont volontairement construits pour attirer l'attention sur différents points leur tenant personnellement à cœur comme les priorités dans la gestion commerciale (chiffres et marges par secteur d'activité, ventes par employé et par secteur), les règles de rémunération (calcul des primes, challenges…) ou encore l'organisation du travail (règles de sécurité, procédures d'ouverture ou de fermeture du point de vente,…). Pour finir, nous avons relevé que de tels outils ont également été utilisés comme support de transfert de connaissances entre membres de l'organisation, particulièrement entre repreneurs et salariés.

1.2.3.3.2.) Le rôle des supports de communication

Parce que la construction de sens est un phénomène éminemment social (Weick, 1995) qui dépasse les limites de l'interaction (Giroux, 2006), la communication interpersonnelle et son maintien sont indispensables au déroulement du processus. Pour Maitlis et Christianson (2014, p. 95), la construction de sens prend place dans les conversations entre individus, ces dernières étant particulièrement importantes pour la dynamique de compréhension collective et le développement d'accords collectifs au sein des organisations. Communiquer permet de « *transcender les différences d'interprétation, d'en faire abstraction, et de parvenir à un accord non sur le sens à attribuer aux choses, mais sur le comportement à adopter face à la réalité* » (Allard-Poesi, 2003, p. 98). Vu sous cet angle, la communication est bien plus « *qu'un ensemble d'échanges linéaires d'information ou de discours destinés à « susciter l'adhésion ». C'est un espace d'articulation des processus de fabrication du sens* » (Laroche et Steyer, 2012, p. 15). Mettre en place des supports de communications adaptées constitue pour l'organisation un moyen de favoriser la construction collective de sens.

Confrontés à une situation équivoque, les salariés et le repreneur sont amenés à interagir, à communiquer ensemble pour articuler ce qu'ils pensent, de façon à mener une action coordonnée. Nous observons que la qualité des communications est de nature à accélérer ou, au contraire, affaiblir le processus de reconstruction collective de sens post-

reprise. Cette dernière est fortement corrélée à l'utilisation (ou non) de supports de communications au sein de l'organisation. Parmi les moyens de communication fréquemment utilisés dans les entreprises étudiées, l'entretien individuel informel, en face à face, figure en première place. Peu de supports écrits sont employés, excepté le panneau d'affichage (cas HPC, SJA, PP) et la messagerie électronique (cas FRT). Compte tenu du nombre restreint d'individus, du peu de formalisme et de la proximité des relations au sein de la TPE (Torrès, 2007), cela ne paraît pas, à première vue, surprenant. De nombreux repreneurs reconnaissent les vertus et l'intérêt d'une communication orale continue, du dialogue improvisé en « tête à tête », dans le processus de compréhension individuelle puis collective de la situation et dans le maintien d'une action coordonnée :

> « *Ici, on n'est pas nombreux. Quand je suis arrivé, je suis allé les voir et on a parlé de ce que je voulais mettre en place. Eux, ils m'ont dit ce qu'ils voulaient, ça c'est fait spontanément, naturellement. S'ils ont des choses à me dire et moi aussi, on se voit et on en discute ! (...) Depuis le début, on a toujours fait comme ça, on discute naturellement, on prend le temps aussi au café de dire ce qui va et ce qui ne va pas. Même quand il y a une livraison par exemple, on discute de qui va faire quoi. On n'a pas vraiment de tâches fixes ici. Je ne me vois pas faire une réunion pour ça avec quatre personnes… et puis, vu qu'on n'est pas nombreux, on n'a pas le temps ! »* (Repreneur SAG).

D'autres ont préféré instituer dès leur arrivée dans l'entreprise des entrevues « salarié-repreneur » régulières, d'une manière beaucoup plus formalisée et personnalisée :

> « *On a pris l'habitude de faire un entretien régulier avec chaque salarié en moyenne tous les deux mois. Ça permet de faire le point, de voir ce qui peut être amélioré. Donc, nos premiers entretiens étaient assez longs. Je pense que, si je prends Amélie par exemple, c'était bénéfique dans le sens où elle se posait pas mal de questions au début, mais surtout elle voit qu'il y a pas mal de choses à faire, et le fait de se poser en tête à tête au bureau, en dehors du magasin et sans les autres, ça lui permet de dire, de s'exprimer »* (Repreneur HPC).

Certaines organisations ont, quant à elles, choisi de mettre en place des réunions périodiques pour développer et maintenir un bon niveau de communication entre tous leurs membres.

« *Maintenant, on fait une grande réunion avec tout le monde tous les mois. Les premières, je me souviens bien des premières réunions, ça a été clair sur la stratégie quoi. C'était de dire, voilà… enfin je ne vais pas vous faire un compte rendu de la réunion parce que je l'aurai pas en tête mais grosso-modo. Voilà, je pense que les questions qui pouvaient se poser, qu'on a eues à se poser, on les a posées. Il y a eu quelques échanges mais, au final, on savait un petit peu ce qui allait se passer, comment ça va se dérouler et ses prévisions sur les mois à venir, ce qu'il voulait apporter à l'entreprise* » (Salarié FRT).

Enfin, dans deux organisations (LPC et MF), aucun des supports précédemment cités n'est régulièrement utilisé, même lorsqu'il s'agit de la communication informelle en face à face, comme le déplore ce salarié :

« Faut pas croire ! Il n'a jamais pris le temps de simplement discuter avec nous. On n'a jamais su vraiment ce qu'il voulait faire. On devine, c'est tout ! » (Salarié LPC).

Pour certains nouveaux dirigeants, il ne s'agit pas d'une action prioritaire, surtout dans les premiers moments de leur prise de fonction. A ce stade du processus repreneurial comme pour la suite, l'action commerciale prime, comme le reconnaît le repreneur suivant :

« En fait, on n'a même pas trop parlé de l'organisation, moi ce qui m'intéressait c'était que les clients perçoivent la montée en gamme des produits. En plus, j'ai ajouté la chocolaterie, la confiserie et les glaces. C'est ça le véritable changement. Pour les salariés, y a rien qui change, ils ont qu'à continuer à travailler comme avant, c'est tout (…) je ne vais pas leur dire tous les jours où leur noter sur un panneau ce qu'ils ont à faire ! Pour leur métier à eux, d'un patron à l'autre y a rien qui change » (Repreneur MF).

Dans une perspective où « *le sens est engendré par les mots* » et où « *les organisations sont construites, maintenues et activées par le médium de la communication.* » (Weick, 1995, p. 106, traduit par Giordano, 2006, p. 163), les supports de communication jouent un rôle considérable. Parce qu'ils facilitent les interprétations, les échanges ainsi que les compréhensions partagées, ils sont un prélude à l'action coordonnée. La communication devant être reconstruite chaque jour (Weick, 2010), cela appelle, pour l'organisation nouvellement transmise, la mise en place de supports appropriés tout en maintenant leurs

usages réguliers. Ce n'est que grâce à un tel effort constamment renouvelé que la communication, puis la construction collective de sens, se développent et se maintiennent.

De par ses caractéristiques culturelles, stratégiques et structurelles, l'organisation en pleine reconstruction agit sur la fabrication de sens et l'action (Laroche et Steyer, 2012). Elle influe grandement sur la qualité de la communication et l'interaction entre ses membres et facilite leurs interprétations de l'événement (Daft et Weick, 1984). L'analyse des 19 grilles descriptives, construites à partir du modèle de Vandangeon-Derumez et Autissier (2006), puis un travail de synthèse, a permis d'élaborer une liste recensant les principaux facteurs organisationnels ayant une influence notable sur le processus de reconstruction collective de sens post-reprise au sein d'une TPE. Nous la présentons ci-après sous forme de tableau.

Tableau 17 - Facteurs organisationnels influençant le processus de reconstruction collective de sens post-reprise au sein d'une TPE

Dimension	Facteurs organisationnels impactant la reconstruction collective de sens post-reprise
Culturelle	- Perception de la mission de l'entreprise - Conception du travail en équipe et du partage - Importance accordée au dialogue interne et à l'écoute
Stratégique	- Clarté et cohérence de la stratégie - Information sur les ressources et moyens mis à disposition - Information sur les contributions et gains attendus
Structurelle	- Répartition des rôles et des responsabilités - Liens hiérarchiques et centralisation de la décision - Utilisation d'outils de gestion et de communication

L'interprétation de nos résultats a montré l'influence des facteurs individuels et organisationnels sur le processus de reconstruction collective de sens post-reprise. Elle met

également en évidence l'influence d'une troisième catégorie de facteurs, il s'agit des facteurs contextuels.

1.3.) L'influence contextuelle

Notre revue de littérature a révélé que l'étude d'une situation de changement requiert un examen minutieux du contexte de l'organisation. Pettigrew (1977, 1985, 1987) souligne l'intérêt d'adopter une lecture multidimensionnelle du changement en insistant particulièrement sur le contexte interne et externe de l'organisation ainsi que sur la dimension historique du processus, afin de véritablement le comprendre. Intégrant ces recommandations à notre étude empirique, notamment à travers l'utilisation du diagramme contextuel et de la matrice rôles/chronologie, nous observons que le contexte interne et externe de l'entreprise ainsi que son histoire et l'histoire des différents acteurs (y compris celle du repreneur) exercent une influence notable sur le processus étudié.

1.3.1.) Le contexte interne et externe de l'entreprise

Si la reconstruction collective de sens post-reprise est le résultat d'une activité individuelle et collective, il s'agit également d'un processus contextuel, prenant place dans un environnement économique, social et politique en constante évolution. Pour Maurel (2010), la démarche individuelle pour appréhender un phénomène ne peut faire totalement abstraction de l'influence de la collectivité, ni même de l'environnement. Notre étude empirique le confirme et met en évidence différents facteurs internes et externes à l'organisation agissant sur le processus, à savoir les jeux de pouvoirs et l'environnement économique et social dans lequel évolue l'entreprise.

1.3.1.1.) Les jeux de pouvoir

Les chercheurs qui étudient le phénomène de construction de sens au sein des organisations sont de plus en plus nombreux à reconnaître l'influence du pouvoir dans le déroulement du processus. Par exemple, dans son étude sur le sensemaking au sein d'une grande entreprise ayant vécu plusieurs changements organisationnels, Helms Mills (2003) met en évidence que les significations qui dominent et les pratiques acceptées sont le résultat de négociations menées dans des structures qui privilégient certains acteurs par rapport aux autres. Lorsque la situation se trouble, pour protéger leurs intérêts et leur position au sein de l'organisation, les groupes influents cherchent à imposer leurs propres valeurs et interprétations au reste des acteurs. Pour Brown, Colville et Pye (2015), les processus sociaux

de construction de sens sont pris dans des machinations politiques. La construction de sens s'apparente à la fois à un produit et un effet de ce qui est continuellement négocié en fonction des relations de pouvoir. L'analyse des entretiens fait clairement ressortir la dimension politique du changement (Pfeffer, 1981) avec l'apparition de différents phénomènes fréquemment observés dans pareilles situations, tels les jeux de pouvoirs entre acteurs et les effets d'influences (Pettigrew, 1985). L'arrivée d'un nouveau dirigeant constitue l'occasion pour certains groupes de salariés de faire entendre leur voix et de « rabattre les cartes » au sein de l'entreprise. A travers leurs discours, ils cherchent à influencer, d'une manière qui leur convient le mieux, l'interprétation de la situation par les autres groupes d'acteurs (repreneur et autres salariés), comme en témoigne le salarié suivant :

> « *Nous, ça ne pouvait plus continuer comme ça, on passait trop de temps à faire autre chose que notre métier. En librairie, on a la chance d'avoir… d'être de vrais libraires et non des marchands de livres comme on peut voir ailleurs. On est très compétents et tout le monde le sait ! Chacun son domaine et je pense que ce qu'a fait I. [la repreneure], de séparer les 2 pôles et d'éviter que les libraires aillent sans arrêt aider en caisse ou en papeterie dès qu'ils ont un problème, c'est une bonne chose. (…) Chacun son domaine et chacun ses compétences ! »* (Salariée HPC).

Cela génère quelquefois des tensions, comme le reconnaît le salarié EMB :

> « *Disons que nous, quand C. [la repreneure] est arrivée, il y a eu des petites tensions au sein de l'équipe, certaines ont voulu se mettre sur le devant de la scène. Elles ont voulu faire croire qu'elles bossaient plus que les autres, forcément une nouvelle patronne qui arrive ! Le problème c'est qu'elles ont réussi à obtenir ce qu'elles voulaient en n'hésitant pas à couler les autres, en disant n'importe quoi pour enfoncer, comme que certaines filles en cabine prenaient des pauses comme elles voulaient alors que ce n'était pas vrai, qu'on avait du temps entre chaque cliente.(…) Du coup, on est un peu moins nombreuses en cabine et on doit les aider plus souvent en magasin pour faire leur travail !* » (Salarié EMB).

Certains repreneurs semblent pleinement conscients de l'influence exercée par les salariés ou un groupe de salariés en particulier sur leur compréhension de la situation et leur manière de gérer l'entreprise et les relations entre individus :

« *Ils [les techniciens] m'ont montré comment ils voyaient les choses. Ils m'ont bien expliqué quels étaient leurs problèmes, notamment les difficultés qu'ils avaient avec le service commercial et les fournisseurs. En fait, je pense que l'ancien patron privilégiait un peu plus le commercial et je pense qu'ils ont voulu que je m'intéresse plus à eux et à leurs difficultés. Bon, leurs rôles étaient assez bien définis au départ mais j'ai pris en compte leurs remarques, je leur ai donné plus d'importance, en leur donnant de l'autonomie, plus d'autonomie, un pouvoir de décision, en étant plus intéressé par ce qu'ils faisaient* » (Repreneur FRT).

Ou bien encore :

« *C'est sûr qu'au départ, on nous promène un peu, on nous dit des choses pour nous amener là où ils [les salariés] veulent, parce qu'ils savent qu'on est plus ou moins naïfs au début, chacun cherche à tirer la couverture à lui (...) Alors, c'est vrai que j'avais quand même plus tendance à écouter les anciens parce qu'ils avaient plein de choses à m'apprendre, et ils s'en sont rendus compte…mais bon…heureusement j'ai pas trop fait de bêtises et il n'y a pas eu trop de clashs avec les autres !* » (Repreneur HPC).

Nos analyses rejoignent les conclusions de plusieurs auteurs pour qui la construction de sens n'est pas un acte neutre, mais au contraire un acte très politisé (Helms Mills, 2003 ; Buchanan et Dawson, 2007) où chaque acteur participe à travers son discours à la redistribution du pouvoir lui-même (Zilber, 2007, p. 1037 cité par Brown, Colville et Pye, 2015).

1.3.1.2.) L'environnement économique et social

L'analyse de notre matériau empirique a également permis de relever l'influence du contexte externe sur le processus de reconstruction collective de sens post-reprise. L'environnement économique et/ou le contexte social de l'organisation interfère directement sur le niveau et la qualité des interactions entre acteurs. Le secteur d'activité économique auquel appartient l'organisation (ici le secteur commercial) est fréquemment mis en avant pour expliquer la difficulté à établir, puis maintenir, un niveau d'interaction satisfaisant. Pour

de nombreuses personnes interviewées, il constitue un des motifs de la difficulté à interagir, voire du désintérêt des acteurs à s'engager dans un réel effort d'échange constructif. Les conditions d'activités particulières propres à ce secteur sont souvent mentionnées. Les larges amplitudes horaires ont, à de nombreuses reprises, été décrites comme le principal frein aux échanges interindividuels et collectifs :

> « *Oui, ce que je veux mettre en place, je le leur explique au fur et à mesure. Ben, je dis voilà, on a le projet de faire ça et ça et ça va se passer comme ça et on en discute. C'est soit en petits groupes ou en individuel parce que vu les amplitudes d'ouverture du magasin, on ne peut pas faire venir tout le monde... Moi, le boulanger qui vient à 2h30 du matin, je ne peux pas le faire venir à 17 heures* ! *On se retrouve jamais tous ensemble dans le magasin* » (Repreneur MC).

Le témoignage de ce repreneur est corroboré par celui de cet employé :

> « *Disons qu'on n'a pas trop parlé de ce qu'ils en pensaient vu qu'on n'a pas tous les mêmes horaires, donc on se croise. Il y a ceux qui sont du matin et ceux qui sont du soir »* (Salarié MC).

D'autres conditions de travail quelquefois difficiles (horaires décalés, manutentions manuelles, relations délicates avec la clientèle, stress, etc.) ou peu engageantes (travail à temps partiel subi[278]) sont également évoquées pour expliquer, cette fois, le faible investissement ou la réticence de certains salariés à s'impliquer dans une véritable interaction constructive. Beaucoup de salariés ne souhaitent pas poursuivre leur carrière professionnelle dans ce secteur d'activité, comme l'explique ce repreneur :

> « *Là, dans ce qu'on fait, les gens ne restent pas trop longtemps. C'est quand même un environnement de travail difficile, on travaille pendant que les autres s'amusent, les clients viennent ici pour prendre du bon temps. (...) En plus, quand ils voient que ça bouge et si on les pousse un peu, ils partent. Alors, moi je recrute des jeunes et pour eux, c'est souvent un job alimentaire. Dès qu'ils trouvent mieux, ils se tirent ! Il y en a certains qui ne sont pas restés 2 mois, on*

[278] Une étude de la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES), publiée en décembre 2014, confirme cette proportion élevée de salariés à temps partiel dans les TPE du secteur du commerce, du transport et de l'hébergement-restauration. Celle-ci s'établit à 31.9% des emplois au 31 décembre 2013 contre 20% dans l'industrie et 11.6% dans la construction (DARES, 2014).

n'a même pas le temps d'apprendre à les connaître, mais bon c'est pas grave, on arrive quand même à recruter » (Repreneur LPC).

Ou ce salarié :

« *Il y a des salariés, surtout des étudiants qui bossent le week-end, y en a certains que je n'ai jamais connus, j'ai dû les croiser comme ça une ou deux fois, mais pas plus ! Ils arrivent, ils travaillent un peu, ils voient ce que c'est et ils s'en vont (...). C'est sûr que bosser les samedis et les dimanches, avec la clientèle du soir en plus, c'est pas évident. On préfère rester avec ses amis ou sa famille !* » (Salarié MC).

Nous observons également que le contexte économique général interfère sur la reconstruction collective de sens post-reprise. Ainsi, l'évolution des marchés, l'intensité de la concurrence contraignent tous les individus (y compris le repreneur) à rester vigilants aux indices de l'environnement, puis à interagir. Les débats, la dynamique de négociations qui s'enclenche entre tous les membres de l'organisation, clarifient et tendent à faire partager des perceptions et des interprétations, et ainsi à créer graduellement du sens (Allard-Poesi, 2003).

« *Toutes les années, les marchés évoluent, donc la stratégie évolue avec. Aujourd'hui, on est sur une tendance purement industrie, ce qui n'était pas forcément le cas au début quand le produit, on l'a développé. Nous, on veut aller ramener toute l'équipe dans cette direction-là, même M. [le repreneur]. Parce que voilà, on pense que c'est la bonne solution et que c'est la bonne direction et que ça va continuer dans cette direction-là. La stratégie, on l'a fait évoluer parce que de toute façon la stratégie doit évoluer toutes les années, euh… voire en cours d'année parce qu'on s'aperçoit qu'il y a quelque chose qui se profile et c'est entre autres ce qui peut se passer avec l'export. Ça ! certains dans l'entreprise avaient du mal à le comprendre. Il y a certains créneaux sur lesquels on travaille maintenant et dont il y a six mois de ça, on ne pensait même pas, enfin on pensait, on savait qu'il y a des trucs qui se faisaient, on a eu fait des fois des prototypes pour des clients ; on ne sait pas, on ne pensait pas remettre quand même un axe de développement dessus. Voilà, les choses qui se font, se font au fur et à mesure en regardant ce qui se passe et en discutant* » (Salarié FRT).

Ou bien encore :

> « *Quelques semaines seulement après son arrivée [la repreneuse], le libraire d'en face a fermé ses portes définitivement et il a fallu gérer l'afflux de clients supplémentaires. Avec I. [la repreneure], on a dû trouver des solutions pour gérer ça ! Il y avait des produits qu'on commandait jamais, il fallait trouver de la place, on avait des ruptures… ben, on a dû s'adapter à une nouvelle clientèle. Disons qu'on a plutôt bien assuré, on s'est adapté comme on pouvait entre les rayons. On a un peu ré-agencé le truc pour qu'il y ait plus de place pour nous. Il n'y a pas trop eu de grincements de dents même si ça leur faisait perdre un peu de place* » (Salarié HPC).

L'analyse des entretiens a également permis d'établir que le contexte social extérieur à l'organisation joue, à son tour, un rôle dans la manière dont les salariés et le repreneur interagissent et construisent du sens. Nous observons que lorsque l'entreprise se situe dans un environnement social donné, ce dernier est pris en compte dans la manière dont les individus (salariés et repreneurs) interprètent et donnent à interpréter les situations. Ainsi, lorsque l'entreprise est implantée à proximité d'un quartier difficile, les salariés se sentent « obligés » d'être solidaires les uns des autres et de se « serrer les coudes », comme le montre le témoignage suivant :

> « *Les clients sont pas toujours faciles à gérer, il y a souvent des problèmes surtout avec certains clients, et ça, il a fallu lui [la repreneuse] expliquer et lui montrer comment fallait le gérer, surtout pour les crédits, les chèques, sinon elle aurait eu sans arrêt des problèmes. Donc, nous, on l'a aidée pour ça. On voulait pas qu'elle ait des problèmes. Ici on a toujours fonctionné comme ça avec tout le monde, parce que si on se serre pas les coudes, on se fait bouffer* » (Salarié SAG).

Ce point semble reconnu également par la repreneure de cette entreprise :

> « *Arriver là, c'était pas facile. Faut voir le tableau ! Je suis une femme, qui plus est âgée, je ne suis pas du coin, je ne connais personne et j'arrive là ! Il y a plein de choses qui auraient pu mal tourner ! Ça me faisait un peu peur au début parce qu'on est à côté d'un quartier quand même difficile avec des gens qui sont des fois un peu durs … certains sont un peu agressifs et il y en a pas mal qui*

sont dans la galère, qui n'ont pas d'argent pour payer ce qu'ils doivent….et bien sûr ils veulent payer plus tard. Quand il y a des situations comme ça, je n'hésite pas à aller leur demander ce qu'ils en pensent, comment faut gérer ça ou ça ! (…) S'ils [les salariés] m'avaient pas aidée, s'ils m'avaient pas introduite auprès de la clientèle, je pense que ça aurait été super difficile pour moi » (Repreneure SAG).

De la même façon, lorsque l'entreprise opère dans un village « isolé » où les possibilités d'emplois sont limitées, les individus tiennent compte de ce contexte social dans la compréhension qu'ils ont de la situation et dans la manière de s'engager dans l'interaction.

« *Quand il [le repreneur] est arrivé, j'avais un petit peu d'appréhensions, comme nous tous d'ailleurs ! Vous savez, ici, on habite tous dans ce village, et on souhaite y rester. Certains ont fait construire ici et moi j'aimerais bien aussi le faire. Le boulot, il n'y en a pas tant que ça dans le coin, sinon faut partir assez loin. Donc, on préférerait garder notre poste (…) Pour moi, l'arrivée du nouveau dirigeant, c'était une occasion, soit de rester où je voulais vivre, soit de partir et de perdre tout ça. J'ai tout fait pour que ça se passe bien avec C. [le repreneur], j'ai pas hésité à lui donner des conseils pour que ça marche et je pense que je ne suis pas le seul à le faire »* (Salarié ICV).

L'approche contextualiste invite à étudier le changement en prêtant fortement attention au contexte dans lequel évolue l'entreprise (Pettigrew, 1985). Tenant compte de ces recommandations pour notre recherche, nous avons vérifié que le contexte interne et externe à l'organisation exerçait effectivement une influence sur le processus de reconstruction collective de sens engagé par les individus après la reprise. Le phénomène ne fait donc pas abstraction des jeux de pouvoir inhérents à la vie de tout groupe (Crozier et Friedberg, 1977), ni à l'environnement plus général dans lequel évolue l'organisation. Notre étude empirique a révélé une autre dimension influente, c'est la dimension historique.

1.3.2.) la dimension historique

L'examen détaillé des entretiens fait ressortir une dernière variable influente : il s'agit de la dimension historique. Plusieurs interviewés ont, à de très nombreuses reprises, fait références à l'histoire de l'entreprise ou tout simplement à leur propre histoire, pour expliquer la manière dont ils interprétaient l'environnement et leur propre vie au sein du groupe. Le

recours aux histoires permet de se raccrocher à quelque chose, de maintenir chez les individus un sentiment de continuité identitaire, malgré un changement important dans leur environnement.

> « *Avec ce qu'on a vécu tous ensemble, ça nous a prouvé qu'on était capables de se soutenir les unes les autres. On a toutes été solidaires, personne n'a laissé tomber personne et ça je pense que ça ne changera plus* » (Salarié HPC).

Lorsqu'elles sont partagées, les histoires constituent un cadre, une source de données à partir desquels les salariés et le repreneur vont pouvoir sélectionner des indices et développer des significations équivalentes de la situation. Il peut alors s'agir d'événements marquant dans la vie de l'entreprise et de ses membres, comme le fait d'avoir déjà connu un ou plusieurs changements de dirigeant :

> « *On a toutes des années d'expériences derrière nous, moi je n'ai que 7 ans ! Certaines filles ont connu plusieurs patrons. Nathalie a connu, un, deux, trois, quatre oui, c'est ça quatre patrons en comptant I. [la repreneure]. A chaque fois, c'était différent. D'après Nathalie, les premiers patrons étaient âgés, c'était très carré, puis il y a eu leur fille et leur gendre, puis je me souviens plus… Elle nous disait : moi depuis le temps, j'en ai vu défiler quelques-uns, faut attendre un peu et on va voir assez vite comment il voit les choses, que de toute manière aucun patron n'avait jamais tout révolutionné dans le magasin parce qu'il marchait bien* » (Salariée HPC).

Le fait d'avoir « survécu » à un contexte économique difficile intervient également comme le rappelle ce salarié AGP :

> « *Nous, on veut pas que ça plante, on a déjà eu des problèmes avec l'ancienne patronne. A cause d'elle, on a perdu beaucoup de clients, et ça allait de plus en plus mal ! Il a fallu qu'on se bouge pour que l'entreprise continue d'exister parce que c'était pas elle qui voulait que ça marche. Tout ça, c'est grâce à nous. On dirait qu'elle s'en foutait, que ce n'était pas son affaire* ! » (Salarié AGP).

Il peut également s'agir d'une expérience plus dramatique comme le décès de l'un des membres de l'affaire :

« *Quand l'ancienne patronne est décédée, pendant pratiquement un an, tous ceux du magasin, ben, on s'est débrouillés tout seuls de A à Z parce qu'il n'y avait personne tout simplement. On n'avait plus de gérante en fait et le papa de C. [la cédante], n'avait pas que ça à faire, il avait d'autres entreprises à gérer. Ça a été super dur, mais on a réussi quand même à s'en sortir, à sauver la boîte. Ça nous a soudées… toutes. On sait que dans les moments difficiles, on peut compter les unes sur les autres !* » (Salariée HPC).

Certains repreneurs tiennent compte de cette dimension historique dans la représentation qu'ils se font de l'entreprise et dans la manière dont ils appréhendent leur prise de fonction et les relations avec leurs nouveaux collaborateurs :

« *ah oui, y en a plusieurs, mais y a des gens qui sont sensibles, c'est difficile pour elles dans le sens ou ben… elles ont vécu la maladie de l'ancienne propriétaire. Elles l'ont prise en pleine figure et souvent on dit, quand il arrive des accidents, y a des cellules psychologiques c'est pas pour rien ! Elles, elles ne se sont pas fait…, elles se sont retrouvées du jour au lendemain sans chef, ben… on gère toute seule et voilà et le magasin il est toujours là, et là je crois qu'on doit leur dire bravo parce que j'ai beaucoup de respect par rapport à ça (…) En fait, elles ont prouvé qu'elles pouvaient fonctionner sans patron et que ça tourne bien quand même !* » (Repreneure HPC).

Se référer au passé de l'entreprise rassure parfois quant au bon déroulement de la reprise, comme le reconnaît le repreneur suivant :

« *C'est une entreprise ancienne qui a déjà connu plusieurs repreneurs, donc ça me rassurait aussi, si les autres avaient réussi, pourquoi pas moi ?* » (Repreneur SAG).

Les événements, les expériences marquantes de la vie de l'entreprise sont souvent utilisés comme support pour interpréter individuellement, puis collectivement, la situation. Les significations véhiculées par ces histoires à travers des discours constamment entretenus, constituent des indices sur lesquels se structurent les relations entre salariés et repreneur. Parce qu'elles sont « *une source de cohérence, d'enchaînement logique d'actions et d'événements* » (Allard-Poesi, 2003, p. 107), les histoires ont fréquemment été mobilisées par les acteurs interviewés pour faire sens collectivement d'une situation. Nous remarquons, par

ailleurs, que tous ces événements, s'ils ont été dépassés collectivement, laissent penser aux acteurs qu'ils sont capables de reproduire ce qu'ils ont contribué par le passé à accomplir, à savoir un système d'actions coordonnées ayant su se renouveler. Cette croyance des gens en leurs propres capacités est fondamentale. Lorsqu'elle est positive, elle peut augmenter la vigilance, réduire les attitudes de défense et faciliter la construction de sens (Weick, 1988). Dans de nombreux cas, il apparaît en outre, que l'histoire du repreneur constitue un élément important dans la construction des représentations individuelles. Elle exerce, en corollaire, une influence sur la création collective de sens. Le fait d'avoir déjà dirigé ou repris une entreprise, de bénéficier d'une expérience de manager, ou encore d'avoir connu la réussite et/ou l'échec, sont autant d'indices pris en compte dans le processus de compréhension situationnelle et dans la dynamique d'interaction sociale. Bien conscients du caractère éclairant de leur propre histoire sur la manière d'appréhender la reprise, plusieurs repreneurs n'ont pas hésité à expliquer aux salariés, leur parcours et/ou les événements ayant marqué leur vie, comme en témoigne le salarié suivant :

> « *On sait ce qu'il [le repreneur] a fait avant, il nous l'a dit. Il a déjà eu des entreprises et il nous a dit que ça serait sa dernière, qu'il allait terminer sa carrière avec nous et qu'il voulait que ça se passe bien. Surtout que sa dernière entreprise, apparemment ça c'était mal passé et il ne l'a pas gardé longtemps, qu'il voulait pas que ça se passe comme là-bas (...) Ici, c'est pas pareil, l'entreprise est plus petite et on s'entend bien, c'est plus familial entre nous. Je pense que c'est ce qu'il recherchait en fin de compte* » (Salarié PP).

Il peut également s'agir d'événements tragiques survenus au cours de leur vie personnelle ou professionnelle :

> « Ça*, en fait, le petit discours, c'était pour se présenter et expliquer notre histoire, pourquoi on a acheté, aussi par rapport à l'histoire de l'ancienne propriétaire. Je leur ai dit que je savais par où elles étaient passées et que moi aussi, avec mon mari, on a connu un drame. Je leur ai tout expliqué, je leur ai donné notre parcours, qu'on a eu un accident, qu'il y avait un ouvrier qui est décédé sur un chantier, qu'on était… moralement… c'était difficile, qu'on avait décidé de vendre l'entreprise (…). Là, on est encore à un nouveau tournant de notre vie avec le magasin, et on veut que ça marche et que tout aille bien ! Je voulais qu'elles comprennent par où je suis passé et que mon objectif, c'est que*

cela tourne pour pouvoir payer ce qu'on doit et nous dégager un minimum de salaire. Je n'étais pas là pour leur faire des ennuis, au contraire ! Que si je pouvais mettre en place des choses pour que cela aille mieux, je le ferais » (Repreneure HPC).

D'autres se sont appuyés sur leur cursus personnel et professionnel et/ou leur expérience de manager pour montrer leur capacité à faire avancer l'entreprise, comme le développe le témoignage suivant :

« *Non, je leur ai dit que c'était ma première expérience dans la reprise mais que je n'étais pas non plus un novice ! Je leur ai donné mon parcours. À la base, je suis ingénieur de formation mais j'ai aussi un MBA. J'ai un parcours en banque, télécom et santé, et j'ai toujours évolué dans des grandes structures. A chaque fois, ça c'est bien passé et j'ai réussi mes missions. Je leur ai dit que je bossais beaucoup, que je demandais aussi beaucoup… j'ai l'habitude de travailler avec des gens qui s'impliquent, qui fonctionnent vite et bien en général. C'est comme ça que je fais avancer le truc et ça marche en général* » (Repreneur FRT).

Ou bien encore :

« *Ils ont su dès le départ ! Je leur ai dit qui j'étais, comment je voyais les choses, que j'aimais que ça bouge ! Je leur ai expliqué ce que j'avais déjà fait et que s'ils voulaient voir ce que ça donnait, qu'ils pouvaient venir voir en centre ville comment ça tournait ! Moi, c'est simple, ce que j'ai mis en place là-bas, ça a fait grimper l'entreprise, alors y a pas de raisons que ça soit pas pareil ici !* » (Repreneur LPC).

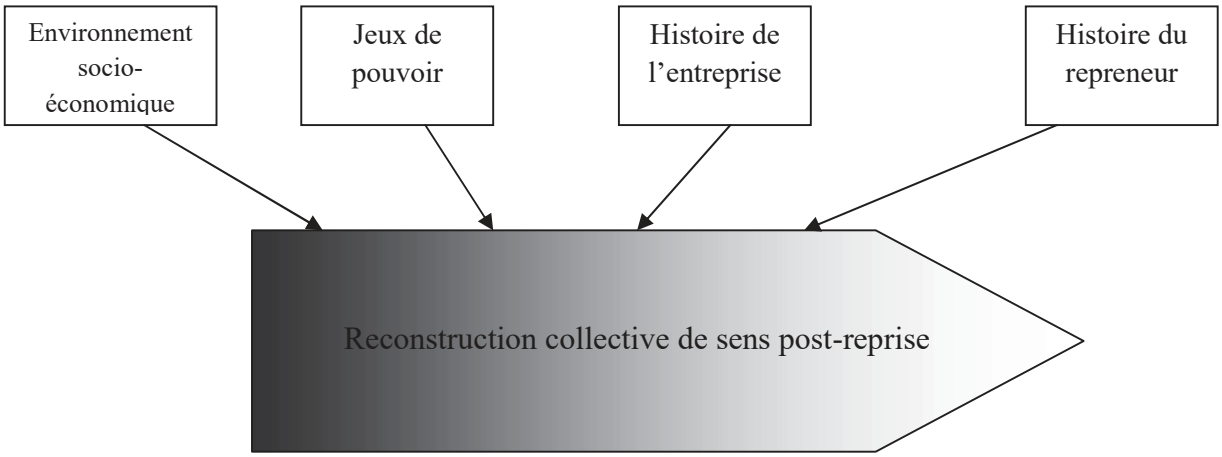
A travers la narration de leur parcours, certains repreneurs cherchent, par ailleurs, à influencer l'interprétation de la situation produite par les salariés. L'histoire du repreneur sert de support pour faire passer ses propres valeurs et interprétations aux salariés. Une telle pratique engendre le débat, la négociation, l'argumentation et se répercute finalement sur le processus de reconstruction collective de sens post-reprise.

En complément de l'approche par le sensemaking, nous nous sommes basé sur les travaux de Pettigrew (1977, 1985, 1987) pour étudier le changement provoqué par l'arrivée du repreneur au sein d'une TPE. A partir des principales recommandations émises par son approche, nous avons porté notre attention sur la dimension contextuelle et historique du

changement. Nous observons que le contexte interne et externe de l'organisation, son histoire ainsi que l'histoire personnelle du repreneur exercent une influence significative sur l'interprétation individuelle et collective, les dynamiques d'interactions et la coordination des comportements entre acteurs. Le processus de reconstruction collectif de sens post-reprise dans lequel s'engagent les individus, s'en trouve directement impacté.

L'influence du contexte sur le processus de reconstruction collective de sens post-reprise est synthétisée dans la figure suivante.

Figure 28 - L'influence contextuelle sur le processus de reconstruction collective de sens post-reprise au sein d'une TPE



Source : Auteur.

Conclusion section 1

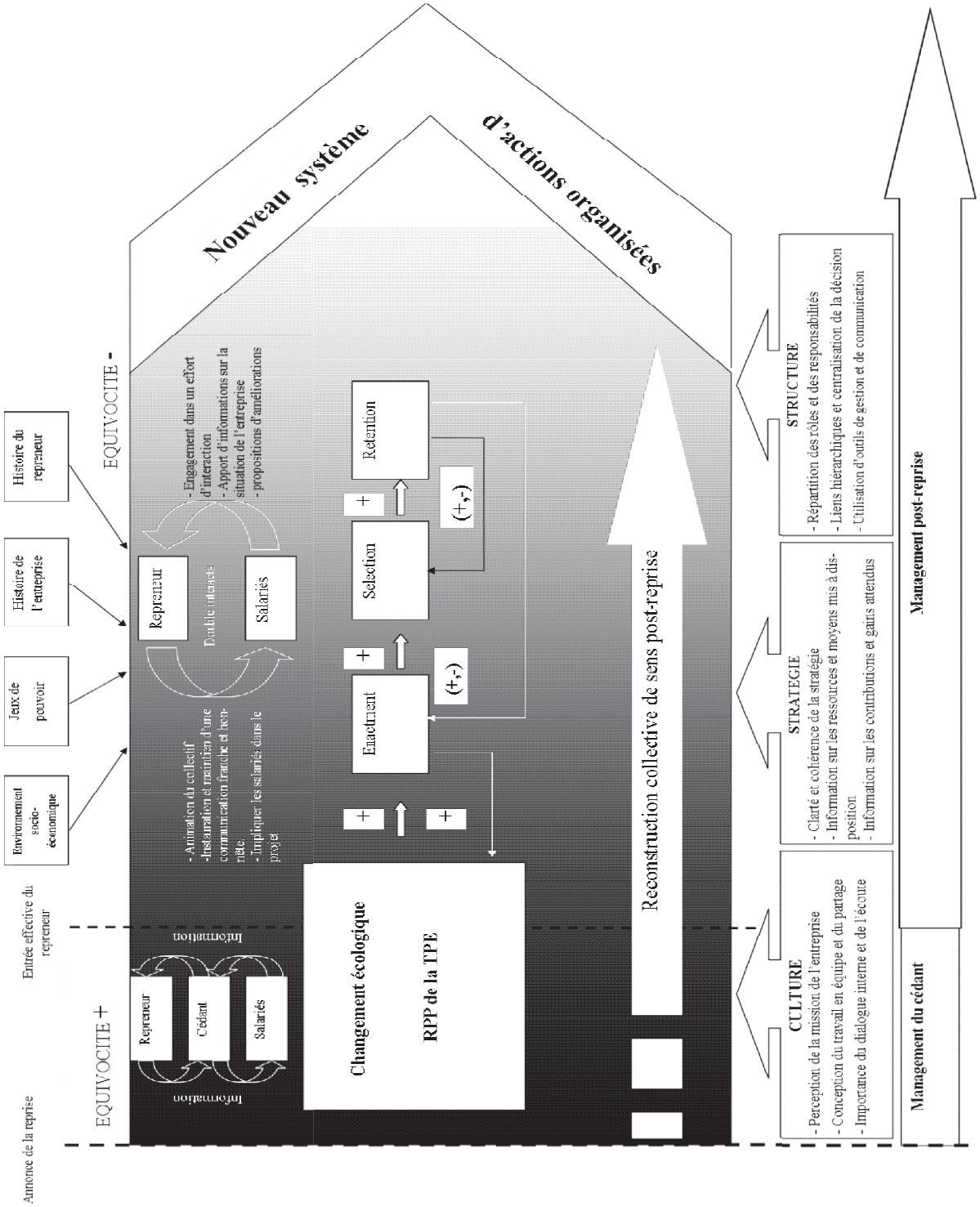
L'objectif de cette première section était d'examiner les différents facteurs et éléments exerçant une influence sur le processus de reconstruction collective de sens post-reprise. Plusieurs résultats issus de notre étude empirique ont été présentés.

Dans un premier temps, nous avons mis en évidence que lorsqu'ils sont confrontés à une situation fortement équivoque, les membres de l'organisation tentent de réduire le niveau de cette dernière en mobilisant les cadres cognitifs qui sont les leurs, généralement issues des expériences vécues, et en se lançant dans un processus de construction de sens fondé sur des interactions avec les autres. L'analyse des entretiens a permis de découvrir que tous les acteurs jouent un rôle actif dans ce processus, mais que chacun n'a pas le même poids dans son déroulement. Ainsi, nous avons noté le rôle minimal du cédant, le rôle actif des salariés et le rôle déterminant du repreneur.

Si les comportements individuels des différents acteurs influencent le processus de reconstruction collective de sens post-reprise, nous avons également relevé, dans un deuxième point, l'influence de facteurs organisationnels. Nous appuyant sur le modèle de Vandangeon-Derumez et Autissier (2006), nous avons fait ressortir 9 facteurs organisationnels influents qui sont : la perception de la mission de l'entreprise, la conception du travail en équipe et du partage, l'importance accordée au dialogue interne et à l'écoute, la clarté et la cohérence de la stratégie, l'information sur les ressources et moyens mis à disposition, l'information sur les contributions et les gains attendus, la répartition des rôles et des responsabilités, les liens hiérarchiques et la centralisation de la décision, l'utilisation d'outils de gestion et de communication.

Enfin, pour dépasser les limites des théories du sensemaking et compléter notre analyse, nous avons eu recours à la méthodologie recommandée par l'approche contextualiste du changement (Pettigrew, 1977,1985). Une lecture multidimensionnelle du changement a révélé l'influence de quatre facteurs contextuels et historiques sur le phénomène étudié. Il s'agit des jeux de pouvoir, de l'environnement socio-économique, de l'histoire de l'organisation, puis de celle du repreneur. Le processus de reconstruction collective de sens post-reprise et tous les facteurs d'influence sont présentés par la figure suivante.

Figure 29 - Le processus de reconstruction collective de sens post-reprise au sein d'une TPE saine et les facteurs d'influence



Source : Auteur

Section 2 - Discussion des résultats et recommandations managériales

Cette section vise à présenter la discussion des principaux résultats obtenus dans le cadre de notre recherche, puis à en extraire un certain nombre de recommandations qui pourraient être utiles aux futurs repreneurs ainsi qu'à leurs accompagnants.

Dans un premier temps, nous reviendrons sur les principaux résultats issus de nos études de cas. Nous évoquerons le fait que la RPP d'une TPE saine correspond bien à un changement majeur, une interruption dans le flux courant d'activités, un événement équivoque nécessitant une action volontaire de reconstruction collective de sens de la part de tous les membres de l'organisation et une intervention encore plus forte du repreneur en raison de sa position de nouveau leader.

Notre recherche a mis en évidence un processus que nous avons dénommé reconstruction collective de sens post-reprise. Nos analyses ont révélé que ce phénomène était influencé par de multiples facteurs individuels, organisationnels et contextuels. Nous avons également relevé que la qualité des échanges intersubjectifs était un élément essentiel du processus, tout comme l'instauration et le maintien d'un niveau suffisant de communication entre acteurs dans la constitution d'un nouveau système d'actions organisées.

Dans un second temps, nous exposerons les principales recommandations qui nous paraissent utiles à l'édification d'un nouveau système d'actions organisées ainsi qu'à la réussite du changement.

2.1.) Nos principaux résultats

L'ambition principale de ce travail réside dans une meilleure compréhension du management post-reprise, période charnière dans la réussite du processus de reprise d'une TPE. Comme le souligne Boussaguet (2005, p. 81), l'arrivée d'un nouveau dirigeant est fortement déséquilibrante pour l'organisation. Il s'agit d'un changement majeur parce qu'il « *touche aux fondements de l'organisation* » et parce que « *ses effets sur les membres de l'organisation sont (...) profonds et déstabilisants* ». Pour Torrès (2007), les TPE présentent des spécificités qui leur sont propres avec une petite taille, un système de gestion ainsi qu'un système d'information simples et centralisés, et par-dessus tout, un propriétaire dirigeant omniprésent régnant en maître sur son entreprise. De Freyman (2009), s'appuyant sur l'effet de grossissement décrit par Mahé de Boislandelle (1996), explique que le critère de taille a des incidences sur l'intensité des problématiques organisationnelles. Ce dernier se mute lors d'une opération de transmission en effet complexifiant. Le repreneur d'une entreprise de petite taille est donc confronté à de nombreuses difficultés au moment de sa prise de fonction. Nombre d'entre elles sont liées à la dimension humaine de l'organisation. Pour Weick (1993), l'arrivée d'un élément nouveau (*changement écologique*) dans l'environnement d'un petit groupe d'individus, d'une interruption dans le flux courant d'activité, engendre de l'équivocité et perturbe l'action organisée. Pour continuer à agir ensemble, il devient nécessaire de construire collectivement du sens. En tant que nouveau leader, le repreneur joue un rôle clé dans l'émergence et le maintien du processus, celui de producteur de sens du changement (Gioia et Chittipeddi, 1991 ; Barabel et Meier, 2010). Cette littérature scientifique nous a servi de support théorique et nous a permis d'extraire les principaux concepts auxquels nous nous référons dans cette recherche.

La discussion des résultats de notre travail s'articule autour de quatre principaux résultats de notre recherche.

En premier lieu, nous revenons sur l'impact du changement de dirigeant sur le fonctionnement de la TPE saine. Nous abordons ensuite le concept de construction collective de sens proposé par Weick (1993) appliqué à la reprise d'entreprise de petite taille. Le processus de reconstruction collective de sens que nous décrivons dans ce travail est un processus volontaire, nécessitant un « pilote » qui ne peut-être, dans le cadre du fonctionnement spécifique des TPE (Torrès, 2007), que le repreneur. Notre réflexion nous amène également à discuter des caractéristiques des échanges intersubjectifs favorables à la

formation d'un nouveau système d'actions organisées. Pour finir, nous revenons sur la communication en tant que fondement de l'organisation.

2.1.1.) La RPP de TPE saine, un changement organisationnel majeur source d'équivocité et de création de sens

Nos résultats montrent que l'arrivée d'un nouveau dirigeant au sein d'une TPE saine constitue un changement organisationnel majeur. Il s'agit d'une déstabilisation suffisamment importante pour que les différents groupes d'acteurs décident d'entreprendre un travail de redéfinition individuelle de la réalité, puis une reconstruction collective de sens. Le fait que le cédant n'annonce pas la vente de l'entreprise, ce qui a été le cas pour la majorité des entreprises étudiées, accroît l'appréhension des salariés face au changement. Nos résultats confirment ceux de certains auteurs (Donckels, 1995 ; Boussaguet, 2005 ; De Freyman, 2009) concernant l'importance du changement de dirigeant sur le fonctionnement de la petite entreprise et sur la vie du groupe. En outre, ils mettent en évidence qu'il s'agit d'un évènement fortement équivoque plongeant les individus dans une période d'incertitude. Ces derniers, ne sachant pas au départ quelles interprétations retenir de la situation, éprouvent de nombreux doutes et de nombreuses émotions telles que l'anxiété ou la peur.

Par ailleurs, le fait que l'entreprise soit en bonne santé au moment de sa reprise interfère sur les réactions des salariés et les interprétations qu'ils ont de l'événement. Si le changement à la tête d'une entreprise en difficulté est le plus souvent bien accepté (Deschamps et Paturel, 2009), nos résultats montrent que lorsque l'entreprise est saine, l'acceptation du changement est plus délicate pour les salariés, les questionnements et les doutes plus nombreux. La majorité des salariés interviewés s'interrogent sur les raisons du changement de dirigeant dans la mesure où l'entreprise fonctionne bien et, quelquefois depuis longtemps, avec la même personne à sa tête.

Dans leurs travaux, Picard et Thévenard-Puthod (2006, p. 102) attirent l'attention sur la proximité sociale qui lie les différents membres d'une entreprise artisanale. La petite structure s'apparente souvent à une famille dans laquelle *« l'artisan et parfois son conjoint jouent respectivement le rôle du père et de la mère »*. L'arrivée dans l'entreprise d'un nouveau dirigeant peut amener les collaborateurs à mal réagir, à l'image de la réaction de certains enfants lors d'un remariage. Bizaguet (1991) met en évidence l'attachement affectif des salariés à leur dirigeant au sein des petites entités. Nos résultats montrent effectivement que l'arrivée du repreneur dans la TPE soulève de nombreuses émotions, parfois même de la

tristesse, matérialisant ainsi un véritable attachement affectif entre les salariés et leur ancien dirigeant. Plusieurs salariés nous ont confié avoir l'impression de « *perdre* » quelqu'un de proche, de « *tourner une page* » de leur vie professionnelle, mais aussi personnelle. Certains ont reconnu avoir pleuré.

Nous retrouvons donc, pour de nombreuses TPE étudiées, la proximité relationnelle telle que décrite par Picard et Thévenard-Puthod (2006) et l'attachement affectif évoqué par Bizaguet (1991). Néanmoins, il est intéressant de souligner que nous ne percevons pas l'influence de ces deux dimensions chez tous les salariés des cas analysés. Il ressort de notre terrain que certains salariés ne « *se sentent pas très proches* » de l'entreprise et ne souhaitent pas s'y investir fortement et pour longtemps. Les relations avec le dirigeant et, quelquefois avec l'ensemble des membres de l'organisation, se cantonnent au minimum, de quoi pouvoir agir convenablement le temps du contrat. Il s'agit, pour une partie d'entre eux, « *d'un job alimentaire* », le plus souvent temporaire, avant « *de trouver mieux* ». Plusieurs raisons à ce comportement sont évoquées parmi lesquelles, les conditions de travail difficiles du secteur du commerce (horaires décalés, relations difficiles avec la clientèle, manutentions manuelles importantes, stress, etc.), les possibilités d'évolution de carrière peu nombreuses au sein des TPE, ou encore, le fait d'être en temps partiel subi. Chez ces individus, le fait que le dirigeant de l'entreprise change ne provoque pas de fortes perturbations émotionnelles et impacte peu leur manière d'appréhender les choses et leurs relations avec leurs partenaires au sein de l'organisation.

Pour notre recherche, nous avons décidé d'adopter une lecture interprétativiste de l'événement puis de mobiliser les théories du sensemaking pour comprendre le changement. S'inscrire dans une telle approche, c'est reconnaître l'humain comme étant au cœur du processus organisant et les interactions entre individus comme racines de la résilience (Vidaillet, 2003, p. 160). Nous avons vu que le changement de dirigeant était un événement suffisamment puissant pour modifier les représentations individuelles de la situation et bousculer un équilibre fragile dans les rapports entre individus. Empruntant le vocabulaire de Karl Weick, nous pouvons le qualifier aisément de changement écologique. Nos études de cas montrent qu'il crée une interruption, un flou dans l'environnement immédiat des membres de l'organisation. Cette situation inhabituelle pousse les individus à redéfinir leur environnement, à reconstruire leur zone de sens. Pour Gioia et Chittipeddi (1991), il s'agit là d'un point essentiel dans la conduite et la réussite du changement, l'incapacité des individus à

donner un sens à leurs nouveaux rôles, de mettre à jour leur compréhension de ce qu'ils sont censés faire pouvant les conduire à adopter une attitude de résistance.

Nous relevons qu'il s'agit d'un événement fortement équivoque à la fois pour les salariés et pour les repreneurs de TPE. Il plonge les individus dans une situation faite de questionnements, d'incertitudes, d'inconforts que chacun tente, par l'interaction avec les autres, de dépasser. Nous retrouvons dans nos travaux les manifestations de l'équivocité telles que décrite par de nombreux auteurs dans les situations d'interruption (Weick, 1995 ; Maitlis, 2005). Dans les cas étudiés, l'équivocité se manifeste à travers une perturbation émotionnelle intense et un sentiment de confusion prenant naissance dans la multiplicité des interprétations possibles. Les incompréhensions provoquées par cette situation nouvelle et, très souvent inattendue, poussent les individus à puiser dans leur environnement des indices, à remettre en cause leurs schémas de pensée habituels et à s'engager dans de nombreux cycles d'interactions. Ils tentent par-là de redonner du sens à la situation, de manière à continuer à agir de manière appropriée.

Fort de ces premiers constats, nous avons concentré notre attention sur les multiples interactions entre acteurs et pu observer, par la même occasion, le processus de reconstruction collectif de sens post-reprise. Pour lever l'état de confusion dans lequel ils se sont trouvés, les membres de l'organisation se sont engagés individuellement, puis collectivement, dans des cycles d'interactions aboutissant à la construction de sens. Pour la majorité des TPE étudiées, nous avons retrouvé les trois niveaux de création de sens (individuel, intersubjectif et organisationnel) ainsi que la dynamique d'échanges intersubjectifs caractérisant généralement tout processus de sensemaking tels qu'ils sont décrits par Weick (1979, 1993). En s'appuyant sur le modèle E.S.R. mis au point par l'auteur, nous avons élaboré une première modélisation du processus de reconstruction collective de sens post-reprise. Nos travaux présentent un double intérêt. D'une part, ils concourent à une démonstration de l'affirmation de Weick (1993) sur l'apparition d'un tel phénomène suite à un événement déstabilisant. En mettant en évidence le processus, nous corroborons les conclusions d'un certain nombre d'auteurs pour lesquels, c'est dans les situations d'interruption (Weick, 1993), de nouveauté (Louis, 1980), de changement (Gioia et Chittipeddi, 1991 ; Maitlis et Sonenshein, 2010), que la construction de sens est la plus caractéristique. D'autre part, ils étendent la liste des évènements susceptibles de déclencher un processus de construction collective de sens en y incorporant la RPP de TPE saine par un repreneur externe.

2.1.2.) La reconstruction collective de sens post-reprise, un processus volontaire et sous influences à piloter pour favoriser la résilience

Un autre résultat significatif se dégage de cette recherche. Il concerne les caractères non spontané et volontaire du processus de reconstruction collective de sens post-reprise. Nous avons relevé que ce dernier ne s'enclenche puis se développe que si les individus décident de s'investir volontairement dans ce que nous avons appelé, un effort d'interaction. Notre revue de littérature a permis de relever qu'en règle générale, même si le changement n'est pas bien perçu au départ, chaque acteur ou groupe d'acteurs tente d'y participer (Barabel et Meier, 2010) et n'y est pas naturellement et totalement réfractaire (Crozier et Friedberg, 1977).

D'après l'analyse de nos entretiens, très peu d'individus ont, en effet, adopté une attitude passive face au changement de dirigeant. Les salariés ont, pour la plupart, décidé d'entreprendre ce travail qui consiste, à travers la multiplication des échanges, à construire leur zone de sens, puis à se repositionner au sein de la structure émergente.

Notre recherche a, par ailleurs, fait apparaître le poids différent de chacun des acteurs et des groupes d'acteurs dans l'avènement, le maintien puis l'orientation du processus de reconstruction collective de sens post-reprise. S'il est apparu assez rapidement un rôle minimal du cédant et une responsabilité importante des salariés, notre analyse a mis en évidence l'influence prépondérante du repreneur. Certes, le changement émergent se construit ensemble (Weick, 1993), mais le nouveau leader occupe en son sein une position centrale. De par son rôle de premier plan dans la TPE (Marchesnay, 1991) et en l'absence d'un véritable encadrement, il est en première ligne pour conduire le changement. Malgré sa présence récente dans l'organisation et son inexpérience dans certains cas, nous avons décelé des attentes fortes à son égard.

Pour la littérature, le leader est celui qui donne et qui doit donner du sens à une situation de changement (Weick, 1993 ; Bartunek, Krim, Necochea et Humphries, 1999 ; Barabel et Meier, 2010). Les résultats de notre étude vont dans ce sens. En effet, c'est prioritairement à travers son comportement et ses actions que sera favorisée ou non la reconstruction collective de sens. C'est lui qui est en charge d'animer le collectif, de l'intégrer dans un projet, de développer puis maintenir un niveau d'interaction suffisant pour faciliter le débat, la confrontation des interprétations, éléments de base au processus de création de sens.

Nous avons également mis en évidence que le repreneur, nouveau leader de l'organisation, en reconnaissant quelquefois, qu'il ne sait pas (ou pas encore), favorise l'émergence d'un dialogue ouvert, sincère, associant confiance, fiabilité et estime de soi. Beaucoup de salariés saluent cette démarche. Grâce à elle, ils ont l'impression que le dirigeant « *joue franc-jeu* » et qu'il « *n'a rien à cacher* » (Salariée HPC). Ils ont le sentiment qu'ils auront leur mot à dire ainsi qu'un rôle à assumer dans la vie du nouveau groupe. Ce résultat confirme ce qui a été mis en évidence par Weick (1993) ou encore Laroche et Steyer (2012).

Si nos travaux mettent en lumière l'influence prépondérante du repreneur, ils soulignent également l'effet considérable exercé par l'organisation elle-même sur le processus de reconstruction collective de sens post-reprise. Nos résultats ont permis de découvrir que l'entreprise présente différentes caractéristiques encourageant ou non la reconstruction collective de sens de laquelle naîtra un nouveau système de rôles. De par ses dimensions culturelles, stratégiques et structurelles, l'organisation, en pleine transformation, interfère bel et bien sur la fabrication de sens individuelle et collective et, en corollaire, sur la construction d'un système d'actions coordonnées. Nos analyses révèlent qu'elle influe grandement sur la qualité de la communication et l'interaction entre ses membres et facilite (ou non) leurs interprétations de l'événement (Daft et Weick, 1984) et leur engagement dans l'action. A partir du modèle de Vandangeon-Derumez et Autissier (2006), nous avons fait ressortir 9 facteurs organisationnels influents : la perception de la mission de l'entreprise, la conception du travail en équipe et du partage, l'importance accordée au dialogue interne et à l'écoute, la clarté et la cohérence de la stratégie, l'information sur les ressources et moyens mis à disposition, l'information sur les contributions et les gains attendus, la répartition des rôles et des responsabilités, les liens hiérarchiques et la centralisation de la décision, l'utilisation d'outils de gestion et de communication.

L'interprétation de nos résultats a également permis de relever l'influence exercée par les facteurs contextuels. Dans la majorité des cas étudiés, l'environnement socio-économique, le contexte interne et l'histoire de l'organisation et/ou du repreneur ont influencé le processus. Pettigrew (1977, 1987) affirme que le changement ne peut-être analysé et véritablement compris qu'à partir d'une lecture multidimensionnelle des événements. Selon l'auteur, l'histoire, le contexte et les processus de l'entreprise interfèrent sur le déroulement du changement. Nos résultats montrent, effectivement, que le déploiement du changement et la manière dont il est interprété par les différents acteurs (salariés et repreneurs), sont fortement

influencés par ces différentes dimensions. Dans la continuité des travaux de Pettigrew (1977), cette recherche contribue à faire valoir que les réactions et comportements des individus face à une situation nouvelle sont mieux appréhendés lorsque sont incorporés à l'analyse, à la fois, les contextes internes (dimensions structurelles, culturelles et politiques) et les contextes externes (environnement socioéconomique, technologique, concurrentiel et politique) de l'organisation. Nous prolongeons l'analyse de Pettigrew (1977) en indiquant que l'histoire de certains acteurs, dans notre cas les repreneurs, alors qu'ils sont jusque-là extérieurs à la vie du groupe, influence également le déroulement du changement dans l'organisation.

Par ailleurs, nos résultats mettent en avant le caractère social et continu du processus de création de sens. C'est ainsi qu'il est décrit par les théoriciens du sensemaking (Weick, 1979 ; Gioia et Chittipeddi, 1991). L'individu s'insère dans une « *vie sociale* » (Koenig, 2003), un courant d'événements en cours qui « *ne s'interrompt jamais* » (Rojot et Wacheux, 2006, p. 132) et auquel il ne peut s'extraire. Nous avons vu que tout ce qui entoure l'individu influence sa perception des événements et son action. Lorsqu'il s'agit de redéfinir la situation et de resituer son action, chaque membre de l'entreprise (salarié ou repreneur) puise ardemment et continuellement dans sa propre histoire, dans l'environnement interne et externe ainsi que dans l'histoire de l'organisation et des indices qui le guident.

De surcroît, focalisant notre attention sur le passage du niveau des interprétations individuelles au registre des interprétations collectives, nous avons observé l'expression des jeux de pouvoir (Crozier et Friedberg, 1977) entre acteurs et/ou groupes d'acteurs. Dans de nombreuses TPE étudiées, dès lors que la situation a été perçue comme inhabituelle et équivoque, et pour protéger leurs intérêts ainsi que leur position au sein de l'organisation, des groupes ou individus influant ont cherché à transférer leurs propres valeurs et interprétations au reste des acteurs, notamment au nouvel arrivant qui bénéficie du pouvoir de décision. Le repreneur lui-même profite également de « l'occasion » pour faire accepter, à travers son action et ses discours, sa propre perception des choses par les salariés présents dans l'entreprise. De telles pratiques ont des répercussions immédiates sur le processus de reconstruction collective de sens post-reprise. Nos travaux confirment les conclusions de quelques travaux récents pour qui la construction de sens n'est pas un acte neutre mais, au contraire, un processus très politisé (Helms Mills, 2003 ; Buchanan et Dawson, 2007) où chaque acteur participe, à travers son discours, à la redistribution du pouvoir lui-même (Zilber, 2007, p. 1037, cité par Brown, Colville et Pye, 2015).

Reconnaître que la reconstruction collective de sens n'est pas un processus automatique, qu'elle peut être favorisée ou non par de multiples facteurs individuels, organisationnels, et/ou contextuels, sous-entend qu'elle peut et doit être pilotée. Dans le contexte des TPE étudiées, nos résultats montrent que cette mission est dévolue en grande partie au repreneur. Ils corroborent ainsi l'affirmation de Torrès (2007) sur le rôle prépondérant du dirigeant dans le fonctionnement spécifique de la TPE. La TPE présente des particularités qui impactent la manière dont le sens peut être créé. Si les membres de l'organisation agissent pour construire du sens, tous attendent un éclaircissement de la part de ce personnage important, observent ses actions et comportements afin de pouvoir prélever des indices supplémentaires sur leur nouvel environnement. En tant que nouvel « homme fort » de l'entreprise, il se doit de donner un sens à la situation, d'expliquer et faciliter le changement (Fiol et Huff, 1992 ; Kotter, 2003) en favorisant l'interaction entre individus. Il se doit également d'être à l'écoute des significations et des suggestions qui lui sont fournies. La proximité hiérarchique (Torrès, 2007) ne lui offre que peu de marge de manœuvre. Dans la majorité des cas, il ne peut s'appuyer, comme l'a montré Balogun (2003) dans des structures de taille plus importante, sur la présence de managers intermédiaires pour jouer le rôle d'entremetteurs et d'interprètes du changement (Havard et Ingham, 2014) et produire, traduire ou diffuser du sens pour son propre compte. L'activité de reconstruction collective de sens repose alors en grande partie sur son comportement et sur ce qu'il met en œuvre personnellement. Les échanges intersubjectifs qu'il initie, favorise et maintient en personne tout au long de la période post-reprise, créent du sens et, par-là, réinvente continuellement l'organisation.

2.1.3.) La qualité des échanges intersubjectifs salariés-repreneur comme condition à la réalisation d'un nouveau système d'actions organisées

Notre étude met aussi en lumière l'importance des échanges intersubjectifs dans la constitution et le maintien d'un système d'actions coordonnées après l'arrivée du repreneur. La littérature conditionne la création de sens à l'interaction. C'est elle qui *« rend possible l'échange de subjectivité qui permet de construire collectivement de nouvelles réponses, et ainsi d'inventer l'organisation* » (Vidaillet, 2003, p. 160). Koenig (1996) attire l'attention sur le fait que l'élaboration de sens constitue avant tout une manifestation collective reposant sur la participation coordonnée d'au moins deux personnes. C'est à partir de cycles de comportements interreliés entre individus que se reconstruit progressivement et collectivement le sens donné à la situation (Weick, 1979). Parce que la situation est équivoque et remet en cause les schémas de pensées coutumiers, elle pousse l'individu à tenter de créer

de l'ordre dans le désordre. L'analyse de nos entretiens le confirme. Face à l'équivocité perçue suite à la RPP, les individus ont d'abord essayé individuellement de rendre leur environnement intelligible, de rétrécir le champ des interprétations (Allard-Poesi, 2003). Pour tous les cas examinés, des réflexions individuelles ont été entreprises mais, à chaque fois, elles ont été jugées insuffisantes pour obtenir une représentation vraisemblable de la situation. Pour combler ce déficit de significations, les membres de l'organisation ont tous cherché, à travers des interactions avec leurs pairs, à donner du sens à la situation. L'objectif est de parvenir à une intellection en partie partagée de la réalité.

Certains auteurs perçoivent la construction de sens comme un acte essentiellement individuel (Dunbar, 1981 ; Goleman, 1985 cité par Ben Fredj Ben Alaya, 2007 ; Starbuck et Milliken, 1988 ; Klein et al., 2006, cités par Maitlis et Christianson, 2014). Pour d'autres, elle est à la fois individuelle et collective (Louis, 1980 ; Weick, 1995 ; Maitlis, 2005). Selon Weick (1995), le processus de sensemaking s'enracine dans une tension dynamique mêlant activité individuelle et activité collective. Nos résultats font apparaître une construction de sens qui est une combinaison de ces deux types d'activité. A l'instar de Weick [279], ils nous permettent d'affirmer que la construction de sens n'est jamais uniquement individuelle. La présence des autres est indispensable au processus de reconstruction collective de sens post-reprise. L'échange avec autrui enrichit le répertoire des interprétations, permet de relever des indices manqués et de partager des modèles mentaux, des valeurs et des croyances. Il autorise le débat, la confrontation d'idées, la stabilisation des interprétations propices à l'émergence d'attentes compatibles. Il en résulte généralement une stabilisation des représentations que les individus jugeront suffisantes ou plausibles pour pouvoir continuer à agir. Karsenty et Quillaud (2011, p. 3) voient dans cette « *capacité du collectif à confronter des points de vue différents et à articuler des compréhensions partielles*», une *« condition »* au sensemaking.

Parallèlement, nos résultats montrent que, lorsqu'il est permis, l'échange intersubjectif enrichit considérablement l'information et modifie les schémas de pensées des différents individus à travers une convergence de significations. Nous relevons que les cycles de comportements interreliés ne sont pas systématiquement et suffisamment présents dans toutes les organisations au cours de la période post-reprise. Au sein de deux TPE (cas MF et LPC), les échanges intersubjectifs, notamment entre salariés et repreneurs, n'ont pas été suffisants en nombre et/ou en qualité pour permettre un rapprochement des interprétations. Il en résulte une

[279] Weick (1995, p. 40) écrit : « *Sensemaking is never solitary because what a person does internally is contingent on others.*"

compréhension très fragmentée de la réalité, de l'incertitude, et une situation inconfortable qui perdure. Nous remarquons que ces deux structures connaissent une forte désorganisation de leur activité avec le départ de la totalité du personnel pour l'entreprise MF, et de 8 salariés sur 10 pour l'entreprise LPC, quelques mois seulement après l'arrivée des repreneurs. Les deux salariés restant au sein de l'entreprise LPC que nous avons pu interroger sont à ce sujet très clairs : ils déplorent le manque d'échanges avec le repreneur et l'absence d'informations sur le déroulement des opérations. De toute évidence, plusieurs mois après l'arrivée du repreneur, les salariés demeurent encore et toujours dans l'expectative et n'arrivent pas à se projeter dans un quelconque système d'actions organisées. Ils restent dans une indétermination interprétative (Laroche et Steyer, 2012). Ils ne peuvent stabiliser leurs interprétations et explications, ni entrevoir leurs intérêts personnels à participer à l'action.

Outre la quantité des échanges intersubjectifs, nos résultats montrent que c'est leur qualité qui influence le processus de reconstruction collective de sens post-reprise. L'approfondissement des entretiens met en avant plusieurs propriétés qui doivent être associées à l'échange. Ce dernier doit être franc, sincère et cordial. De nombreux individus interrogés insistent sur l'importance d'une conversation où toutes les intentions et ressentis sont donnés, où « *tout est mis sur la table* », sans *« langue de bois* ». Si l'interaction est jugée comme fondée sur des informations parcellaires ou tronquées, les individus limiteront volontairement leurs efforts pour développer une relation constructive avec le repreneur et hésiteront à s'engager dans l'action. L'équivocité demeurera élevée et la confiance ne sera pas instaurée. Nous retrouvons là, les principes de l'interaction respectueuse évoquée par Weick (1993) tout au long de ses travaux. Pour l'auteur, ce n'est qu'à partir d'une interaction de ce type que se développe « *une vie harmonieuse avec autrui* » (Weick, 1993, p. 634) et que le « *moi* » peut passer du « *je au nous* » (David, 2006, p. 263).

Par ailleurs, à travers les entreprises étudiées, nous avons mesuré l'importance des interactions en face à face, de la délibération les *« yeux dans les yeux* » pour reconstruire collectivement du sens. Nous observons que le système d'information interne simple et peu formalisé caractérisant généralement la TPE (Julien, 1990) semble favorable à cette pratique. Dans la majorité des entreprises examinées, l'oralité prédomine. Les informations circulent à travers des conversations formelles et/ou informelles (le plus souvent) entre salariés et entre salariés et repreneur. À condition qu'elle existe, la proximité physique des individus, notamment entre dirigeant et salariés, apparaît propice aux échanges en face à face. La

communication et l'échange de significations semblent avantagés lorsque les individus se voient tous les jours et dans un espace de travail relativement restreint.

Au sein des TPE analysées, les informations et les tâches à effectuer sont souvent transmises de manière simple, sans mise en scène, ni orchestration, et les problèmes rencontrés exposés au fil de l'eau. Nos résultats font apparaître que la faible spécialisation des employés et leur polyvalence sont favorables au développement, puis au maintien, d'interactions permanentes. Poursuivre son action ou l'action d'un autre nécessite d'échanger, de se concerter fréquemment. Nous notons néanmoins que si le système d'information interne simple de la TPE, la proximité relationnelle ainsi que la faible spécialisation et la polyvalence des employés semblent influencer positivement la dynamique d'échanges, d'autres traits caractéristiques de ce type d'entreprises peuvent, à l'inverse, venir l'entraver. Ainsi, nous avons pu noter qu'une gestion trop centralisée et personnalisée du repreneur, l'utilisation d'outils de gestion et de communication peu fréquente (tableaux de bord financiers, outils de gestion des ressources humaines et d'organisation du travail ; règles et procédures, réunions, etc.), une stratégie informelle (Torrès, 2007) souvent conservée dans la tête du nouveau dirigeant, laissent moins de place aux échanges, aux débats, à la confrontation des significations et, in fine, à la reconstruction collective de sens. Dans ce cas précis et, à l'instar de De Freyman (2009), nous pouvons dire que le fonctionnement spécifique de la petite entreprise se mute en effet complexifiant lorsqu'il s'agit de reprendre une entreprise.

2.1.4.) La communication, un facteur central dans la réussite du management post-reprise

Nos résultats mettent en évidence l'importance de la communication interne dans le déroulement du processus de reconstruction collective de sens post-reprise. C'est à travers une communication simple, libre, franche et ouverte que les individus développent des significations équivalentes pour se coordonner et s'engager dans l'action. Comme Weick (1969, p. 28), nos conclusions positionnent l'activité de communication et l'échange d'informations au cœur même du processus organisationnel. L'auteur fait valoir cette idée et s'appuie, tout en les citant, sur les explications de Katz et Kahn (1966, pp. 223-224, traduit par Giroux, 2006, p. 39) : « *La communication, l'échange d'informations et la transmission de signification, sont l'essence même du système social ou de l'organisation… la transformation de l'énergie (l'accomplissement du travail) dépend de la communication entre les personnes dans chacun des sous-systèmes de l'organisation et de la communication entre ceux-ci* ». L'auteur affirme également que « *la communication est l'essence des organisations*

car elle produit les structures qui affecteront par la suite ce qui va être dit ou fait et par qui » (Weick, 1987, p. 97). Pour Weick, Sutcliffe et Obstfeld (2005, p. 413), il s'agit là d'une « *composante centrale du sensemaking* » ne devant en aucun cas être négligée.

Nous avons observé empiriquement que la communication avec autrui permet de relever des indices, de tester des hypothèses et de valider ou infirmer des impressions. Lorsqu'elle est insuffisante, les salariés et repreneurs ont du mal à interpréter le changement, à se « projeter » dans une relation constructive avec autrui, à donner du sens aux événements. Eprouvant des difficultés à véritablement comprendre les connexions (parmi les individus, les lieux et les événements) afin d'anticiper leurs trajectoires et agir efficacement (Klein et al., 2006, cités par Maitlis et Christianson, 2014), ils s'enferment dans des comportements régressifs (Giordano, 2006), de résistance au changement (Collerette, Delisle et Perron, 1997), ou décident purement et simplement de quitter l'entreprise. C'est précisément ce que nous avons constaté pour les entreprises LPC et MF.

La littérature s'accorde sur le fait que le processus de construction de sens est avant tout un processus de conversation et de narration formel et informel (Balogun et Johnson, 2005 ; Rouleau et Balogun, 2011) produit par des échanges verbaux et non-verbaux (Gioia et Chittipeddi, 1991 ; Giroux, 2006), ayant lieu en face à face et/ou collectivement. Nous venons de le voir, Weick place l'activité de communiquer à la base du processus de construction sociale de la réalité. Adoptant une telle posture, il s'inscrit indéniablement dans une lecture interprétative de la communication. D'après Giroux (1994), deux principaux courants de pensée ont influencé la manière de définir la communication interne : la perspective fonctionnaliste et la perspective interprétative. La première, plus ancienne, a produit deux définitions : la communication productive et la communication intégratrice. La communication productive s'appuie sur une vision rationaliste et mécaniste de l'organisation et perçoit la communication comme un outil fonctionnel et symbolique (Giordano, 2006) de production unidirectionnel, un « simple rouage » devant être soumis au contrôle et au calcul économique. Elle est linéaire, descendante et limitée à des fins productives (Sfez, 1991, cité par Giroux, 1994). La communication intégratrice cherche, quant à elle, à rassembler les membres de l'organisation, à socialiser et intégrer les individus. Il s'agit d'un dialogue permettant à chacun de se situer dans son environnement, de s'inscrire dans l'action collective. Cette définition se situe « en accord » avec l'école des relations humaines qui perçoit l'individu comme autre chose qu'un homo-économicus purement rationnel.

Pour Giroux, le deuxième courant, plus récent, qualifié de « *perspective interprétative* » est une approche subjectiviste « *qui présente la société et l'organisation comme des créations humaines, produites à travers des processus émergents*» (1994, p. 7). La communication collective et multidirectionnelle crée du sens : elle est une « *transaction* » (Barnlund, 1971, cité par Giroux, 1994) par laquelle les individus « *bâtissent leur relation et leur identité, échangent de la valeur, construisent l'organisation* ». La communication devient « *organisante* » dans la mesure où elle devient le processus de production et de reproduction de la collectivité organisationnelle.

Cette troisième et dernière définition de la communication est celle qui émerge de notre étude. Nos résultats montrent que la communication construit un nouvel ensemble social coordonné dans lequel chacun des acteurs inscrit son action, qu'il soit salarié ou repreneur. Le processus de reconstruction collective de sens post-reprise ne s'enclenche que si une communication collective, multidirectionnelle (Giroux, 1994), une conversation respectueuse (Weick, 1995) où chacun peut s'exprimer librement et sans crainte, sont mises en place. Via ce type de communication, chaque individu présente ses propres interprétations et projette sereinement son identité dans l'environnement et observe, en retour, les conséquences. De cette manière, chacun trouve sa place et ses repères dans la vie du groupe, puis mène à bien ses actions en les coordonnant aux autres.

Par ailleurs, nos travaux font état de certaines conditions pouvant influencer positivement ou négativement la mise en place d'une communication « organisante » au sein de la TPE du secteur commercial. Ainsi, une centralisation trop importante de la gestion par le repreneur, le peu de temps consacré à la discussion et aux réunions, des amplitudes horaires très larges, où les individus « se croisent » plus qu'ils ne travaillent réellement ensemble, ou encore la présence importante d'employés à temps partiel, restreignent les possibilités de communication collective. A l'inverse, la proximité hiérarchique, l'esprit de famille, les rituels festifs réguliers (célébrations d'anniversaires, « pots » pour les évènements familiaux : naissances, baptêmes, repas de Noël, barbecues, etc.) facilitent l'échange conversationnel multidirectionnel, la conversation ordinaire qui façonne la réalité sociale et forme finalement l'organisation.

L'analyse de tous ces résultats nous a conduits à élaborer des propositions permettant de répondre à nos questions de recherche.

2.2.) Les recommandations managériales

Le travail d'analyse de nos données empiriques et les résultats qui sont apparus progressivement permettent d'avancer différentes propositions, dans le but d'améliorer l'édification d'un nouveau système d'actions organisées après l'arrivée d'un repreneur externe au sein d'une petite entreprise saine. Nous avons vu que le changement de dirigeant au sein d'une TPE engendre des turbulences au sein de l'organisation. Il s'agit d'un changement organisationnel majeur en ce qu'il génère de nombreuses incompréhensions, modifie les rapports entre individus, la répartition des rôles et des responsabilités et la perception des identités. L'équivocité est à son comble au moment de l'entrée en fonction du repreneur et il est fondamental de transformer la complexité perçue en un monde intelligible. Le processus de reconstruction collective de sens post-reprise est celui qui structure l'inconnu, donne un ordre compréhensible aux choses, puis situe son action et le poids de celles-ci sur le cours des événements. La compréhension collective des interrelations entre les tâches à réaliser permet l'émergence d'une vision partagée et la constitution d'une nouvelle structure collective. Malgré l'impact du changement sur la vie du groupe, l'action coordonnée redevient possible.

Nous pouvons donc formuler la proposition centrale suivante :

Proposition centrale 1 : Le processus de reconstruction collective de sens post-reprise réduit l'équivocité, favorise la compréhension situationnelle, l'émergence d'une vision partagée de la situation, l'engagement dans l'édification d'un nouveau système d'actions organisées et, par là, la réussite de la reprise.

2.2.1.) Agir (mais pas tout seul) pour donner du sens au changement

L'entrée dans l'entreprise génère des doutes, des incompréhensions, des interprétations divergentes, de nombreux questionnements que le repreneur « *ne pourra pas esquiver bien longtemps* » (Rollin, 2006, p. 138). Un tel événement appelle un travail cognitif d'attribution de significations qui ne peut être encouragé et dirigé que par le repreneur de l'entreprise. En tant que nouveau leader, c'est à lui que revient de donner du sens au changement, de s'impliquer dans la formation d'un processus dynamique d'interactions interindividuelles, support d'un cadre interprétatif équifinal. Au départ, lui seul connaît les projets qu'il formule pour l'organisation. Les salariés, bien conscients de cet état de fait, font

face à une asymétrie informationnelle qui leur est défavorable. Ils attendent donc des actions de sa part pour tenter d'y voir plus clair et de s'inscrire de nouveau dans l'action. Les interventions initiées par le repreneur sont indispensables dans la mesure où elles structurent l'inconnu.

Durant la période de management post-reprise, la présentation du projet, la mise en place de règles concrètes, l'action visible du repreneur fournissent des indices, un cadre de compréhension, une grille de lecture sur ce qui est en train de se passer. Si l'action engagée avec fermeté dans un tel climat d'incertitude engendre la compréhension (Rojot et Wacheux, 2006), elle produit en même temps, dans certains cas, de nouvelles incompréhensions, des doutes, à partir desquels s'engageront de nouveaux cycles de dialogues, des confrontations d'interprétation qui aboutiront, à terme, à une compréhension plus fine de la situation. On en déduit qu'il est toujours préférable pour le repreneur d'adopter une posture active de leader (Bass, 1985), solidement impliqué dans la transformation de l'organisation, plutôt qu'une attitude passive de simple manager (Zaleznik, 1977 ; Petit, 2013), afin de favoriser l'émergence d'une représentation partagée, corollaire d'une action organisée. L'action déployée est un signal (Shannon et Weaver, 1967). Elle crée, dans tous les cas, des résultats tangibles qui aident à découvrir ce qui se passe (Koenig, 2003). A ce stade du processus repreneurial, même les petites actions deviennent signifiantes (Weick, 1995).

Le repreneur de TPE est un élément central du processus de reconstruction collective de sens post-reprise. Son action s'inscrivant dans le cadre d'un changement équivoque, il se doit d'expliquer la situation et d'apporter des réponses aux nombreuses interrogations soulevées. Nos analyses ont montré qu'expliquer le changement ne suffit pas : il faut également agir et l'animer continuellement. En encourageant l'interaction (par la mise en place de réunions, de groupes de travail, etc.), en mettant en mouvement et en rendant attentifs les salariés à ce qu'il advient (en leur présentant par exemple un diagnostic de la situation), en restant ouvert aux questionnements de ces derniers et en y apportant des réponses, il donne les moyens à tous de mieux appréhender la situation. De la même manière, en prenant des décisions et en établissant une direction, en agissant concrètement sur le cours des choses, via de petites améliorations ou des changements plus profonds, il facilite la compréhension et l'action et fait partager aux salariés une nouvelle vision. Le repreneur devient alors un donneur de sens, un sensegiver (Gioia et Chittipeddi, 1991) permettant à l'organisation de se transformer progressivement en reconstruisant collectivement du sens. Il

doit néanmoins prendre garde à ne pas centraliser toutes les décisions et actions pour laisser aux autres membres de l'organisation une possibilité de s'engager à leur tour dans le processus.

Nous avons relevé empiriquement (particulièrement à travers l'analyse du cas LPC) qu'un repreneur trop présent, disposant de tout pouvoir, et ne prêtant pas d'attention aux informations et recommandations des salariés, pouvait être un véritable frein à la reconstruction collective de sens. Décidant et agissant seul, restreignant l'autonomie et la prise d'initiative de ses subalternes, il limite l'interprétation et la dynamique d'échanges intersubjectifs, éléments essentiels au processus de sensemaking. Empiétant sur les zones d'influence des acteurs (Crozier et Friedberg, 1977), il déresponsabilise les individus, les prive de la possibilité d'être acteurs du changement et de se contraindre à créer du sens. Nous en déduisons que le repreneur doit, en tout état de cause, veiller à ne pas tomber dans le « *sur-management* » sous peine d'être, tour à tour, un vecteur de création et de perte de sens. L'humilité est de rigueur. Cela revient à admettre l'idée selon laquelle tout nouveau dirigeant d'entreprise, même expérimenté, et même s'il s'agit d'une TPE, ne peut à lui seul faire le changement. Il a besoin de la coopération des autres membres de l'organisation qui, certes, ne possèdent pas autant de ressources que lui, d'une hégémonie aussi forte sur le cours des choses, mais bénéficient malgré tout d'une certaine marge de manœuvre, d'une capacité à agir, à communiquer et à construire du sens. Il est absolument nécessaire de considérer les salariés comme de véritables acteurs du changement, et non comme de simples variables d'ajustement. A travers les récits qu'ils partagent, les propositions qu'ils formulent, les débats qu'ils provoquent, et même s'ils ne sont pas dotés du même pouvoir formel que le repreneur, ils ont une influence significative sur le processus de sensemaking.

En agissant avec les autres, en offrant aux salariés de s'impliquer dans les actions en cours, en les faisant participer aux débats puis aux prises de décisions, le repreneur exerce une influence considérable sur le processus de reconstruction collective de sens post-reprise. Sous son impulsion bienveillante, les individus sont invités à faire des propositions, trouver des solutions innovantes ou, tout simplement, à agir. L'émulation ainsi générée et les actions qui s'ensuivent contribuent à créer puis à maintenir une dynamique interactionnelle qui enrichit considérablement les cadres interprétatifs et le sens donné à la situation.

Tous ces résultats nous amènent à formuler la proposition suivante :

<u>Proposition 2</u> : Le processus de reconstruction collective de sens post-reprise est favorisé lorsque le repreneur externe de TPE saine, nouveau leader de l'organisation, s'engage personnellement dans l'action, prend des décisions observables par l'ensemble de ses collaborateurs (définition ou redéfinition des rôles et des responsabilités, aménagement des horaires, nouvelle politique commerciale, etc.), en veillant néanmoins à éviter d'accaparer pour lui, tout seul, toutes les décisions et actions (sur-management).

<u>2.2.2.) Diffuser des informations claires et honnêtes pour faciliter l'interprétation et l'échange intersubjectif</u>

L'interprétation des données issues du terrain révèle que l'arrivée d'un repreneur, même lorsqu'elle est annoncée, crée une interruption dans les flux continus d'interactions entre acteurs. L'ampleur du changement fait comprendre à chacun qu'il est temps de mettre à jour sa perception de l'environnement, que les routines, les schémas d'actions habituels ayant eu cours jusque-là ne sont plus nécessairement adaptés à la situation qui se renouvelle. Dans un tel contexte où les interprétations et les contradictions pullulent, l'information fiable et honnête constitue un matériau solide permettant la compréhension collective et une explication plausible.

A ce stade crucial du processus repreneurial, des informations doivent être rassemblées et enrichies de manière à aboutir à une certaine compréhension de la situation et à réduire le nombre d'interprétations possibles (Garreau, 2006). Il s'agit, en premier lieu, pour les dirigeants de l'entreprise (cédant et repreneur), d'expliquer la reprise, de donner des informations claires sur les raisons qui les ont conduits à contracter. Lorsque des présentations n'ont pas été faites avant l'entrée en fonction du repreneur, ce qui est le cas pour la majorité des TPE étudiées, le discours du nouveau dirigeant lors d'une première réunion, puis les échanges d'informations qui s'ensuivent, constituent une première occasion de clarifier un peu plus la situation pour chacun des participants (y compris le repreneur). Certains repreneurs n'ont pas jugé nécessaire de faire une réunion. Ils ont privilégié le contact direct, en face à face, formel ou informel, avec leurs nouveaux interlocuteurs, pour à la fois expliquer et comprendre l'organisation.

Qu'elles soient transmises via un support formel ou informel, individuellement ou collectivement, les informations données par le repreneur ont un effet bénéfique auprès des

salariés. Ils arrivent à mieux se représenter le changement qu'ils sont en train de vivre. Le fait de se retrouver face à un repreneur qui explique qui il est, ce qu'il veut faire, comment il veut le faire et quelles sont les grandes lignes de son projet, les rassure. Les échanges, les premières prises de position sont éclairantes et permettent à tous, y compris au repreneur, de lever bon nombre d'ambiguïtés. Inversement, l'absence d'information, les non-dits dans un contexte fortement équivoque amplifient les inquiétudes, les rumeurs, les incompréhensions.

Les échanges d'informations et d'interprétations initiées par le repreneur sont un premier pas vers la création de nouvelles représentations qui seront collectivement partagées par les membres de l'organisation. En assurant la fluidité et la richesse des échanges, puis le partage d'expériences, notamment par le biais d'informations régulières, en donnant des informations claires sur la stratégie qu'il entend poursuivre, le repreneur fournit un cadre où tous les membres de l'organisation peuvent argumenter en utilisant de nouvelles données émanant de plusieurs sources, afin de construire de nouveaux cadres impliquant des liens entre des actions et des résultats. La nature des tâches à réaliser et leur rétribution deviennent plus lisibles, les logiques de collaboration également, ce qui encourage l'action.

Nous formulons donc la proposition suivante :

Proposition 3 : Des informations claires et honnêtes concernant la reprise de la TPE saine et ses motifs, ainsi que sur le repreneur externe et ses projets pour l'organisation, doivent être fournies aux salariés dès l'entrée en fonction du nouveau dirigeant afin de favoriser et d'enrichir les interprétations, de stabiliser les significations et encourager l'action.

Nous relevons également l'importance du dialogue libre et respectueux entre tous les acteurs organisationnels pour échanger l'information et amener progressivement chacun d'eux à faire part de ses observations, exprimer librement ses doutes et incompréhensions. En tant que nouveau leader jouissant d'une position centrale dans le recueil et la convergence des informations (Daft et Weick, 1984), le repreneur de TPE occupe un rôle pivot dans le processus d'interprétation. En donnant la parole à tous et en écoutant respectueusement, en laissant s'installer librement et durablement le débat, en formulant des propositions et en observant les réactions qui en découlent, en encourageant les propositions de ses subalternes et en les prenant en considération, il favorise l'émergence d'un climat favorable à l'interaction, à la compréhension partagée des événements, à la modification progressive des

représentations individuelles et collectives et, in fine, à la constitution d'un nouveau système d'actions organisées.

Tout ceci nous amène à formuler la proposition suivante :

<u>Proposition 4</u> : L'émergence d'un nouveau système d'actions organisées est favorisée lorsque la participation de tous est sollicitée et engagée, et que des échanges intersubjectifs respectueux fondés sur des informations claires et honnêtes, dans le cadre desquels chacun a le droit d'exprimer librement ses opinions (même divergentes), sont encouragés par le repreneur au sein de l'organisation.

<u>2.2.3.) Un leadership « respectueux» de l'existant</u>

« *Il [le repreneur] ne peut pas arriver comme ça et décider de tout changer du jour au lendemain. Ça, c'est un truc que j'ai pas compris. Ça ! Ça veut dire quoi ? Qu'il pensait qu'on était des incapables, qu'on ne savait pas travailler, que tout ce qu'on faisait avant c'était nul ? Non, non, on a trouvé que ça ne se faisait pas !»* (Salarié LPC).

Comme le laisse entendre l'aveu de ce salarié, il est indispensable pour tout repreneur qui arrive dans une entreprise de tenir compte, dans l'élaboration puis dans la mise en œuvre de ses actions, du poids de l'existant surtout lorsque la TPE est saine. Toute organisation possède une histoire, une culture, un système de rôles spécifique et évolue dans un environnement qui lui est propre. Il s'agit de points de repères dans lesquels chacun puise vigoureusement pour composer sa réalité et engager son action. L'étude de cas multiples a clairement montré l'influence considérable de tous ces facteurs contextuels sur le comportement et les attitudes de chacun des sujets. Puissamment ancrés dans les représentations individuelles et collectives ainsi que dans la dynamique des échanges intersubjectifs, ils ne sauraient être modifiés, d'un coup d'un seul, par un individu, puisse-t-il disposer d'une autorité et d'un pouvoir incontestable au sein de l'organisation.

Nous avons insisté sur la portée de l'action visible du repreneur, en tant que nouveau leader, dans l'émergence puis le développement du processus de reconstruction collective de sens post-reprise. Nous ajouterons également que mener des actions sans se référer aux éléments contextuels (culture, système de rôles, stratégies poursuivies, environnement socio-économique, dimension historique) risque d'être contre-productif. Cela est susceptible de

déstabiliser fortement l'organisation, d'occasionner des incompréhensions, des doutes supplémentaires. L'équivocité, déjà forte à ce stade du processus repreneurial, s'en trouve renforcée. Nous aboutissons donc à la conclusion selon laquelle le repreneur doit s'engager visiblement dans l'action, certes, mais avec tact, parcimonie et faire preuve d'une grande humilité et d'un respect de l'existant dans sa mise en œuvre.

Nous formulons donc la proposition suivante :

Proposition 5 : En tant que nouveau leader, le repreneur d'une TPE saine doit prendre en compte, avec humilité et respect, le contexte culturel (valeurs), structurel (proximité) et stratégique (contrats), l'environnement économique et social, l'histoire de l'organisation ainsi que les jeux de pouvoirs entre acteurs, dans l'élaboration et la mise en place de ses actions.

2.2.4.) Développer et entretenir une communication permanente

Au cours de notre étude empirique, la communication est apparue très vite comme un élément déterminant dans les dynamiques d'échanges intersubjectifs, support même de la reconstruction collective de sens post-reprise. Comme nous l'avons vu, la communication est organisante. Elle permet de relever des indices, de tester des hypothèses et de valider ou infirmer des impressions. A travers elle, les individus expriment leurs points de vue, débattent, mettent à jour leurs schémas de pensée, puis développent progressivement des significations équivalentes leur permettant de se coordonner et de s'engager dans l'action. Le système d'actions organisées se précise à mesure que l'équivocité se réduit.

Nous avons également relevé les réelles difficultés pour de nombreuses TPE à développer et maintenir un niveau de communication satisfaisant entre ses membres. Les fortes amplitudes horaires, le manque de temps pour faire le travail, la présence importante de travailleurs à temps partiel, sont autant d'entraves à la rencontre et à la discussion. Sans réelle volonté managériale de développer et maintenir un flux communicationnel permanent entre tous les membres de l'organisation, il est, dès lors, tout à fait possible de voir certains salariés ne pas se rencontrer durant plusieurs semaines, voire plusieurs mois, comme nous avons pu le constater au sein de l'entreprise MF.

Compte tenu du poids de la communication dans le processus de reconstruction collective de sens post-reprise et dans l'édification d'un nouveau système d'actions

organisées, nous suggérons au repreneur d'instituer des moments de communications réguliers au sein de l'organisation, dès sa prise de fonction. Ces derniers peuvent avoir lieu n'importe où et sous n'importe quelle forme, en face à face et /ou en groupe, d'une manière formelle ou non. Nous insisterons néanmoins sur l'importance des réunions collectives, supports à l'interaction et moments de création collective de sens (Weick, 1995). Elles sont d'autant plus indispensables lorsque les individus n'ont pas la possibilité de se rencontrer fréquemment au sein de l'organisation.

Nous établissons la proposition suivante :

Proposition 6 : Des moments de communications réguliers formels et/ou informels, en face à face et/ou en groupe (réunions), doivent être mis en place et institués par le repreneur externe de TPE saine, dès sa prise de fonction, afin d'influencer positivement le processus de reconstruction collective de sens post-reprise.

Conclusion section 2

L'objectif de cette deuxième section était de discuter des principaux résultats qui ont progressivement émergé au cours de notre étude de cas multiples.

Nos travaux font apparaître la reprise d'une TPE saine par un repreneur externe comme un changement organisationnel majeur, une perturbation importante dans la vie des acteurs, qui génère de l'incertitude et de l'équivocité. Les individus qui y sont confrontés éprouvent, pour la majorité d'entre eux, le besoin de se lancer dans un travail individuel et collectif de redéfinition de la réalité. En confrontant leurs propres interprétations à celles des autres, ils redéfinissent un ordre, reconstruisent collectivement du sens afin de disposer d'une vision partagée sur les priorités et préférences, quant aux actions à entreprendre.

Notre recherche a mis en évidence un processus que nous avons dénommé reconstruction collective de sens post-reprise. Ce phénomène est apparu très vite comme étant non spontané à l'organisation. Il s'agit d'un processus volontaire ne pouvant s'enclencher que par la détermination des acteurs et subissant différentes influences individuelles, organisationnelles et contextuelles, susceptibles de le favoriser et de l'orienter. Nos analyses révèlent que l'objectif de constituer un nouveau système d'actions organisées dans lequel chaque acteur se situe, ne peut être rempli que par la mise en place d'échanges intersubjectifs respectueux entre le repreneur et ses salariés. Elles mettent également en relief un facteur essentiel à la mise en œuvre et à la réussite du processus : il s'agit de la communication interne. Lorsqu'elle est franche et honnête entre tous les acteurs, elle devient organisante. Nous avons suggéré qu'il appartenait au repreneur de TPE, en tant que nouveau leader, de favoriser son essor et son maintien dès son entrée en fonction.

Pour finir, nous avons formulé des recommandations à destination des repreneurs externes de TPE saines afin de faciliter l'émergence et le maintien du processus de reconstruction collective de sens.

Conclusion chapitre 2

En nous appuyant sur le processus de reconstruction collective de sens post-reprise décrit dans le premier chapitre, nous avons mis en exergue différents facteurs et éléments qui influencent ce processus. Nous les avons regroupés en trois grandes familles : les facteurs individuels, les facteurs organisationnels et les éléments contextuels. Une modélisation élaborée à partir du modèle E.S.R. mis au point par Karl Weick et reprenant tous les éléments du processus et ses facteurs d'influence, a ensuite été proposée.

L'échange intersubjectif basé sur le respect entre acteurs ainsi que la communication franche et honnête entre les salariés et le repreneur, sont apparus comme des facteurs centraux dans le développement et le maintien du processus. L'action volontaire de tous les acteurs et, en particulier, celle du repreneur sont indispensables, car c'est de là qu'émergera le sens donné à la situation.

Conclusion partie 2

La deuxième partie de notre travail était destinée à apporter des réponses aux questionnements qui ont émergé au cours de notre recherche.

A partir d'un travail de terrain basé sur 10 études de cas menées auprès de TPE saines récemment reprises par des repreneurs externes, nous avons relevé un processus que nous avons appelé processus de reconstruction collective de sens post-reprise. Nous avons observé ce processus, ses propriétés et mécanismes, pour la majorité des entreprises étudiées. Influencé par différents facteurs individuels, organisationnels et contextuels, ce processus est suivi, plus ou moins consciemment, pour réduire l'équivocité et l'inconfort dans lequel se trouvent les différents acteurs et pour stabiliser les représentations, afin d'agir de manière coordonnée.

Créer du sens est apparu comme une action fondamentale. Elle permet de mettre à jour les compréhensions individuelles et, pour les différents acteurs participants au processus, de situer leurs nouveaux rôles face au changement et de rester dans l'action. Les résistances au changement, principal obstacle à la réussite de la reprise (Deschamps et Paturel, 2009), deviennent moins nombreuses (Gioia et Chittipeddi, 1991) et la probabilité de réussite du management post-reprise, plus importante.

La communication franche et honnête ainsi que le développement d'échanges intersubjectifs fondés sur le respect entre acteurs, sont apparus comme indispensables à l'émergence et au maintien d'une dynamique continuelle de création de sens.

A l'issue de ce travail, nous avons formulé des recommandations à destination des repreneurs externes de TPE saines et de leurs accompagnants afin de favoriser la mise en route, puis le maintien du processus, d'établir un système d'actions organisées dans lequel chaque acteur, ancien ou nouveau dans l'organisation, prend pleinement la place qui lui revient.

Conclusion générale

Conclusion générale

Ce travail de recherche, mené dans un cadre épistémologique interprétativiste et en recourant à une méthode qualitative avait pour objectif principal la compréhension de la période d'entrée du repreneur au sein d'une TPE. L'insuffisance des travaux académiques conjuguée à la rareté des travaux empiriques sur la RPP de TPE, plus particulièrement concernant la période du management post-reprise, nous ont conduit à explorer le phénomène. Nous revenons dans le premier point sur la logique de construction de notre recherche avant d'évoquer ses principaux apports théoriques, méthodologiques et pratiques, puis ses limites. Nous terminerons ce travail par la présentation des perspectives de recherches futures.

C.1.) Logique de construction de la recherche

Différentes options ont été prises pour mener à bien cette recherche.

- L'édification d'un cadre théorique cohérent avec notre objet de recherche

Notre revue de littérature conjuguée aux entretiens menés auprès de salariés et repreneurs de TPE nous ont orienté vers les travaux portant sur le changement organisationnel, puis vers les théories du sensemaking (Weick, 1979). Ce cadre théorique nous est apparu particulièrement approprié pour expliquer les réactions et les comportements des individus face à un événement déstabilisant. En complément à cette approche, nous avons mobilisé les théories du leadership pour mieux comprendre quel pouvait être le rôle du repreneur dans l'apparition et le maintien d'une action organisée.

- Une méthodologie adaptée au problème posé

Cette recherche s'appuie sur une méthodologie qualitative guidée par une logique abductive. Nous avons mené une étude de cas multiples auprès de dix TPE saines de la région Auvergne-Rhône-Alpes reprises par un repreneur personne physique externe. En déployant une telle méthodologie, nous souhaitions appréhender un phénomène complexe, en l'occurrence, la reconstruction collective de sens post-reprise, dans son environnement naturel

et mettre en relief des régularités. Des entretiens semi-directifs conduits en face à face auprès de repreneurs et de salariés ont permis de nous approcher au plus près des interprétations des acteurs. La triangulation des données visait à limiter le plus possible les biais interprétatifs (y compris les nôtres) et à améliorer notre compréhension des phénomènes en jeu durant la période post-reprise.

- L'émergence d'une synthèse opérationnelle pour comprendre l'entrée en fonction du repreneur et d'un nouveau système d'actions organisées.

Le recours à différentes approches théoriques, particulièrement aux travaux sur le sensemaking, nous a permis de mieux comprendre le processus d'entrée du repreneur et les phénomènes s'y produisant. Les résultats de notre recherche montrent que l'arrivée dans une structure de petite taille génère effectivement de l'équivocité auprès de l'ensemble des acteurs. L'engagement dans un processus de reconstruction collective de sens permet d'obtenir une interprétation partiellement partagée de l'événement et de poursuivre l'action collective. Nous relevons également le rôle important, dans la mise en œuvre et le maintien du processus, de chacun des acteurs. Les comportements et actions des salariés et du repreneur influent sur le processus, même si ce dernier dispose d'un poids plus important quant à son déroulement. En outre, les résultats de notre recherche relèvent neuf facteurs organisationnels et quatre facteurs contextuels ayant un impact direct sur le processus.

C.2.) Les apports et aspects de la recherche

Nous pensons que les apports et aspects de cette recherche se situent à trois niveaux : théorique, méthodologique et managérial. Nous les présentons dans les points suivants.

C 2.1.) Les apports théoriques

Cette recherche s'inscrit dans la lignée des travaux initiés par Deschamps (2000) sur le processus repreneurial et poursuivis par Boussaguet (2005), Bah (2006) et De Freyman (2009). Son principal intérêt théorique réside dans l'apport d'une lecture inédite de l'entrée en fonction du repreneur, dernière étape du processus repreneurial et phénomène encore peu étudiée.

Nos apports théoriques se présentent en deux points qui suivent les caractéristiques d'une contribution théorique telle qu'elle est fixée par Corley et Gioia (2011) :

L'*originalité* : nous avons opté pour une perspective interactionniste afin d'appréhender les interprétations, les comportements et l'évolution des relations entre individus consécutivement au changement. Les théories du sensemaking, approche psychosociale peu utilisée en sciences de gestion et en entrepreneuriat, n'ont jamais, à notre connaissance, été mobilisées pour expliquer les problématiques essentiellement humaines auxquelles doivent faire face les salariés et le repreneur durant cette période trouble de la vie d'une organisation. À travers l'utilisation de ce cadre théorique, nous offrons une autre perspective des dynamiques sociocognitives à l'œuvre dans les groupes, suite à un événement aussi déstabilisant que l'arrivée d'un nouveau dirigeant.

L'*utilité* : à partir des théories du sensemaking, nous avons suggéré une définition d'un concept clé de notre travail : la reconstruction collective de sens post-reprise. Nous avons, à travers lui, proposé une nouvelle manière de comprendre les phénomènes humains et les relations qui s'établissent entre acteurs, particulièrement entre salariés et repreneurs, afin de donner naissance à l'action organisée. A partir de ce concept, nous avons développé une modélisation du processus et des facteurs qui l'influencent. Ces derniers peuvent être à la fois individuels, organisationnels et contextuels.

C 2.2.) Les aspects méthodologiques

Nous avons recensé deux principaux apports méthodologiques pour cette recherche.

Le premier apport méthodologique réside dans la construction d'outils d'analyse qualitative répondant aux objectifs de notre recherche. L'ensemble de nos données empiriques récoltées a été traité principalement à l'aide d'instruments mis au point par Miles et Huberman (2003). Nous avons eu d'abord recours à des diagrammes contextuels afin de dépeindre les relations entre acteurs organisationnels au sein de chaque TPE (histoire de leurs relations, événements marquants, nature de la relation, etc.). Nous avons ensuite élaboré des matrices (rôles/chronologie, effets), les mêmes pour chaque cas étudié afin de faciliter les comparaisons inter-cas. L'élaboration de grilles d'analyse à partir du modèle de construction de sens en situation de changement développé par Vandangeon-Derumez et Autissier (2006) est venue compléter et renforcer notre dispositif d'analyse.

Le deuxième apport concerne le déploiement d'une approche multi-acteurs. Nous avons choisi d'accéder directement aux interprétations des acteurs via des entretiens semi-directifs menés en face à face. Nous avons multiplié les sources de données en interrogeant les deux catégories d'acteurs internes concernés par la reprise (les salariés et les repreneurs) en vue d'enrichir l'analyse. Certains acteurs ont été auditionnés à plusieurs reprises à des dates différentes, ce qui nous a permis de vérifier et/ou d'infirmer leurs propos. La triangulation des données nous a permis de limiter l'influence des biais interprétatifs, qu'ils proviennent des acteurs ou de notre propre posture d'observateur, et d'améliorer la richesse et la crédibilité des résultats de la recherche.

La méthodologie que nous avons déployée nous a donné la possibilité d'occuper une position d'observateur privilégié du terrain, ce qui a facilité l'identification puis l'énonciation de préconisations managériales. Celles-ci sont présentées dans le point suivant.

C.2.3.) Les contributions managériales

Dans une perspective d'un accroissement notable du nombre de reprises de TPE dans les prochaines années et du risque d'échec relativement élevé de ce type d'opération, il nous est apparu tout à fait approprié d'en comprendre les mécanismes. Les repreneurs qui ont bénéficié jusqu'à la concrétisation de la vente des conseils avisés de leurs accompagnants, se retrouvent souvent seuls et démunis au moment de leur entrée en fonction dans l'entreprise. A travers notre démarche, nous souhaitons leur fournir des conseils et des outils leur permettant de conduire le changement de manière à rétablir une action organisée. Nous tentons de répondre ainsi à un des objectifs de la recherche en sciences de gestion qui consiste à produire des connaissances opératoires, utiles et pertinentes pour l'action (Allard-Poesi et Maréchal, 2014).

- Offrir aux futurs repreneurs une perception de ce qui se passe après la signature :

Notre travail permet de sensibiliser les repreneurs quant à l'impact du changement provoqué par la reprise d'une petite entité sur la vie des individus et sur leurs relations entre eux. L'arrivée du repreneur au sein d'une petite structure constitue, en effet, un changement organisationnel majeur et provoque un état de confusion qu'il est nécessaire de prendre en considération dans la conduite des premiers échanges et dans la mise en place des premières actions.

- Expliciter les rôles et actions favorisant la mise en place de l'action coordonnée :

Sur le plan pratique, nous mettons également en évidence l'importance de chacun des acteurs, même en position subalterne, dans la mise en place de l'action coordonnée. Nous insistons sur la qualité des échanges intersubjectifs comme condition à un engagement individuel puis collectif dans l'action. Il ressort de notre travail qu'un repreneur, à lui tout seul, ne peut « faire le changement », mais qu'il occupe une position inégalée au sein de la structure nécessitant qu'il adopte une conduite et une démarche favorisant le déploiement et le maintien d'un système d'actions organisées. En soulignant l'intérêt d'épouser des attitudes et des comportements propices à un échange harmonieux tels que l'honnêteté, la sincérité, la confiance, l'écoute, l'humilité, le respect de l'existant, l'ouverture d'esprit… et de mettre en place des actions telles que la présentation du projet, la mise en place de règles concrètes, la communication régulière, le choix d'un dialogue ouvert, la prise d'une position personnelle visible, nous pensons fournir aux repreneurs des connaissances susceptibles de les aider dans une meilleure gestion de leur prise de fonction.

- Identifier les facteurs ayant une influence sur la gestion de la période de management post-reprise :

Le repreneur d'une TPE saine arrive dans un ensemble organisé déjà constitué avec des caractéristiques qu'il est nécessaire de prendre en compte dans la gestion du changement. Chaque organisation possède une histoire, une culture, un système de rôles spécifique et évolue dans un environnement qui lui est propre. Il s'agit de points de repères puissamment établis dans lesquels chacun puise insatiablement pour composer sa réalité, puis engager son action. En identifiant huit facteurs individuels, neuf facteurs organisationnels et quatre facteurs contextuels ayant une influence sur le processus de reconstruction collective de sens post-reprise, corollaire d'une action organisée, puis en formulant six propositions, nous pensons donner aux repreneurs des éléments de réponse pour mieux comprendre comment la vie organisationnelle se déploie (Weick, 1979), mieux assimiler les dynamiques d'influence dans la construction collective du sens et ainsi mieux réussir le changement. Les facteurs d'influence ainsi que les propositions sont rappelées dans le tableau suivant.

Tableau 18 – Synthèse des facteurs d'influence et propositions

<table>
<tr><th colspan="5">Facteurs d'influence</th></tr>
<tr><th colspan="2">Individuels</th><th colspan="2">Organisationnels</th><th>Contextuels</th></tr>
<tr><td>Cédant</td><td>- La fourniture d'informations au repreneur.
- La fourniture d'indices aux salariés.</td><td>Culture</td><td>- Perception de la mission de l'entreprise.
- Conception du travail en équipe et du partage.
- Importance accordée au dialogue interne et à l'écoute.</td><td rowspan="3">- Environnement socio-économique.
- Jeux de pouvoir.
- Histoire de l'entreprise.
- Histoire du repreneur.</td></tr>
<tr><td>Salariés</td><td>- L'engagement dans un effort d'interaction.
- L'apport d'informations concernant la situation de l'entreprise.
- La proposition d'améliorations.</td><td>Stratégie</td><td>- Clarté et cohérence de la stratégie.
- Information sur les ressources et moyens mis à disposition.
- Information sur les contributions et gains attendus.</td></tr>
<tr><td>Repreneurs</td><td>- L'animation du collectif.
- L'instauration et le maintien d'une communication franche et honnête.
- L'implication des salariés dans le projet.</td><td>Structure</td><td>- Répartition des rôles et des responsabilités.
- Liens hiérarchiques et centralisation de la décision.
- Utilisation d'outils de gestion et de communication.</td></tr>
<tr><th colspan="5">Propositions</th></tr>
<tr><td>P1</td><td colspan="4">Le processus de reconstruction collective de sens post-reprise réduit l'équivocité, favorise la compréhension situationnelle, l'émergence d'une vision partagée de la situation, l'engagement dans l'édification d'un nouveau système d'actions organisées et, par là, la réussite de la reprise.</td></tr>
<tr><td>P 2</td><td colspan="4">Le processus de reconstruction collective de sens post-reprise est favorisé lorsque le repreneur externe de TPE saine, nouveau leader de l'organisation, s'engage personnellement dans l'action, prend des décisions observables par l'ensemble de ses collaborateurs (définition ou redéfinition des rôles et des responsabilités, aménagement des horaires, nouvelle politique commerciale, etc.), en veillant néanmoins à éviter d'accaparer pour lui, tout seul, toutes les décisions et actions (sur-management).</td></tr>
<tr><td>P 3</td><td colspan="4">Des informations claires et honnêtes concernant la reprise de la TPE saine et ses motifs, ainsi que sur le repreneur externe et ses projets pour l'organisation, doivent être fournies aux salariés dès l'entrée en fonction du nouveau dirigeant afin de favoriser et d'enrichir les interprétations, de stabiliser les significations et encourager l'action.</td></tr>
<tr><td>P 4</td><td colspan="4">L'émergence d'un nouveau système d'actions organisées est favorisée lorsque la participation de tous est sollicitée et engagée, et que des échanges intersubjectifs respectueux fondés sur des informations claires et honnêtes, dans le cadre desquels chacun a le droit d'exprimer librement ses opinions (même divergentes), sont encouragés par le repreneur au sein de l'organisation.</td></tr>
<tr><td>P 5</td><td colspan="4">En tant que nouveau leader, le repreneur d'une TPE saine doit prendre en compte, avec humilité et respect, le contexte culturel (valeurs), structurel (proximité) et stratégique (contrats), l'environnement économique et social, l'histoire de l'organisation ainsi que les jeux de pouvoirs entre acteurs, dans l'élaboration et la mise en place de ses actions.</td></tr>
<tr><td>P 6</td><td colspan="4">Des moments de communications réguliers formels et/ou informels, en face à face et/ou en groupe (réunions), doivent être mis en place et institués par le repreneur externe de TPE saine, dès sa prise de fonction, afin d'influencer positivement le processus de reconstruction collective de sens post-reprise.</td></tr>
</table>

Malgré les différents apports théoriques, méthodologiques et managériaux de ce travail, nous allons voir dans le point suivant qu'il présente néanmoins un certain nombre de limites.

C.3.) Les limites de la recherche

Cette recherche comporte un certain nombre de limites. La plupart relève de la méthodologie déployée pour répondre à nos questionnements.

- Une démarche qualitative difficilement transposable à d'autres contextes :

Si l'analyse qualitative, exercice intellectuel pour faire émerger du sens (Paillé et Mucchielli, 2003), présente un intérêt certain pour comprendre en profondeur un phénomène complexe encore peu étudié, elle pose néanmoins un véritable problème de scientificité. Le processus de reconstruction collective de sens post-reprise et ses facteurs d'influence ont été mis en évidence dans un contexte donné (le management post-reprise d'une TPE appartenant au secteur du commerce au sein de la région Auvergne-Rhône-Alpes). La généralisation des résultats à d'autres contextes semble inenvisageable.

- L'existence de biais cognitifs :

L'utilisation d'entretiens semi-directifs comme source principale de collecte de données expose à un certain nombre de biais liés à l'interprétation, à la mémoire ou au comportement des répondants. Notre recherche se heurte, en effet, à différents biais que nous reprenons succinctement.

(1) Un biais d'*anxiété* : les répondants essaient de donner des réponses qui leur donnent l'image d'individus compétents, cohérents et équilibrés.

(2) Un biais de *mémoire* : les personnes interrogées répondent en fonction des éléments dont elles se souviennent.

(3) Un biais de *contamination* : les individus interrogés apprennent par d'autres individus l'objet de la recherche, ce qui peut fausser les résultats. Concernant ce dernier biais, nous avons conscience, par exemple, que le fait d'avoir été introduit par le repreneur qui joue ici le rôle de « parrain » (Baumard et al., 2014) auprès des salariés pour solliciter leur participation ait pu induire un biais d'interprétation et influencer leurs réponses. Ces derniers pouvant faire l'amalgame entre les motivations du repreneur et les nôtres.

- La constitution de la population d'étude :

Une troisième limite à notre travail concerne le choix de la population étudiée. Etant donné notre accès difficile au terrain, lié en grande partie à l'opacité du marché et à l'impossibilité d'obtenir un fichier recensant les opérations de reprise, le choix des entreprises n'est pas issu d'un mode scientifique de sélection d'échantillon. Nous devons la composition de notre population à l'intervention de tiers informateurs (conseils, banquiers, représentants patronaux, chambres consulaires) ou encore à notre propre réseau professionnel. Ce mode opératoire explique également la taille limitée de 10 cas de reprise, mais qui semble néanmoins suffisante compte tenu du caractère exploratoire de notre recherche.

Nos résultats doivent également être évalués au regard du choix et du faible nombre de personnes interrogées (27 au total et 31 entretiens réalisés). Si l'accès aux repreneurs fut relativement compliqué, la rencontre avec les salariés l'était tout autant. Elle n'a pu être négociée qu'une fois le terrain investigué. C'est d'ailleurs pour cette raison que nous avons été contraint d'arrêter notre collaboration avec une TPE, suite au refus du repreneur que nous poursuivions notre enquête auprès de son personnel. Nous avons conscience des possibles biais provoqués par la méthode utilisée pour sélectionner les personnes interrogées et pour définir le nombre d'entretiens devant être menés avec les salariés. Le choix de ces deux variables n'ayant pu être défini a priori. Nous avons néanmoins pu vérifier l'atteinte de la saturation thématique dans le cadre de notre analyse.

Plus globalement, une limite que nous pouvons formuler tient dans la totale liberté du chercheur dans la sélection des faits (Wacheux, 1996) et dans son « improbable » impartialité dans le cadre d'une recherche qualitative. Nous avons conscience que notre culture, notre expérience professionnelle, notre formation influent sur notre interprétation des événements et des discours qui nous ont été tenus. Au cours des entretiens, nous avons pu être amené à relancer un peu plus sur certains points et un peu moins sur d'autres. Ces agissements influent certainement, au moins en partie, les réponses qui sont données par les repreneurs et salariés interrogés.

C.4.) Les perspectives de recherches futures

Au terme de cette recherche, plusieurs perspectives de recherche sont envisageables.

- Eprouver notre modèle en l'appliquant à un nombre plus important de TPE reprises :

Notre recherche qualitative, centrée sur l'analyse de 10 cas de reprises, a mis en évidence un processus de reconstruction collective de sens post-reprise qui pourrait être testé sur une population d'étude de plus grande taille ayant satisfait à des principes scientifiques de sélection. De cette manière, les propositions que nous avons formulées pourraient être confirmées ou invalidées.

- Réaliser une recherche longitudinale :

Comme nous l'avons révélé, le processus de reconstruction collective de sens post-reprise est un processus long et continu. Nous pensons qu'étudier le phénomène avec une approche longitudinale portant sur un nombre de cas limité nous permettrait d'améliorer significativement la compréhension du processus. De cette façon, nous observerons avec davantage de justesse les dynamiques interactionnelles et sociocognitives, les modifications comportementales ainsi que les différentes phases émotionnelles vécues par les acteurs du processus.

- Expérimenter le modèle à d'autres contextes :

Nous pensons qu'il serait judicieux d'élargir l'étude de la constitution d'un nouveau système d'actions coordonnées aux deux autres types de reprises, à savoir la reprise familiale et la reprise par des salariés (RES) pour observer si le phénomène se produit et, dans l'affirmative, la manière dont il se déroule. Il serait également intéressant d'étendre l'étude à des entreprises de plus grande taille comme les PME et, pourquoi pas, les grandes entreprises. Dans ce cas précis, nous pourrions observer quel pourrait être le rôle et l'influence des managers intermédiaires sur le processus. De la même façon, étudier la transférabilité des résultats à d'autres secteurs d'activité ou encore à des entreprises dans des situations financières différentes (en difficultés, avec des germes de difficultés), semblerait tout à fait pertinent.

Dans cette conclusion, nous avons mis l'accent sur les principaux apports, les limites ainsi que les perspectives de recherche pouvant être envisagées à l'avenir. Cette recherche s'attache à comprendre un phénomène humain et social qui, par nature, est complexe. C'est pourquoi elle ne peut prétendre à répondre à toutes les interrogations concernant la prise de

fonction du dirigeant et tous les aspects psychosociaux et/ou émotionnels s'y rapportant. Entreprendre un tel projet semblerait de toute manière utopique pour un chercheur isolé et sur une courte période. Nous pensons néanmoins que le concept de reconstruction collective de sens post-reprise, dans la mesure où il procure un angle de vue inédit sur la manière dont se déroule l'entrée en fonction du repreneur, requiert d'être davantage exploré. Il s'agit d'une piste de recherche parmi tant d'autres susceptibles d'apporter aux futurs repreneurs, des moyens supplémentaires pour augmenter leur chance de réussite dans leur projet entrepreneurial.

Bibliographie

A

ABOLAFIA M.Y. (2010) : “Narrative construction as sensemaking : How a central bank thinks”. *Organization Studies*, 31, pp. 349-367.

AKERLOF G. (1970) : “ The Market for “Lemons”, Qualitaty Uncertainty and the Market Mechanism”, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 84, n°3., pp. 488-500.

AKTOUF O. (1987) : “*Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*”, Presses de l’Université du Québec.

ALBERT S. et WHETTEN D.A. (1985) : « Organizational identity », in Research in Organizational Behavior, L.L. Cummings et B.M. Staw eds., *Greenwich, CT, JAI PRESS*, *Research in Organizational behavior*, Vol.7, pp. 262-295.

ALDRICH, H. (1979) : « *Organizations and environments* », Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.

ALLAIRE Y. et FIRSIROTU, M. (1988) : « Révolutions Culturelles dans les Grandes Organisations : la Gestion des Stratégies Radicales », dans *la culture organisationnelle aspects théoriques pratiques et méthodologiques,* Gaëtan Morin, Montréal, pp. 197-225.

ALLAIRE Y. et FIRSIROTU, M. (1989) : « Comment gérer des organisations performantes : l’art subtil des stratégies radicales », *Gestion*, Vol 14, n°3.

ALLARD-POESI F. (2003) : « *Sens collectif et construction collective du sens* », dans « *Le sens de l’action. Karl WeicK : sociopsychologie de l’organisation* », sous la direction de Bénédicte Vidaillet, Vuibert.

ALLARD-POESI F. et MARECHAL G. (2014) : « *Construction de l’objet de la recherche* », (direct) R.A. THIETART et al., Méthodes de recherche en management (4eme édition), pp. 47-75, Dunod, Paris.

ALLARD-POESI F. et PERRET V. (2014) : « *Fondements épistémologiques de la recherche* », (direct) R.A. THIETART et al., *Méthodes de recherche en management* (4eme édition), pp. 14-46, Dunod, Paris.

ALLPORT F.H. (1962) : « A structuronomic conception of behavior : Individual and collective », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 64, pp. 3-30.

ALTER N. (1990) : « *La gestion du désordre en entreprise* », L’harmattan.

ALTER N. (1996) : « *Sociologie de l’entreprise et de l’innovation* », Presses Universitaire de France, Paris.

ALTER N. (2005) : « *L’innovation ordinaire* », 2eme édition, Quadrige, Presses Universitaire de France, Paris.

AMBROSE D.M. (1983) : « Transfer of the family-owned business", *Journal of Small Business Management*, 21, pp. 49-56.

ANZIEU D., MARTIN J.Y (2000) : « *La dynamique des groupes restreints* », PUF, 12ème édition, les psychologues, 1ere édition 1968.

APCE (2010) : « *Créer ou reprendre une entreprise* », 23eme édition, Eyrolles, Editions d'Organisation.

ARGYRIS C. (1995) : « *Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel* », InterÉditions, Paris.

ARGYRIS C. SCHÖN D.A (1978) : " *Organizational learning* ", London: Addison-Wesley.

ARGYRIS C. et SCHON D.A. (2002) : « *Apprentissage organisationnel, Théorie, méthode, pratique* », De Boeck Université, Bruxelles.

ARREGLE J-L. et al, (2004) : « Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales », *Revue Management* 2/2004, (Vol. 7), pp. 13-36.

AUTISSIER D. (2008) : « La théorie du sensemaking », *Les Grands Dossiers des Sciences Humaines 9/2008,* n°12, pp. 25-25.

AUTISSIER D, BENSEBAA F. (2006) : « *Les défis du Sensemaking en Entreprise, Karl E. Weick et les sciences de gestion* » (dir) Autissier D. et Bensebaa F., Collection recherche en gestion, Economica.

AUTISSIER D., GUILLARD A. et MOUTOT J.M. (2010) : « La capacité de transformation comme composante du capital humain : une étude exploratoire dans un groupe coté », *Management et Avenir* 31, pp. 95-117.

AUTISSIER D, MOUTOT J.M. (2003) : « *Pratiques de la conduite du changement. Comment passer du discours à l'action ?* », Dunod, Paris.

AUTISSIER D., VANDANGEON-DERUMEZ I. (2010) : « Evaluer la capacité à changer d'une organisation. Une étude exploratoire sur trois ans d'expérimentation en gestion du changement », AIMS, Luxembourg.

AUTISSIER D., VANDANGEON-DERUMEZ I., VAS A. (2010) : « *Conduite du changement : concepts clés* ». Dunod, Paris.

AVENIER M.J. (2011) : « Pourquoi jeter le bébé avec l'eau du bain ? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion ! *Le Libellio d'Aegis*, vol.7, n°1, pp. 39-52.

AVENIER M.J et THOMAS C. (2012) : « A quoi sert l'épistémologie dans la recherche en sciences de gestion ? Un débat revisité », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 8, n°4, Hiver, pp. 13-27.

B

BACH (2009) : « Les transmissions d'entreprise héréditaires sont elles moins efficaces ? Le cas de la France entre 1997 et 2002 », *Revue Economique*, 60, pp. 787-796.

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 I.

BALOGUN J. (2003) : « From Blaming the middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries", *British Journal of Management*, March, vol. 14, pp. 69-83.

BALOGUN J. et JOHNSON G. (2005) : "From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking", *Organization Studies*, 26 (11), pp. 1573-1601.

BARABEL M. et MEIER O. (2006) : « *Manageor, les meilleures pratiques du management* », Dunod. 2eme Edition (2010).

BARBOT M.C. et BAYAD M. (2002) : « Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales : étude de cas exploratoire de la relation père-fille », CIFEPME, Octobre, Montréal.

BARBOT M.C. et RICHOMME-HUET K. (2007) : « Pilotage de la reprise et de la succession dans le cas des entreprises artisanales », *Economies et Sociétés,* série K, n°16, vol. 1, pp. 57-90.

BARDIN L. (2003) : « *L'analyse de contenu* », le psychologue, 11eme édition, Presses Universitaires de France, (1ere édition, 1977), Paris.

BAREIL C. (2004) : « La résistance au changement : synthèse et critiques des écrits », cahier n° 04-10, *Centre d'études en transformation des organisations*, Août 2004, HEC Montréal.

BAREIL C. et SAVOIE A. (1999) : « Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel», *Gestion*, Vol. 24, n°3, pp. 86-94.

BARON, R.A. et MARKMAN G.D. (2000) : "Beyond Social Capital: How Social Skills Can Enhance Entrepreneurs' Success", *Academy of Management Executive*, pp. 106-115.

BARRY D. et MEISIEK S. (2010) : "Seeing more and seeing differently: Sensemaking, mindfulness, and the workarts", *Organization Studies*, 31, pp. 1505-1530.

BARTON M.A. et SUTCLIFFE K.M. (2009) : "Overcoming dysfunctional momentum: Organizational safety as a social achievement", *Human Relations*, 62 (9), pp. 1327-1356.

BARTUNEK J.M., KRIM R.M., NECOCHEA R. et HUMPHRIES M. (1999) : "Sensemaking, sensegiving, and leadership in strategic organizational development", *Advances in Qualitative Organizational Research*, vol. 2, pp. 37-71, JAI Press Inc.

BASS B.M. (1985) : " *Leadership beyond expectations* ", Free Press, New York.

BASS B.M. et AVOLIO B.J. (1994) : " *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* ", Thousand Oaks, CA, Sage.

BAUMARD P. (1999) : "La guerre du savoir a commencé", *L'Expansion Management Review,* n°92, Mars, pp. 60-69.

BAUMARD P., DONADA C., IBERT J. et XUEREB J.M. (2014) : « *La collecte des données et la gestion de leurs sources* », (direct) R.A. THIETART et al., Méthodes de recherche en management (4eme édition) pp. 261-296, Dunod, Paris.

BAUMARD P. et IBERT J. (2014) : « *Quelles approches avec quelles données ?* », (direct) R.A. THIETART et al., Méthodes de recherche en management (4eme édition), pp. 105-128, Dunod, Paris.

BAYAD M. et GARAND J.D. (1998) : « Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel : de l'image à l'action », 4eme Congrès International Francophone de la PME, Octobre, Metz.

BAYAD M. et BARBOT M.C. (2002) : « Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales : Etude de cas exploratoires de la relation père-fille », Congrès International Francophone sur la PME, HEC, Montréal.

BAYAD M. et DELOBEL B., (2002) : « GRH et changement organisationnel discours et réalités», Colloque La métamorphose des organisations, Design organisationnel: créer, innover, relier, 23, 24, 25 octobre, Vittel.

BAYAD M., BOUGHATTAS Y., SCHMITT C. (2006) : "Le métier de l'entrepreneur: le processus d'acquisition de compétences", 8eme CIFEPME, « L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales », 25, 26, 27 Octobre 2006, Haute école de gestion (HEG), Fribourg, Suisse.

BDPME (2004) : « 15 ans d'expérience BDPME en transmission », Communication au colloque « transmission d'entreprise : état des lieux et perspectives ». 19 Novembre 2004, Montpellier.

BECKHARD, R (1969) : « Organizational development: strategies and models », Addison-Wesley, Reading Mass.

BEER, M (1976) : "*The Technology of Organization Development*", in Dunnette, M. (Ed), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago, Illinois.

BEN AISSA H. (2001) : " Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion? ", 10eme Conférence de l'AIMS, 13-14-15 Juin, Québec.

BENBASAT I., GOLDSTEIN D.K., MEAD M. (1987) : « The Case Research Strategy in Studies of Information Systems », *MIS Quarterly*, 11(3), pp. 369-386.

BEN FREDJ BEN ALAYA L. (2007) : “Le concept de “création collective de sens”: Un usage pertinent dans le contexte de veille anticipative stratégique (VAS-IC©) », La revue des Sciences de Gestion, *Direction et Gestion*, n°226-227.

BENNIS W.G. (1969) : « *Organization Development : Its Nature, Origins, and Prospects* », Addison-Wesley Pub Cy, Ed française : « *Le développement des organisations; sa pratique, ses perspectives et ses problèmes* », Paris, Dalloz, 1975.

BENNIS W. et NAMUS B. (1985) : « *Leaders: the strategies for taking charge* ”, New York, Harper and Row.

BERGER-DOUCE S. et DESCHAMPS, B. (2010) : « La reprise d’entreprise, une opportunité pour la mise en œuvre de la RSE en PME ?, *Cahier de recherche du CERAG*, n°2010-05 E4. IAE de Grenoble.

BERGER P.L. et LUCKMANN T. (1966) : « *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge”*, Garden City, N.Y.: Anchor Press/Doubleday.

BIZAGUET A. (1991) : « *Les petites et moyennes entreprises* », Editions Que sais-je ?, PUF.

BLUMER H. (1969) : « *Symbolic Intercationism : perspective and method »,* Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall.

BONIS, J (1988) : “ Pour des stratégies managériales du changement en entreprise ”, *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, pp. 67-73.

BOUCHIKHI H. et KIMBERLY J. (1996) : « *Entrepreneurs et gestionnaires*, Les Editions d’Organisation.

BOURDIEU P. (1980) : « Le capital social ». In: *Actes de la recherche en sciences sociales*. Vol. 31, janvier, pp. 2-3.

BOUSSAGUET S., LOUART P., MANTIONE-VALERO G. (2004) : « Mesure de la socialisation organisationnelle du repreneur de poste ou d’entreprise », XIVème Congrès de l’Association francophone de Gestion des Ressources Humaines, 1er au 4 septembre, Montréal ESG-UQUAM, 20 p.

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 (2010) : « Reprise de PME : quand l’équipe en place fait de la résistance… », 12eme Université de printemps, IAS, Liban.

BOUTARY, M (2008) : chapitre 2 de l’ouvrage publié sous la direction d’Annabelle JAOUEN et d’Olivier TORRES (2008) ; *« Les très petites entreprises, un management de proximité* », collection Business, économie et société, hermes, Lavoisier.

BPCE (2011) : « *Quand les PME changent de mains* », L’Observatoire BPCE, décembre 2011.

BPCE (2014) : « *La cession-transmission des PME* », L'observatoire BPCE, Mars, 2014.

BPCE (2015) : « *Les Carnets 2015* », L'Observatoire BPCE, Juin 2015.

BRABET J. (1988) : « Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative ? *Recherche et Application en Marketing*, 3, (1), pp. 75-89.

BROUWERS I., CORNET A., GUTIERREZ L., PICHAULT F., ROUSSEAU A., WARNOTTE G. (1997) : « *Management humain et contexte de changement : Pour une approche constructiviste* », Bruxelles, De Boeck Université.

BROWN A.D., COLVILLE I., et PYE A. (2015) : « Making Sense of Sensemaking in Organization studies », *Organization Studies*, 36 (2), pp. 265-277.

BRUN G. (2012) : « *Changement organisationnel et relation de pouvoir : pour une approche sociocognitive du dialogue social dans l'entreprise* », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Pau et des Pays de l'Adour.

BRUYAT C. (1993) : « *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation* », Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion, Grnoble II, 20 Octobre 1993.

BRUYAT C. et JULIEN P.-A. (2001) : « Defining the field of research in entrepreneurship», *Journal of Business Venturing*, vol. 16, n°2, pp. 165-180.

BUCHANAN D. et DAWSON P. (2007) : « Discourse and audience : organizational change as multi-story process », *Journal of Management Studies*, 44(5), pp. 669-86.

BURRELL G. et MORGAN G. (1979) : *" Sociological paradigms and organizational analysis ",* London, Heinemann.

BURNS J.M. (1978) : *" Leadership ",* Harper et Row, New York.

BURNS, T. et STALKER, G.M. (1961) : " *The Management of Innovation* ", Tavistock Publications, 2eme éd, Social Sciences Paperbacks, 1966.

BYGRAVE W.D. et HOFER C.W. (1991) : "Theorizing about Entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 16, n°2.

C

CADIEUX L et LORRAIN J. (2002) : « Le processus de la succession dans les entreprises familiales : une problématique comportant des défis estimables pour les chercheurs », 6eme Colloque International Francophone sur la PME, octobre, HEC Montréal.

CADIEUX L. (2005) : « La succession dans les PME familiales : proposition d'un modèle de réussite du processus de désengagement du prédécesseur », *Revue Internationale PME*, Vol 18, n°3-4, pp. 31-50.

CADIEUX L. et BROUARD F. (2009) : « *La Transmission des PME: perspectives et enjeux* » Entrepreneuriat et PME, Presses de l'Université du Québec, 2009.

CADIEUX L. et DESCHAMPS B. (2009) : « Le repreneuriat : une pratique entrepreneuriale de plus en plus reconnue ! », *Revue internationale P.M.E.* : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol.22, n°3-4, pp. 7-12.

CANDAU (1981) : " Pour une taxonomie de l'hypofirme" *Revue d'économie industrielle*, n 16.

CHABERT P. (2005) : « *Transmission d'entreprise : optimiser la prise de relais* », Pearson Education France, Paris.

CHALUS-SAUVANNET M.C. (2009) : « Cession-transmission d'établissements hôteliers : dualité des relations et attitudes managériales combinées des cédants et des repreneurs », *Cahier de recherche du CERAG*, n° 2009-09 E4.

CHANDLER A. (1962) : « *Strategy and Structure* », MIT Press.

CHARREIRE PETIT S. et DURIEUX F. (2014) : « *Explorer et tester les deux voies de la recherche* », (direct) R.A. THIETART et al., *Méthodes de recherche en management* (4eme édition), pp. 76-104, Dunod, Paris.

CNCFA-EPSILON (2013) : « *Baromètre de la transmission de P.M.E. en France* », 4eme édition, Observatoire CNCFA-EPSILON, 25p.

COCH, L. & FRENCH, J.R. (1948) : « Overcoming Resistance to Change, *Human Relations* », pp. 512-537.

COLLERETTE P. (1991) : *« Le leadership et ses processus* », in, *Pouvoir, leadership et autorité dans les organisations*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, pp. 153-186.

COLLERETTE P. (1997) : « Méthodologie. L'étude de cas au service de la recherche », *Recherche en soins infirmiers*, n°50, Septembre, pp. 81-88.

COLLERETTE P., DELISLE G. & PERRON R. (1997) : « *Le changement organisationnel : théorie et pratique* », Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

COLSON A. (2005) : « La conduite du changement au sein du secteur public : une contribution pour l'action *», In Groupe de projet Ariane* (n°13, Septembre 2005).

COMMISSION EUROPEENNE (2004) : « *Entrepreneurship action plan* ».

COMMISSION EUROPEENNE (2011) : « *Business dynamics : start-ups, business transfers and bankruptcy* », Published by the European Commission, DG Enterprise and Industry.

COMMISSION EUROPEENNE (2013) : « *Faciliter la transmission d'entreprise* » Série de guides ; comment les fonds structurels peuvent soutenir la politique en faveur des PME.

CONGER J.A. (1998) : « *Charismatic leadership in organizations* », Sage.

CONNER, D et PATTERSON, R (1982) : « Building commitment to organizational change », *Training and development journal*, 36, pp. 18-30.

CORAM, R., BURNS, B. (2001) : « Managing Organizational Change in the Public Sector Lessons from the Privatisation of the Property Service Agency », *The International Journal of Public Sector Management,* Bradford, Vol. 14, No. 2, pp. 94 -110.

CORDELIER B., MONTAGNAC-MARIE H. (2008) : « Conduire le changement organisationnel ? », *Communication et organisation*, n°33.

CORLEY K.G. et GIOIA D.A. (2011) : « Building Theory About Theory Building : What constitutes a Theoretical Contribution », *The Academy of Management Review*, vol.36, n°1, pp. 12-32.

COUNOT, S et MULIC, S(2004) : " Le rôle économique des repreneurs d'entreprise", INSEE première, n° 975.

CRMRA (2006) : « *Diagnostic territorial des programmes européens 2007-2013 en région Rhône-Alpes* », proposition de contribution de la chambre régionale de métiers et de l'artisanat Rhône-Alpes, Avril 2006.

CROZIER M, FRIEDBERG, E (1977) : « *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective* », Editions du Seuil, Paris.

CYERT R.M. et MARCH J.G. (1963) : « *A Behavioral Theory of the Firm* », Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.

CYRULNIK B, MANCIAUX M, et al. (2001) : « La résilience aujourd'hui ». In Manciaux M. (dir), La résilience « résister et se construire », *Médecine et Hygiène*, 17, Genève.

D

DAFT R.L. (2005) : "*The Leadership Experience*", 3eme édition, Mason, Ohio: Thomson/ South-western.

DAFT R.L. et WEICK K.E. (1984) : "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems", *Academy of Management Review*, 9, pp. 284-295.

D'ANDRIA A. (2008) : "Et si la volonté entrepreneuriale pénalisait la réalité repreneuriale ? ", 6eme Journée franco-québécoise de recherche sur le thème de la reprise/transmission/succession, Valenciennes, 20 Juin 2008.

DANDRIDGE T.C. (1979) : "Children are not "little grown-ups": small business needs its own organizational theory", *Journal of Small Business Management*, n° 17, April.

DARES (2014) : " *L'emploi dans les Très Petites Entreprises fin 2013* ", Dares Analyses N°99, Décembre.

DAVID A. (1999) : « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion », Conférence de l'AIMS, Mai.

DAVID A. (2006) : " *Sensemaking, outils de gestion et activités de conception: quatre rapprochements* ", in « Les défis du Sensemaking en Entreprise », (dir) Autissier D. et Bensebaa F., Economica.

DAVIDSON P. et HONIG B. (2003) : « The role of social and human capital among nascent entrepreneurs », *Journal of Business Venturing*, vol. 18, pp. 301-331.

DE FREYMAN J (2009) : " *La transition : phase essentielle de la réussite d'une reprise* », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bretagne Occidentale.

DE FREYMAN J (2010) : « Le déroulement de la transition dans la transmission de la TPE à un repreneur « hors métier » ». 10 eme CIFEPME, 2010.

DE FREYMAN J. et RICHOMME-HUET K. (2012) : « Le phénomène successoral », *Entreprendre et innover*, 2012/2 n°14, pp. 9-19.

DEJOUX C. (2014) : « *Management et Leadership* », Les topos, Dunod. Paris.

DE LA RUPELLE G. et MOURICOU P. (2008) : « Donner du sens à ses données qualitatives en Systèmes d'Information : deux démarches d'analyse possibles à l'aide du logiciel NVivo 8 ». Conférence annuelle de l'AIM, Juin, Marrakech.

DELATTRE M. (1982) : « Les PME face aux grandes entreprises ». In : *Economie et statistique,* N°148, Octobre 1982. pp. 3-19.

DEMERS C. (1993) : « La diffusion d'un changement radical : un processus de redéfinition et de restructuration de l'organisation », *Communication et organisation*, n°3.

DEMERS, C. (1999) : « De la gestion du changement à la capacité à changer », *Gestion*, pp. 28-42.

DEMERS, C. (2003) : «De la gestion du changement à la capacité de changer: l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui» **In** *Transformer l'organisation. La gestion stratégique du changement,* sous la dir. de R. Jacob, Rondeau, A. et Luc, D, pp. 52 -70. Montréal: *Revue Gestion*.

DESCHAMPS B. (2000) : « *Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques* », thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Grenoble II, 7 décembre.

DESCHAMPS B. (2002) : « Repreneur, cédant, salarié : un trio entre rupture et continuité », Colloque « Les enjeux de la transmission d'entreprise », Montpellier, pp. 68-83.

DESCHAMPS B. (2009) : « *La reprise d'entreprise* », in Entreprendre : une introduction à l'entrepreneuriat, Groupe De Boeck.

DESCHAMPS B et BARBOT MC (2006) : « Gouvernance de la reprise d'entreprises saines et défaillantes : Rôle et influence des parties prenantes. » 1eres journées Georges Doriot, 16 et 17 Mars 2006, Deauville.

DESCHAMPS B. et PATUREL R. (2005, 2009) : « *Reprendre une entreprise - saine ou en difficulté* », DUNOD, Collection Entrepreneurs, 2eme et 3eme Edition, 2005, Paris.

DESCHAMPS B. et GEINDRE S. (2009) : « Reprise d'entreprise : risques et accompagnement », *Cahier de Recherche du CERAG*, n°2009-22 E4.

DESCHAMPS B. et GEINDRE S. (2011) : « Les risques du processus repreneurial en PME », 7eme Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'innovation, 12-15 Octobre 2011, Paris.

DESCHENAUX F. (2007) : « Guide d'introduction au logiciel QSR NVivo7 », Trois Rivières, Association pour le recherche qualitative, 32 p.

DESREUMAUX A. (1993) : « *Stratégie* », Editions Dalloz, Paris.

DESREUMAUX A. (1996) : « Nouvelles formes d'organisations et évolution de l'entreprise », *Revue Française de gestion*, janvier-février 1996, pp. 87-107.

D.G. du Trésor (2013) : « *Les Cahiers de la D.G. Trésor* », n°2013-06, Direction Générale du Trésor, Novembre 2013.

DOKOU G.A. et GOURDON-CABARET D. (2006) : « Compétences relationnelles comme source de la réussite de la reprise de PME », 1eres Journées Georgres Doriot, Deauville.

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

DOMBRE-COSTE F. (2015) : " Favoriser la transmission d'entreprise en France : diagnostic et propositions", rapport remis le 7 Juillet 2015 à la demande du Premier Ministre à Emmanuel Macron et Martine Pinville.

DRUCKER-GODARD C. (2000) : « *La gestion au quotidien des priorités du dirigeant : analyse de la dynamique du portefeuille de préoccupations décisionnelles* », Thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine.

DRUCKER-GODARD C., EHLINGER S. et GRENIER C. (2014) : « *Validité et fiabilité de la recherche* », (direct) R.A. THIETART et al., *Méthodes de recherche en management* (4eme édition), pp. 297-331, Dunod, Paris.

DUCHÉNAUT B. (1996) : « *Les dirigeants de PME »,* Maxima, Laurent du Mesnil Éditeur.

DUMEZ H. (2012) : « Les trois risques épistémologiques de la recherche qualitative », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 8, n°4, pp. 29-33.

DUMOULIN R., GUIEU G., MESCHI P.X. et TANNERY F. (2010) : « *La stratégie de A à Z, 350 mots pour comprendre* », Dunod, Paris.

DUNBAR R.L.M. (1981) : « Designs for organizational control, in Nystrom P.C. and Starbuck W.H. » *Handbook of organizational design*, vol. n°2, New York : Oxford University Press.

E

EISENHARDT K.M. (1989) : « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management Review*, 14(4), pp. 532-550.

EMERY F.E. et TRIST E.L. (1963) : « The causal texture of organizational environment", *Human Relations*, n°18, pp. 20-26.

ERIKSON E.H. (1968) : " *Identity, youth and crisis* ", New York, Norton.

ERIKSSON P. et KOVALAINEN A. (2008) : « *Qualitative Methods in Business Research*", Thousand Oaks: Sage.

ESTEVE J.M. (1997) : « *La gestion des ressources intrapreneuriales et le succès du rachat de l'entreprise par ses salariés* », thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université Montpellier 2.

EVRARD Y., PRAS B., et ROUX E. (2009) : « *Market. Fondements et méthodes de recherche en marketing »*, Dunod, Paris.

F

FAYOLLE A. (1996) : « *Contribution à l'étude des comportements entrepreneuriaux des ingénieurs français* », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Jean-Moulin de Lyon, 575 p.

FAYOLLE A. (2004) : « À la recherche du cœur de l'entrepreneuriat : vers une nouvelle vision du domaine », *Revue internationale P.M.E.* : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 17, n° 1, pp. 101-121.

FERRERO G. et LOUBENS A. (2013) : « Faut-il favoriser la transmission d'entreprise à la famille ou aux salariés ? » *Documents de travail de la DG Trésor*, Les cahiers de la DG Trésor, Numéro 2013/06, Novembre 2013.

FERRIER O. (2002) : « *Les très petites entreprises* », De Boeck Université.

FIEGENER M.K., BROWN B.M., PRINE R.A. et FILE K.M., (1994) :" A comparison of successor development in family and non family business", *Family Business Review*, vol.7, n°4, pp. 313-329.

FIEDLER F.E. (1967) : " *A theory of leadership effectiveness* ", New York, Mc Graw-Hill.

FILION L.J. (1991) : « *Visions et relations : les clés du succès de l'entrepreneur* », Les Editions de l'Entrepreneur, Montréal.

FILION L.J. (1997) : « Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances », *Cahier de recherche n° 97.01*, HEC Montréal, 36 p.

FILION L.J. (1997) : « Le métier d'entrepreneur », *Revue Organisation*, Automne, n°6, pp. 29-45.

FILION L.J. et LIMA E. (2011) : « Le partage de la vision dans les très petites entreprises », *Entreprendre et innover*, Juin, n°9-10, pp. 7-20.

FIOL C.M. et HUFF A.S. (1992) : "Maps for managers: where are we? Where do we go from here? *", Journal of Management Studies*, vol. 29, n°3, pp. 267-285.

FIOL C.M. et LYLES M. (1985) : "Organizational learning", *Academy of Management Review*, 10, 4, pp. 803-13.

FOLIARD S. (2008) : " *Le financement bancaire des créateurs de très petites entreprises*", thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Lyon, 25 Novembre 2008.

FONROUGE C. (2002) : "L'entrepreneur et son enterprise : une relation dialogique", *Revue Française de Gestion*, Lavoisier, 28, (138), pp. 145-158.

G

GAGNE P. (2010) : « Narrer l'identité organisationnelle face au changement : l'office national du film et sa rhétorique du financement », *COMMposite,* Vol. 13, no. 2, pp. 216-245.

GAGNON Y.C. (2012) : « *L'étude de cas comme méthode de recherche* », 2eme édition, Presses de l'Université du Québec.

GARREAU L. (2006) : « Création de sens et apprentissage organisationnel, une perspective croisée », XVIIe Congrès de l'AGRH- Le travail au cœur de la GRH, 16 et 17 Novembre 2006, Reims.

GARREAU L. (2009) : « *L'apport du concept de sens à l'étude du fonctionnement des équipes projet. Etudes de cas de développement de centres commerciaux chez Immochan* », thèse de doctorat, Université Paris Dauphine.

GARTNER, WB. (1985) : "A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation", *Academy of Management Review*, 10 (4).

GARTNER, WB. (1990) : "What are we talking about when we talk about entrepreneurship?", *Journal of Business Venturing*, 5(1), 15.

GARTNER, WB. (1993) : "Words lead to deeds: towards an organizational emergence vocabulary", *Journal of Business Venturing*, vol.8, n°3, pp. 231-239.

GARTNER, W B. (1995) : "*Aspects of organizational emergence* », in BULL I.; THOMAS H.; WILLARD G., *Entrepreneurship- perspectives on theory building*, Pergamon.

GASSE Y., THEBERGE G.et NAUD J. (1988) : « La continuité dans la PME familiale », *Revue Internationale des PME*, vol 1, n°1, pp. 43-56.

GASSE Y. et D'AMOURS A. (2000) : « *Profession : entrepreneur* », Les éditions transcontinentales.

GAVARD-PERRET M-L, GOTTELAND D., HAON C. et JOLIBERT A. (2008, 2012) : " *Méthodologie de la recherche, réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion* ", Pearson Education, 1ere et 2eme édition, Paris.

GEINDRE S. (2009) : « Le transfert de la ressource réseau lors d'un processus de reprise », *Revue internationale PME* : vol 22, n°3-4, pp. 109-137.

GERAUDEL M, JAOUEN A, MISSONIER A et SALVETAT D (2009) : « Qui sont les repreneurs potentiels d'entreprises ? Proposition de typologie en fonction de l'état de santé de la firme *»,* *Revue internationale PME* : vol 22, n°3-4, pp. 13-30.

GERVAIS M. (1978) : « Pour une théorie de l'organisation-PME », *Revue Française de Gestion*, n°15, pp. 37-48.

GHADIRI DJAHANCHAH P. (2014) : « Quand le changement menace l'identité », *Gestion*, 2014/1, vol. 39, pp. 38-47.

GIOIA D.A. et CHITTIPEDDI K. (1991) : « Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation », *Strategic Management Journal*, vol.12, pp. 433-448.

GIOIA D.A., SCHULTZ M. ET CORLEY K. G. (2000) : « Organizational Identity, Image and Adaptive Instability », *Academy of Management*, vol. 25, n0 1, pp. 63-81.

GIOIA D.A. (2006) : "On Weick: An Appreciation", *Organization Studies*, vol. 27, n° 11, pp. 1709-1721.

GIORDANO Y. (2003) : « *Les spécificités des recherches qualitatives* », (Coord. GIORDANO Y.), dans « *Construire un projet de recherche : une perspective qualitative* », EMS Management et Société, pp. 11-39.

GIORDANO Y. (2006) : " *S'organiser c'est communiquer: le rôle fondateur de la communication dans l'organizing chez Karl E. Weick* », in « *Les défis du Sensemaking en Entreprise* », (dir) Autissier D. et Bensebaa F., Economica.

GIROD-SEVILLE M. et PERRET V. (1999) : « *Fondements épistémologiques de la recherche »,* (dir) R.A. THIETART, *Méthodes de recherche en management*, pp. 13-33, Dunod, Paris.

GIROD-SEVILLE M. et PERRET V. (2002) : « *Le problème des critères de validité dans les épistémologies constructivistes, une solution pragmatiste ?* », in MOURGUES et al., *Questions de méthodes en sciences de gestion*, Dunod, Paris.

GIROUX N. (1991) : « La gestion du changement stratégique », *Gestion*, mai, pp. 3-14.

GIROUX N. (1993) : « Communication et changement dans les organisations », *Communication et organisation*, 3, Presses universitaires de Bordeaux.

GIROUX N. (1994) : « La communication interne : une définition en évolution », *Communication et organisation*, n°5, pp. 16-45.

GIROUX N. (2006) : « *La démarche paradoxale de Karl E.Weick* », in « *Les défis du Sensemaking en Entreprise* », (dir) Autissier D. et Bensebaa F., Economica.

GLASER B.G. et STRAUSS A. (1967) : « *The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research* », Aldine, Chicago.

GRAEN G.B. et UHL-BIEN M. (1995) : « Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level domain perspective », *Leadership Quarterly*, n°6, pp. 219-247.

GRANOVETTER, M. (1985) : "Economic action and social structure: the problem of embeddedness", *American journal of sociology*, vol.91, n°3, pp. 481-510.

GRANOVETTER, M. (2006) : « L'influence de la structure sociale sur les activités économiques », *Sociologies pratiques* 2/2006 (n°13), pp. 9-36.

GRAZZINI F., BOISSIN J.P., MALSCH B. (2009) : « Le rôle du repreneur dans le processus de formation de la stratégie de l'entreprise acquise », *Revue internationale P.M.E.*, vol.22, n°3-4, pp. 139-164.

GREENWOOD R et HININGS C.R. (1988) : " Organizational Design Types, Tracks and the Dynamics of Strategic Change", *Organization Studies*, vol.9, n°3, pp. 293-316.

GREENWOOD R et HININGS C.R. (1993) : " Understanding Strategic Change: the Contribution of Archetypes", *Academy of Management Journal*, (36), pp. 1052-1081.

GUEGUEN G. (2004) : " TPE et contraintes de l'environnement ", 7eme CIFEPME, 27-29 Octobre 2004, Montpellier.

GUILMOT N. et VAS A. (2011) : « Les cadres intermédiaires au cœur du processus de création et de diffusion de sens en contexte de changement organisationnel », 20eme congrès de l'AIMS, 7 au 9 Juin, Nantes.

H

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

HADDADJ S. et D'ANDRIA A. (2001) : « Mesurer les phénomènes agissant sur la transmission des PME familiales », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, pp. 11-22.

HAFSI T. (1999) : « La capacité de changement stratégique : vers un nouveau paradigme », *Gestion*, Vol.24, n°3, pp. 140-146.

HAFSI T. et DEMERS C. (1989) : « *Le changement radical dans les organisations complexes : le cas d'Hydro-Québec* », Québec, Editions Gaëtan Morin.

HALL R. (1992) : « The strategic analysis of intangible resources », *Strategic management journal,* vol.13, pp. 135-144.

HANDLER W.C. (1990) : "Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next-generation Family Members*", Entrepreneurship Theory and Practice*, 15 (1), pp. 37-51.

HANNAN M.T. et FREEMAN J (1977) : "The population ecology of organizations", The *American Journal of Sociology*, Vol.82, n°5, pp. 929-964.

HAVARD C. et INGHAM M. (2014) : "Le rôle des managers intermédiaires dans la mise en oeuvre d'un programme de RSE: l'importance du sensemaking et du sensegiving", XXII Conférence Internationale de Management Stratégique, 26-28 mai, Rennes.

HELMS MILLS J. (2003) : « *Making sense of organizational change* », Routledge, London.

HENRIET B. (1993) : « *Leadership et management* », Editions Liaisons, Paris.

HENRIET B. (1999) : « La gestion des ressources humaines face aux transformations organisationnelles *», Revue française de gestion*, juin-août, pp. 82-93.

HERSEY P., BLANCHARD K. et JOHNSON D. (2008) : « *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources* », Pearson Education, Upper Saddle River.

HIRIGOYEN G. (1987) : « La transmission des PME familiales : constat et suggestions », *La revue du financier*, n°55, pp. 37-48.

HLADY RISPAL M. (2002) : « *La méthode des cas, application à la recherche en gestion »,* De Boeck Université.

HOFSTEDE G. J. (2007) : "De l'importance des règles culturelles en entreprise", Les Echos, 11 juillet 2007, article publié à l'occasion des premières Assises du management sur le thème « Interculturel et diversité : comment mieux travailler ensemble » ayant eu lieu le 26 Juin 2007.

HOUSE R.J. (1977) : « A 1976 theory of charismatic leaderships », in J.G. Hunt et L.L. Larson Editions, "Leadership: The cutting edge", *Southern Illinois University Press*, Carbondale, pp. 189-207.

HOUSE R.J., HANGES P.J., RUIZ-QUINTANILLA S.A., DORFMAN P.W., JAVIDAN M., DICKSON M.W. et GLOBE (1999) : " Cultural Influences on Leadership : Project GLOBE", In W. Mobley J. Gessner et Arnold V. (Eds), *Advances In Global Leadership*, Stamford, CT JAI Press, pp. 171-233.

I

INSEE (2015) : "*Les très petites enterprises, 2 millions d'unités très diverses*", Insee Focus N°24, mars 2015.

J

JAOUEN A. (2006) : « Les stratégies d'alliances des TPE artisanales », *Revue Internationale PME*, 19, pp. 111-136.

JAOUEN A. (2008) : « *Dirigeants de TPE et construction des alliances stratégiques : une analyse par les liens »*, dans Gundolf K. et Jaouen A. (dir.), *Les relations interorganisationnelles des PME*, Hermès, Paris.

JAOUEN A. et TESSIER N. (2008) : « Les pratiques de GRH des très petites entreprises », 19eme congrès AGRH, 9-12 septembre, DAKAR.

JAOUEN A. et TORRES O. (2008) (sous la direction de) : « Les très petites entreprises, un management de proximité », collection *Business, économie et société*, hermes, Lavoisier.

JAZIRI R. (2009) : « Une vision renouvelée des paradigmes de l'entrepreneuriat : Vers une reconfiguration de la recherche en entrepreneuriat », Actes du colloque International : « Entrepreneuriat et Entreprise : nouveaux enjeux et nouveaux défis », 3 au 5 avril, Gafsa.

JULIEN P.A. (1990) : « Vers une typologie multicritère des PME », *Revue Internationale PME*, 3, pp. 412-425.

JULIEN P.A. (1993) : « Small businesses as a research subject : some reflections on knowledge of small businesses and its effects on economic theory », *Small Business Economics,* vol.5, pp. 157-166.

JULIEN P.A (1994) : « *Les PME ; bilan et perspectives* », Economica, Paris.

JULIEN P.A. et CARRIERE J.B. (1994) : « L'efficacité des PME et les nouvelles technologies », *Revue d'économie industrielle*, Vol. 67, PME-PMI et économie industrielle. pp. 120-134.

JULIEN P.A. et MARCHESNAY M. (1988) : *« La petite entreprise* ». Vuibert Gestion.

JULIEN P.A. et MARCHESNAY M. (1996 [2011]) : « *L'entrepreneuriat* », Gestion poche, Economica. Nouvelle édition en 2011.

K

KARSENTY L. et QUILLAUD A. (2011) : « Gestion de l'imprévu et construction collective du sens de la situation : Quelques leçons tirées de l'analyse d'incidents », 46eme Congrès International d'Ergonomie, 13 au 15 septembre, Paris.

KITTEL F, (1996) : « *La transmission d'une PME familial: les processus psychiques en jeu, entre père et fils* », in Muller, *Le pouvoir dans les organisations: masques et mouvances*, Editions, L'harmattan, pp. 173-190.

KOENIG, G (1993a) : « *Management stratégique : vision, manœuvres et tactiques* », Editions Nathan.

KOENIG, G (1993b) : « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°9, pp. 4-17.

KOENIG G. (1996) : « Management : les constructeurs, Karl E. Weick », *revue française de gestion*, n°108, Mars-Avril-Mai, pp. 57-70.

KOENIG G. (2003) : « *L'organisation dans une perspective interactionniste* », in B.VIDAILLET (dir.), Le sens de l'action, Paris : Vuibert, pp. 15-34.

KOENIG G. (2006) : « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue française de gestion,* 1/2006 (n° 160), pp. 293-306.

KOTTER J.P. (2003): « *What Leaders Really do* », In *Business Leadership*, (dir) KOUZES J.M. et POSNER B.Z., pp. 29-43, San Fransisco: Jossey-Bass.

KRASENSKY P. et ZIMMER P. (2006) : " Portraits de dirigeants en pilotes du changement", *L'Expansion Management Review*, n°120, pp. 84-91.

KRUEGER N.F. (2007): « What lies beneath? The experiential essence of entrepreneurial thinking", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(1), pp. 123-138.

KUHN T.S. (1983) : « *La structure des révolutions scientifiques », Editions Flammarion, Paris.*

L

LAROCHE H. (2003) : " *Mann Gulch, l'organisation et la nature fantastique de la réalité* ", dans « *Le sens de l'action. Karl WeicK : sociopsychologie de l'organisation* », sous la direction de Bénédicte Vidaillet, Vuibert.

LAROCHE H. (2006) : « *Karl E. Weick et les managers : advertance et jugement dans l'action managériale* », in « *Les défis du Sensemaking en Entreprise* » sous la direction de David AUTISSIER et de Faouzi BENSEBAA, Economica.

LAROCHE H. et STEYER V. (2012) : « Contributions of sensemaking theory to understanding risks and crisis situations », n° 2012-06, *Cahiers de la Sécurité Industrielle*, Foundation for an Industrial Safety Culture. Toulouse.

LAWRENCE P.R. et LORSCH J.W. (1967) : « Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, vol.12, n°1, pp. 1-30.

LE MOIGNE J.L. (1990) : « *Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation* », (coord. MARTINET A.C.), « *Epistémologies et sciences de gestion* », Economica, pp. 81-141.

LETOWSKI A. ET TROUVE P. (2004) : « *Les très petites entreprises (TPE), quelques éléments de cadrage* », in André MULLIEZ (Ed), *Les Aides publiques aux TPE* (pp. 65-83). Paris, Commissariat Général du Plan.

LEVI-STRAUSS C. (1977) : « *L'identité* », Paris, Editions Grasset.

LEVY, (1988) : *« Les dirigeants de PME et leur* entreprise », Rapport d'étude, GRAD, Université d'Angers.

LEVY-TADJINE T. et PATUREL R. (2009) : « Entrepreneuriat et Management Stratégique où le rêve d'Icare ? », AIMS, Grenoble.

LEWIN, K. (1952) : *« Group Decisions and Social Change « ,* dans G. E. Sevanson, T. M. Newcomb et E. L.Hartley*, Readings in Social Psychology*, New York, Holt, pp. 472-474.

L'EXPRESS, L'ENTREPRISE (2014) : " *Les clefs pour devenir entrepreneur* ", n°13, Octobre-novembre 2014.

LOUIS M.R. (1980) : « Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings", *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, pp. 226-251.

LÜSCHER L.S. et LEWIS M.W. (2008) : « Organizational change and managerial sensemaking : Working through paradox », *Academy of Management Journal*, 51(2), pp. 221-240.

M

MAHE DE BOISLANDELLE H. (1988) : « *La GRH dans les PME* » Ed Economica. Paris.

MAHE DE BOISLANDELLE H. (1996) : « Effet de grossissement et management des ressources humaines en PME », 3eme CIFPME, Trois Rivières, Québec.

MAITLIS S. (2005) : « The Social Processes of Organizational Sensemaking ", *Academy of Management Journal,* vol. 48, N°1, pp. 21-49.

MAITLIS S. et CHRISTIANSON M. (2014) : "Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward", *The Academy of Management Annals*, vol.8, N°1, pp. 57-125.

MAITLIS S. et SONENSHEIN S. (2010) : “Sensemaking in Crisis and Change: Inspiration and Insights From Weick (1988)”, *Journal of Management Studies*, vol.47, n°3, pp. 551-580.

MALLARD A. (2011) : “ *Petit dans le marché, une sociologie de la Très Petite Entreprise*”, Presses des Mines, Paris.

MARCH J. (1991) : “ Exploration and exploitation in organizational learning”, *Organization Science*, vol. 2, n°1, pp. 71-87.

MARCHESNAY M. (1982) : « Is small so beautiful ? », *Revue d’Economie Industrielle*, n°19, pp. 110-114.

MARCHESNAY M. (1990) : « *Les stratégies de spécialisation* », Encyclopédie des sciences de gestion, Vuibert Editions.

MARCHESNAY M. (1991) : « La PME : une gestion spécifique », *Economie rurale*, n°206.

MARCHESNAY M. (1997) : « *Petite entreprise et entrepreneur* » sous la direction de JOFFRE et SIMON, Encyclopédie de gestion, 2eme édition, pp. 2209-2219.

MARCHESNAY M. (2003) : « La petite entreprise : sortir de l’ignorance », *Revue française de gestion*, 2003/3, n°144, pp. 107-118.

MARCHESNAY M. (2011) : « *Faire son marché. Les pratiques commerciales des TPE* », pp. 7-11, préface du livre d’O. MALLARD (2001) : « *Petit dans le marché, une sociologie de la Très Petite Entreprise ”*, Presses des Mines, Paris.

MARCHESNAY, M et JULIEN, P-A. (1990) : « The small business as a transaction space ». *Entrepreneurship and regional development*, vol.2, n°3, pp. 267-278.

MATTHEWS C.H. et MOSER, S.B. (1995) : « Family Background and Gender: Implications for Interest in Small Firm Ownership”, *Entrepreneurship and Regional Development*, 7 (4), pp. 365-377.

MAUREL D. (2010) : “ Sense-making : un modèle de construction de la réalité et d’appréhension de l’information par les individus et les groupes ”, *Etudes de communication*, n°35/2010.

MBENGUE A. et VANDANGEON-DERUMEZ I. (1999) : « Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique », Communication à la conférence de l’AIMS, Mai.

MELLERIO O. (2009) : « *Transmission de l’entreprise familiale* », rapport remis au Secrétaire d’Etat chargé du Commerce, de l’Artisanat, des Petites et Moyennes Entreprises, du Tourisme, des Services et de la Consommation, Hervé Novelli.

MEYER C.B, STENSAKER I.G. (2006) : “Developing capacity for change”, *Journal of Change Management*, vol.6, n° 2, pp. 217-231.

MESSEGHEM K. (2006) : « *L'entrepreneuriat en quête de paradigme : apport de l'école autrichienne* », colloque international : « L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales », 25, 26, 27 Octobre 2006, Haute école de gestion (HEG), Fribourg, Suisse.

MESSEGHEM K. et VERSTRAETE T. (2009) : « La recherche en entrepreneuriat : état des thèses soutenues entre 2004 et 2007», *Revue de l'entrepreneuriat*, vol 8, n°1.

MILES A.M. et HUBERMAN A.M. (2003) : « *Analyse des données qualitatives* », (3eme édition, 632p.), De Boeck, Bruxelles.

MILLER D. (1982) : « Evolution and revolution: A quantum view of structural change », *Journal of Management Studies*, vol.2, 1982, pp. 131-151.

MILLER D., FRIESEN, P.H. (1982) : « Structural Change and Performance: Quantum versus Piecemeal – Incremental Approaches", *Academy of Management Journal*, vol. 25, n°4 : pp. 867-892.

MILLER D, FRIESEN, P.H. (1984) : « *Organizations : A Quantum View* », Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.

MINTZBERG, H. (1982) : « *Structure et dynamique des organisations »*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

MINTZBERG, H. (1984) : « *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre* », Paris, Les Editions d'Organisation.

MINTZBERG, H. (1989) : « *Le management, voyage au cœur des organisations* », Paris, Les Editions d'Organisation.

MINTZBERG H., WESTLEY F., (1992) : "Cycle of organizational change", *Strategic Management Journal*, numéro special, pp. 39-59.

MINTZBERG H., AHLSTRAND B., LAMPEL J., (1999) : « Transformer l'entreprise », *Gestion*, vol. 24, n°3, pp. 122-132.

MOLES A. et ROHMER E. (1978) : « *Psychologie de l'Espace* », 2eme édition, Casterman Poche, Collection Mutations Orientations.

MONGEAU P. et SAINT-CHARLES J. (2004) : « *Communication et émergence du leadership dans les groupes »*, in J. Saint-Charles et P. Mongeau (Eds), *Communication : horizons de pratiques et de recherches*. Québec, Presse de l'Université du Québec.

MORRIS M.H. (1998) : "What is microenterprise development?", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol.3, n°2.

MUCCHIELLI A. [1994] (2003) : " *Les méthodes qualitatives* », in GIORDIANO Y. (coord) (2003), *Conduire un projet de recherche ; une perspective qualitative*, EMS, Paris.

MUCCHIELLI A. [1996] (2009) : " *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales »*, Armand Colin, Paris. 3eme édition (2009) mise à jour et commentée.

MUCCHIELLI A. (2004) : « *La conduite des réunions* », ESF éditeur, Paris.

N

NADLER D.A. et TUSHMAN M.L. (1989) : « Leadership for organizational change », Lawler III and Associates (Eds), *Large scales organizational change*, pp. 100-119, San Francisco, Jossey-Bass.

NELSON R.R et WINTER S (1982) : « *An Evolutionnary Theory of Economic Change* ", Boston, Harvard University Press.

NONAKA I. et TAKEUCHI H. (1997) : " *La connaissance créatrice : La dynamique de l'entreprise apprenante "*, De Boeck Université.

O

OCDE (2013) : « Entreprises par classe de taille », dans *Panorama de l'entrepreneuriat 2013*, Éditions OCDE.

ORLIKOWSKI W.J. (1996) : « Improvising Organizational Transformation Over Time: A Situated Change Perspective », *Information Systems Research*, Vol.7, n°1, pp. 63-92.

ORLIKOWSKI W.J. (2000) : « Using technology and constituting structures: a practice lens for studying technology in organizations", *Organization Science*, vol.11, n°4, pp. 404-428.

ORTON J.D. (2000) : "Enactment, sensemaking and decision making: redesign processes in the 1976 reorganization of US intelligence", *Journal of Management Studies*, 37:2, March 2000.

OSÉO bdpme (2005) : « *La transmission des petites et moyennes entreprises : l'expérience d'OSÉO bdpme* », <http://www.oseo.fr/IMG/pdf/Oseo_transmission.pdf>.

P

PACITTO J.C., JULIEN P.A. et MEIER O. (2002) : « Les TPE sont-elles spécifiques », *Piccola Impresa/Small Business*, avril-mai, pp. 35-59.

PAILLE P. (1996) : « *Qualitative (analyse)* », dans MUCCHIELLI A. (éd.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Editions Armand Colin, pp.180-182, Paris.

PAILLE P. (2012) : « Changement organisationnel, résistance et engagement des salariés », *Psychologie du Travail et des Organisations*, vol.18, n°1.

PAILLE P. et MUCCHIELLI A. (2003) : « *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* », Edition Armand Colin, Paris.

PAILOT P. (1998) : « Propositions théoriques et épistémologiques pour une méthodologie d'analyse des freins psychologiques des dirigeants de PME lors des transmissions d'entreprise », CIFPME, Octobre, Metz.

PATUREL R. (1997) : « *Pratique du management stratégique* », *La Gestion en Plus*, Presses Universitaires de Grenoble.

PATUREL R. (2005) : « Pistes de réflexions en vue de l'élaboration d'une grille de positionnement des pratiques entrepreneuriales », actes du 4eme congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris.

PATUREL R. (2006) : « Délimitation du champ de l'entrepreneuriat par ses caractéristiques, pratiques et paradigmes », 1er colloque International du Réseau Méditerranéen des Ecoles de Management, « Le management dans l'Espace Méditerranéen, Modèles et Pratiques », 9 et 10 juin 2006, Beyrouth.

PATUREL R. (2007) : « Grandeurs et servitudes de l'entrepreneuriat… », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2007/31, Vol. XIII, pp. 27-43.

PATUREL R. (2011) : « Editorial pour une refonte du paradigme de la création de valeur », *Business Management Review*, Vol.1 (2), Avril-Mai-Juin.

PATUREL R., RICHOMME-HUET K. (2007) : « Le devenir de l'activité artisanale passe-t-il par l'activité entrepreneuriale ? », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.6, n°1.

PATUREL R., DE FREYMAN J. et RICHOMME-HUET K., (2008) : « Réflexions théoriques sur les pratiques et le champ du phénomène successoral », 6eme journée franco-québécoise de recherche sur le thème de la reprise/transmission/succession à l'IAE de Valenciennes, 20 Juin 2008.

PENROSE, E (1959) : "Limits to Growth and Size Firms", *Amercian Economic Review*, vol. 45, pp. 531-543.

PERRET V. (1996) : "La gestion du changement organisationnel : Articulation de représentations ambivalentes", 5eme Conférence Internationale de management stratégique, du 13 au 15 Mai 1996. Lille.

PERRET V. et SEVILLE M. (2003) : « *Fondements épistémologiques de la recherche* », in THIETART R-A et al., *Méthodes de recherche en management*, 2eme édition, Dunod, pp. 13-33. Paris.

PESQUEUX Y. (2013) : " L'apprentissage organisationnel », Journées Nationales du Management, 14 et 15 Octobre, Centre National des Arts et Métiers, Paris.

PETIT V.C (2013) : « *Leadership. L'art et la science de la direction d'entreprise* », Management en action, Pearson.

PETTIGREW A.M. (1977) : « Strategy Formulation as a Political Process », International *Studies of Management and Organization*, 7 (2), pp. 78-87.

PETTIGREW A.M. (1985) : " *The awakening giant: Continuity and change in Imperial Chemical Industries "*, Basil Blackwel, Oxford.

PETTIGREW A.M. (1987) : « Context and action in the transformation of the firm", *Journal of Management Studies,* vol.24 n°6, pp. 649-670.

PFEFFER J. (1981) : " *Power in Organizations* ", Marshfield, Mass., Pitman.

PFEFFER J. (1995) : "Mortality, reproducibility, and the persistence of styles of theory", *Organization Science*, vol.6, n°6, pp. 681-686.

PIAGET J. (1967) : " *Logique et Connaissance Scientifique* ", Gallimard, Paris.

PICARD C. et THEVENARD-PUTHOD, C (2004) : "La reprise de l'entreprise artisanale : spécificités du processus et conditions de sa réussite ", *Revue Internationale PME*, Vol 17 N°2, pp. 94-121.

PICARD C et THEVENARD-PUTHOD, C (2006) : « La reprise externe d'entreprise : quelles difficultés pour quels repreneurs ? », 8eme CIFEPME, 25-27 Octobre 2006, FRIBOURG.

PICARD C. (2009) : « Continuité et rupture lors de la reprise dans l'artisanat : pour une lecture identitaire du processus », *Revue Internationale P.M.E.* : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 22, n° 3-4, pp. 57-82.

PORTER M. (1986) : « *L'Avantage concurrentiel* », Paris, InterEditions.

Q

QUINN J.B (1980) : « *Strategies for Change: Logical Incrementalism* », Homewood, Ill., Irwin.

R

RICHOMME-HUET K, DE FREYMAN J., (2008) : « La sophistication structurelle des réseaux sociaux d'entreprises artisanales : une approche exploratoire qualitative », 17ème Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS 2008.

ROBBINS S., DECENZO D., COULTER M. et RÜLING C.C. (2011) : « *Management : L'essentiel des concepts et pratiques »*, Pearson Education France, Paris.

ROJOT J. (2003) : « *Théorie de organisations* », Editions Eska, Paris.

ROJOT J. et WACHEUX F. (2006) : « *Karl E. Weick, théoricien subtil de la complexité : espace, temps et interactions »*, in « *Les défis du Sensemaking en Entreprise »,* (dir) Autissier D. et Bensebaa F., Economica.

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

ROMELAER P. (2005) : « L'entretien de recherche », in ROUSSEL P. et WACHEUX F. (Eds.), *Management et Ressources Humaines*. Méthodes de recherche en sciences sociales, pp. 101-137, De Boeck Université, Paris.

RONDEAU A. (2003) : « Comprendre, mesurer et développer la capacité à changer des organisations complexes », présentation dans le cadre des séminaires du Centre d'études en transformation des organisations, 16 septembre 2003, Montréal.

RONDEAU A. et BAREIL C. (2009) : « Comment la direction peut-elle soutenir ses cadres dans la conduite d'un changement majeur ? », *Gestion,* 2009/4 Vol. 34, pp. 64-69.

ROULEAU L. (2005) : « Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving; How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day", *Journal of Management Studies*, vol.42, n°7, pp. 1413-1441.

ROULEAU L. et BALOGUN J. (2011) : "Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence", *Journal of Management Studies*, 48(5), pp. 953-983.

ROUX-DUFORT C. (2003) : " *La construction d'une théorie de la fiabilité organisationnelle "*, in « *Le sens de l'action. Karl Weick : sociopsychologie de l'organisation* », sous la direction de Bénédicte Vidaillet, Vuibert.

ROYER I. et ZARLOWSKI P. (2014) : « *Le design de la recherche* », (direct) R.A. THIETART et al., *Méthodes de recherche en management* (4eme édition), pp. 168-196, Dunod, Paris.

S

SAINSAULIEU R. (1977) : « *L'identité au travail* », 2ème édition 1985, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.

SALOVEY P. et MAYER J.D. (1990) : « Emotional intelligence », *Imagination, Cognition, and Personality,* n°9, pp. 185-211.

SAMMUT (1995) : « *Contribution à la compréhension du processus de démarrage en petite entreprise ».* Thèse de doctorat en Sciences de gestion. Sous la direction de Michel Marchesnay. Soutenue en 1995, Montpellier 1.

SASHKIN M. (1988) : " *The visionary leader* ", in J.A. Conger, and R.N. Kanungo (Eds), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*, Jossey-Bass, pp. 122-160, San Fransisco.

SAVALL H. et ZARDET V. (2004) : « *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique. Observer l'objet complexe* », Economica, Paris.

SCHEIN E. (1992) : « *Organizational Culture and Leadership*", Jossey-Bass, San Fransisco, 2eme edition.

SCHMITT C. (2008) : " *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales* ", Presses de l'Université du Québec.

SCHMITT C., VAS A., D'HOORE W. (2008) : "Initier le changement au sein d'organisations complexes. Alignement des objectifs, des logiques d'actions et des rôles. », Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Juin, Nice.

SCHUMPETER J. A. (1935) : « *Théorie de l'évolution économique* », Paris, Editions DALLOZ, Traduction française de " *The Theory of Economic Development* ", Cambridge, Mass: Harvard University, 1934.

SHANE P. et VENKATARAMAN S. (2000) : « The promise of Entrepreneurship as a field of research », *Academy of Management Review*, vol. 25, n°1, pp. 217-226.

SHANE P. et VENKATARAMAN, S. (2001) : « Entrepreneurship As A Field of Research ". *The Academy of Management Review*, vol. 26, n°1, pp. 13-16.

SHANNON C.E. et WEAVER W. (1967) : " *A Mathematical Theory of Communication* ", University of Illinois Press.

SIEGEL D. (1989) : " *Contribution en vue d'une demarche stratégique de la reprise d'entreprise par des particuliers: le cas alsacien et franc-comtois* ", Thèse de doctorat de sciences de gestion, Grenoble.

SIMONS R. (1994) : « How Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal », *Strategic Management Journal*, Vol.15, pp. 169-189.

SINGH J.V, HOUSE R .J, TUCKER D.J (1986) : « Organizational change and organizational mortality », *Administrative Science Quaterly*, 31, pp. 587-611.

SOPARNOT R. (2004) : « L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement », *Gestion*, 2004/4, Vol. 29, pp. 31-42.

SOPARNOT R. (2009) : « Vers une gestion stratégique du changement : une perspective par la capacité organisationnelle de changement », *Management et Avenir*, n°28, pp. 104-122.

STAKE R.E. (2005) : « *Qualitative Case Study*". In Norman K. Denzin et Yvonna S. Lincoln (Eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, Sage.

STARBUCK W.H. et MILLIKEN F.J. (1988) : " *Executives perceptual filters: what they notice and how they make sense ",* in: Hambrick D.C. *The executive effect: concepts and methods for studying top managers*. Greenwich, CT: JAI Press, pp. 35-65.

STEVENSON H.H et JARILLO J.C (1990) : « A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management », *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 17-27.

T

TENEAU, G. (2010) : « Résistance des employés, changement organisationnel », *Gestion*, vol.24, n°3, pp. 89-93.

THEVENET M. (1993) : « *La culture d'entreprise* », PUF, Paris.

THIETART R.A., FORGUES B. (1993) : "La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations », *Revue Française de Gestion*, n°93, mars-avril-mai, pp. 5-15.

THIETART R.A. (1999) : « *Méthodes de recherche en management* », Dunod, Paris.

THOMAS J.B., CLARK S.M., GIOIA D.A. (1993) : «Strategic sensemaking and organizational performance : linkages among scanning, interpretation, action and outcomes », *Academy of Management Journal*, vol.36, n°2, pp. 239-270.

TORRES O. (1997) : « Le management stratégique en PME : entre spécificité et dénaturation », Communication à la 7ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Montréal.

TORRES O. (1997) : « *Pour une approche critique de la spécificité de gestion de la PME : application au cas de la globalisation* », Thèse de doctorat de sciences de gestion, Montpellier, 352p.

TORRES O. (1999) : « *Les PME* ». Editions Flammarion, 120p.

TORRES O. (2002) : « Essai de conceptualisation proxémique de la petitesse des entreprises », 6eme congrès international francophone PME (CIFPME), 30 ocobre – 1 Novembre, HEC Montréal.

TORRES O. (2003) : « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue française de Gestion*, 2003/3, n°144, pp. 119-138.

TORRES. O (2007) : « Une approche descriptive de la spécificité de gestion des PME : le mix de proximité », *Management des PME*, L.J.Filion (dir).

TORRES. O et Gueguen G. (2008) : « Incidence de la loi proxémique sur la perception de l'incertitude des PME », *Revue internationale PME*, vol. 21, N°1, pp. 93- 117.

TOUCHAIS L. et HERRIAU C. (2009) : « Le contrôle de gestion dans une dynamique de changement : définition d'un cadre conceptuel et application à la relecture d'un processus de transmission », *Management et Avenir*, n°22, pp. 70-91.

TUSHMAN M.L.et ROMANELLI E. (1985) : « Organizational Evolution: A Metamorphosis Model Of Convergence and Reorientation », *Research In Organizational Behavior*, vol.7, pp. 171-222.

U

USUNIER J.C., EASTERBY-SMITH M., THORPE R. (2000) : " *Introduction à la recherche en gestion* ", 2eme edition, Economica, 271 p., Paris.

V

VANDANGEON-DERUMEZ I. (1998) : "La dynamique des processus de changement", *Revue française de gestion*, sept-oct., pp. 120-138.

VANDANGEON-DERUMEZ I, AUTISSIER D. (2006) : « *Construire du sens pour réussir les projets de changement* », in « *Les défis du Sensemaking en Entreprise* » sous la direction de David AUTISSIER et de Faouzi BENSEBAA, Economica.

VAN DE VEN A.H. (1992) : « Suggestions for studying strategy process: a research note », *Strategic management journal*, vol. 13, pp. 169-188.

VAN DE VEN A.H. et POOLE M.S. (1995) : « Explaining Development and Change in Organizations », *Academy of Management Review*, vol. 20, n°3, pp. 510-540.

VAN DE VEN A.H. et POOLE M.S. (2005) : « Alternative Approaches for Studying Organizational Change », *Organization studies*, Vol. 26, n°9, pp. 1377-1404.

VAS A. (2000) : "Etude du pilotage d'un changement organisationnel majeur: le cas de Belgacom", *Travail-Emploi-Formation* n° 1-2/2000, pp. 89-106.

VAS A., VANDE VELDE B. (2000) : « La résistance au changement revisitée du top management à la base : une étude exploratoire ». 15e conférence internationale de management stratégique(AIMS), Montpellier, 2000.

VAS A. (2005) : « Les processus organisationnels du changement à l'épreuve des faits : une approche multiparadigmatique », *Management international*, Vol. 9, n°2, pp. 21-36.

VENKATARAMAN S. (1997) : « *The distinctive domain of entrepreneurship research, in Advances in Entrepreneurship »*, *Firm Emergence and Growth*, vol. 3, Edited by Katz J. and Brockhaus R., Greenwich, JAI Press, pp. 119-138.

VERSTRAETE T. (1999) : « *Entrepreneuriat : connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes* », L'harmattan, Collection Economie et Innovation.

VERSTRAETE T. (2000) : « *Histoire d'entreprendre : les réalités de l'entrepreneuriat* », les éditions Management et Société, 2000.

VERSTRAETE T. (2001) : « Entrepreneuriat : modélisation du phénomène » *Revue de l'entrepreneuriat*, Vol 1, N°1, 2001.

VERSTRAETE T. (2002) : « Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche », *ADREG*, 2-9518007-0-3.

VERSTRAETE T. (2003) : « Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat : PhE= f [(CxSxP) ⊂ (ExO)], *Editions de l'ADREG*, décembre.

VERSTRAETE T. (2008) : « La théorisation dans le domaine de l'entrepreneuriat et ses frontières dans le contexte scientifique français », *Revue internationale P.M.E.*, vol.21, n°2.

VERSTRAETE T. et FAYOLLE A. (2004) : « Quatre paradigmes pour cerner le domaine de recherche en entrepreneuriat », C.I.F.E.P.M.E., Montpellier.

VERSTRAETE T. et FAYOLLE A. (2005) : « Paradigmes et entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat,* vol 4, n°1.

VIDAILLET B. (2003) : « *Le sens de l'action. Karl E. Weick : sociopsychologie de l'organisation* », (dir) Bénédicte Vidaillet, Vuibert.

VIDAILLET B. (2006) : « *Comment l'envie déclenche des processus de sensemaking dans les organisations* ", in « *Les défis du Sensemaking en Entreprise* », (dir) Autissier D. et BENSEBAA F., Economica.

W

WACHEUX F. (1996) : « *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion* », Economica, Paris.

WEICK K.E. (1979) : " *The Social Psychology of Organizing* ", Addison-Wesley, Reading.

WEICK, K.E. (1985) : " Cosmos vs. Chaos: Sense and Nonsense in Electronic Contexts", *Organizational Dynamics*, vol. 14, pp. 50-64.

WEICK, K.E. (1987) : " Theorizing about Organizational Communication ", in Porter, Putnam, Roberts, Jablin (eds), *Handbook of organizational communication*, Beverly Hills, Sage, pp. 97-122.

WEICK K.E. (1988) : " Enacted Sensemaking in Crisis Situations ", *Journal of Management Studies* 25(4), pp. 305-317.

WEICK K.E. (1993) : " The collapse of sensemaking in organizations : The Mann Gulch disaster", *Administrative Science Quaterly*, 38(4), pp. 628-652.

WEICK K.E. (1995) : " *Sensemaking in Organizations* ", Sage Publications, Thousand Oaks, California.

WEICK K.E. (2001) : " *Technology as equivoque: Sensemaking in new technologies* ", in WEICK K.E. (2001), *Making Sense of the Organization*, Malden, Blackwell Publishing.

WEICK K.E. (2009) : " *Leadership as the Legitimation of Doubt* ", in *Making Sense of the Organization:* The Impermanent Organization, Weick Ed, Wiley, 2eme edition.

WEICK K.E. (2010) : "Reflections on enacted sensemaking in the Bhopal disaster", *Journal of Management Studies*, 47(3), pp. 537-550.

WEICK K.E. et BROWNING L.D. (1986) : “ Argument and Narration in Organizational Communication”, *Journal of management*, vol.12 (9).

WEICK K.E., QUINN R.E. (1999) : “ Organizational Change and Development ”, *Annual Review of Psychology,* Vol.50, pp. 361-386.

WEICK K.E., SUTCLIFFE K.M., OBSTFELD D. (2005) : “ Organizing and the Process of Sensemaking ”, *Organization Science*, vol. 16, n° 4, July-August, pp. 409-421.

WESTLEY F. et MINTZBERG H. (1989) : “ Visionary leadership and strategic management ”, *Strategic Management Journal*, n°10, pp. 17-32.

WESTLEY F. (1990) : “ Middle Managers and Strategy: Microdynamics of inclusion ”, *Strategic Management Journal*, vol.11.

WHYTE, W.F (1961) : “ *Man at Work* ”, Homewood, Il. : Irwin-Dorsey.

WTTERWULGHE R (1998) : « *Les PME : une dimension humaine* », De Boeck université, BRUXELLES.

Y

YIN R.K. (1984) : “ *Case study research: Design and methods* ”, (1ere Edition), London : Sage Publications.

YIN R.K. (2014) : “ *Case study research: Design and methods* ”, (4eme Edition), Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Z

ZALEZNIK A. (1977) : « Managers and Leaders: Are they different? » *Harvard Business Review*, vol. 55, n°5, pp. 67-80.

Tableaux et figures

Table des tableaux

Tableau 1 - Les critères européens de définition des entreprises (recommandation 2003/361/CE)…….… 40

Tableau 2 - Les TPE françaises en chiffres…….….. 42

Tableau 3 - Les TPE en fonction du secteur d'activité…… 42

Tableau 4 - Ventilation des entreprises par classe de taille dans les pays de l'OCDE……. 44

Tableau 5 - La petitesse des entreprises conçue comme un mix de proximité…….. 47

Tableau 6 - Tableau des chiffres de la transmission d'entreprises en France de 1997 à 2006……..…….…….. 62

Tableau 7 - Répartition des transmissions de TPE-PME selon le type de repreneur……..... 87

Tableau 8 - Notre positionnement parmi les différents types de transmission……... 91

Tableau 9 - Les causes multiples de la résistance au changement……...… 115

Tableau 10 - Typologie des changements……..... 128

Tableau 11 - Les principales théories du changement…….….. 137

Tableau 12 - Manager vs leader……. 184

Tableau 13 - Le manager : un donneur de sens…… 206

Tableau 14 - Les positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste……..... 228

Tableau 15 - Présentation synthétique de la population d'entreprises sélectionnées……..... 247

Tableau 16 - Synthèse des entretiens réalisés……. 254

Tableau 17 - Facteurs organisationnels influençant le processus de reconstruction collective de sens post-reprise au sein d'une TPE……. 353

Tableau 18 – Synthèse des facteurs d'influence et propositions……... 399

Table des figures

Figure 1 - Modes de raisonnement et connaissance scientifique…… 22

Figure 2 - La relation entre la théorie et les observations empiriques……. 23

Figure 3 - Évolution historique de la recherche en PME…… 36

Figure 4 - Le réseau organisationnel imbriqué dans un environnement…… 52

Figure 5 - La loi proxémique…….…….. 54

Figure 6 - Le phénomène de paroi…… 54

Figure 7 - La dialogique individu / création de valeur……. 80

Figure 8 - le modèle des 3 E…… 81

Figure 9 - Grille de positionnement des pratiques de l'entrepreneuriat…….…… 85

Figure 10- La représentation succincte du processus repreneurial…….. 98

Figure 11 - Processus de décision de reprendre…….. 99

Figure 12 - Synthèse du processus repreneurial…….. 104

Figure 13 - La dynamique du changement dans une opération de reprise par un particulier…… 106

Figure 14- Le cube du changement…… 126

Figure 15 - La matrice des changements……..... 129

Figure 16 - Le schéma de l'analyse contextualiste……. 142

Figure 17 - Le processus d'entrée dans l'entreprise à la lumière de la théorie ponctuationniste…….. 144

Figure 18 - Dynamique du processus de construction de sens…… 159

Figure 19 - Le modèle E-S-R……. 160

Figure 20 - Structure d'équivalence mutuelle……..... 165

Figure 21 - L'oscillation entre attention portée aux cadres et attention portée aux significations…….. 170

Figure 22 - Le processus d'engagement vers l'action……..... 175

Figure 23 - Une modélisation du sensemaking en situation de changement……. 177

Figure 24 - Composantes de l'analyse des données : modèle de flux……... 258

Figure 25 - Codage de premier niveau sur le logiciel NVivo-10©…… 263

Figure 26 - La reconstruction collective de sens post-reprise au sein d'une TPE saine à travers le modèle E-S-R (Weick, 1979)……..…… 288

Figure 27 - Grille d'analyse du management de la reprise (Salariés HPC)……... 322

Figure 28 - L'influence contextuelle sur le processus de reconstruction collective de sens post-reprise au sein d'une TPE..…… 365

Figure 29 - Le processus de reconstruction collective de sens post-reprise au sein d'une TPE saine et les facteurs d'influence……..……... 367

ANNEXES

Liste des annexes

Annexe 1 - Lettre de demande de mise en relation avec des repreneurs……..... 441

Annexe 2 - Lettre envoyée aux repreneurs…….….. 442

Annexe 3 - Guide d'entretien (repreneur)…….….. 443

Annexe 4 - Guide d'entretien (salariés)…….…….. 444

Annexe 5 - Démarche d'élaboration du guide d'entretien (repreneur)……..…….. 445

Annexe 6 - Extrait de la grille thématique……..…..... 447

Annexe 7 - Diagramme contextuel (cas HPC)…….……... 448

Annexe 8 - Matrice rôles/chronologie (cas PP)…….…….. 449

Annexe 9 - Matrice des effets (cas ICV)…….……..... 450

Annexe 1 - Lettre de demande de mise en relation avec des repreneurs

Courrier adressé à différents professionnels de la transmission (experts-comptables, agences spécialisées en transmission d'entreprises) et aux présidents de la CCI de LYON, de St ETIENNE/MONTBRISON et ROANNE.

Laboratoire de recherche ICI
MOUHLI Karim
Chercheur en sciences de gestion
4 rue des Cigales
42390 VILLARS
Tél : 06-24-*******
Mail : kmouhli@free.fr

Villars le 20 Mars 2015

Objet : participation à une recherche universitaire.

Madame, Monsieur,

Membre du laboratoire de recherche ICI de l'Université de Bretagne Occidentale, je prépare actuellement une thèse de Doctorat ayant pour thème la reprise par des personnes physiques de très petites entreprises dans le secteur tertiaire en région Rhône-Alpes (TPE de moins de10 salariés).

Le but de cette recherche est d'explorer l'entrée dans l'entreprise d'un repreneur sans lien avec l'entreprise et de déterminer les facteurs de réussite et d'échec d'une telle opération. Des premiers éléments laissent à penser que cette étape est très importante pour le devenir de l'entreprise.

Etant donné le nombre élevé de transmissions d'entreprises et sa progression annoncée dans les prochaines années, il est important pour préserver la vitalité de notre tissu économique de donner aux futurs repreneurs des outils leur permettant de mieux réussir cette étape.

Afin de mener à bien ce travail, je souhaiterais bénéficier de votre concours notamment pour être mis en relation avec des repreneurs de TPE récemment installés ou en cours d'installation. La présente recherche nécessite simplement de la part des repreneurs un entretien d'environ une heure afin de répondre à une liste de questions portant sur leur vécu à la tête de l'entreprise.

Il est entendu que toutes les conversations seront confidentielles comme le prévoit la Charte Nationale des Thèses.

Souhaitant sincèrement votre collaboration, je vous prie de croire en l'expression de mes sentiments respectueux.

Karim MOUHLI

Annexe 2 – Lettre envoyée aux repreneurs

Courrier adressé aux repreneurs

Laboratoire de recherche ICI

MOUHLI Karim
Chercheur en sciences de gestion
4 rue des Cigales
42390 VILLARS
Tél : 06-24-******
Mail : kmouhli@free.fr

Villars le …

Objet : participation à une recherche universitaire.

Madame, Monsieur,

Membre du laboratoire de recherche ICI de l'Université de Bretagne Occidentale, je prépare actuellement une thèse de Doctorat ayant pour thème la reprise par des personnes physiques de très petites entreprises dans le secteur tertiaire (TPE de moins de 10 salariés).

Le but de cette recherche est d'explorer l'entrée dans l'entreprise d'un repreneur sans lien avec l'entreprise et de déterminer les facteurs de réussite et d'échec d'une telle opération. Des premiers éléments laissent à penser que cette étape est très importante pour le devenir de l'entreprise.

Etant donné le nombre élevé de transmission d'entreprises et sa progression annoncée dans les prochaines années, il est important pour préserver la vitalité de notre tissu économique de donner aux futurs repreneurs des outils leur permettant de mieux réussir cette étape.

Afin de mener à bien ce travail, je souhaiterais vous rencontrer pour un entretien d'environ une heure. Celui-ci s'articulera autour de questions relatives à votre vécu durant cette période.

Il est entendu que toutes les conversations seront confidentielles comme le prévoit la Charte Nationale des Thèses.

Je me permettrai de vous rappeler dans les prochains jours.

Souhaitant sincèrement votre collaboration, je vous prie de croire en l'expression de mes sentiments respectueux.

Karim MOUHLI

Annexe 3 – Guide d'entretien (repreneur)

*Pr*ésentation de l'entreprise : Nom de l'entreprise, statut juridique, date de création et de reprise, activités, chiffre d'affaires, effectif avant et après reprise, situation financière de l'entreprise, situation sociale, nombre de reprises ayant déjà eu lieu.

Présentation du repreneur : Nom, âge, formation, expérience de la reprise, expérience professionnelle, lien avec l'entreprise, raisons du rachat.

1. Pouvez-vous nous décrire votre arrivée dans l'entreprise. Comment l'avez-vous vécue ?
2. A votre avis, comment a-t-elle été vécue par les salariés ?
3. Quelles questions vous ont été posées ? Quelles réponses avez-vous données ?
4. Quels ont été les premiers contacts avec vos salariés ? Comment se sont-ils déroulés ?
5. Les communications avec les salariés ont-elles été faciles ? Si non, pourquoi ?
6. Comment vos relations avec les salariés ont-elles évolué au cours du temps ?
7. Avez-vous constaté des modifications dans les relations entre salariés ? Vous en a-t-on fait part ? Avez-vous eu affaire à des accrochages ou des conflits ?
8. Avez-vous constaté des réactions particulières de la part des salariés après votre arrivée dans l'entreprise ? Si oui, pour quelles raisons ?
9. Quelles ont été vos premières grandes actions/décisions dans l'entreprise ? A partir de quand les avez-vous mis en œuvre ? Quelles ont été les réactions des salariés ?
10. Les salariés vous ont-ils confié des différences avec l'ancien dirigeant ? Si oui, sur quoi portaient-elles ?
11. Avez-vous procédé à des changements dans l'entreprise ? Si oui, lesquels ? A votre avis, qu'en ont pensé les salariés ?
12. Ont-ils adhéré facilement à votre projet, votre vision ? Quels moyens avez-vous mis en œuvre pour cela ?
13. Avez-vous sollicité l'aide des salariés pour mettre en place votre projet ?
14. Sont-ils venus vous faire des suggestions, si oui, les avez-vous pris en compte ?
15. A votre tour, vous êtes-vous adapté à la situation existante ? Pourquoi ?
16. Vous ont-ils proposé de l'aide ? Comment ? L'avez-vous accepté ?
17. Se sont-ils engagés rapidement à vos côtés ? A votre avis, pourquoi ?
18. D'après vous, comment un repreneur peut-il développer son leadership auprès des salariés de l'entreprise ? Quelles actions peut-il mettre en place pour emporter leur adhésion au projet ?
19. A votre avis, à partir de quel moment vous a-t-on considéré comme le véritable dirigeant de l'entreprise ? Y a-t-il eu un événement marquant à ce moment-là ?
20. Pensez-vous avoir réussi votre entrée en fonction dans l'entreprise ? Pourquoi ? Comment avez-vous fait pour cela?
21. Pensez-vous que l'entreprise fonctionne aussi bien, si ce n'est mieux, qu'avant votre arrivée ? Y règne-t-il un bon climat social ? A votre avis pourquoi ?
22. Avec du recul, modifieriez-vous quelque chose à votre façon d'agir durant cette période ?

Annexe 4 – Guide d'entretien (salariés)

Présentation du salarié : Nom, âge, formation, années de présence dans l'entreprise, poste occupé.

1. Pouvez-vous nous décrire l'arrivée dans l'entreprise du repreneur. Comment l'avez-vous vécue ? Et vos collègues salariés ?
2. A votre avis, comment a-t-elle été vécue par le repreneur ?
3. Quelles questions vous êtes-vous posées ? Quelles réponses vous a-t-on donné ?
4. Quels ont été les premiers contacts avec le repreneur ? Comment se sont-ils déroulés ?
5. Les communications avec le repreneur ont-elles été faciles ? Si non, pourquoi ?
6. Comment vos relations avec le repreneur ont-elles évolué au cours du temps ?
7. Avez-vous constaté des modifications dans les relations entre salariés ? Vous en a-t-on fait part ? Avez-vous eu affaire à des accrochages ou à des conflits ?
8. Avez-vous constaté des réactions particulières de la part de vos collègues salariés après l'arrivée du repreneur dans l'entreprise ? Si oui, pour quelles raisons ?
9. Quelles ont été ses premières grandes actions/décisions dans l'entreprise ? A partir de quand les a-t-il mis en œuvre ? Quelles ont été les réactions des salariés ?
10. Observez-vous des différences avec l'ancien dirigeant ? Si oui, sur quoi portent-elles ?
11. Le repreneur a-t-il procédé à des changements dans l'entreprise ? Si oui, lesquels ? Qu'en pensez-vous ?
12. Avez-vous adhéré facilement au projet du repreneur, à sa vision ? Quels moyens a-t-il mis en œuvre pour cela?
13. A-t-il sollicité l'aide des salariés pour mettre en place son projet ?
14. Avez-vous fait des suggestions, si oui, les a-t-il pris en compte ?
15. Le repreneur s'est-il adapté à la situation existante ? Pourquoi ?
16. Lui avez-vous proposé de l'aide ? Comment ? L'a-t-il accepté ?
17. Vous êtes-vous engagés rapidement à ses côtés ? Pourquoi ?
18. D'après vous, comment un repreneur peut-il développer son leadership auprès des salariés de l'entreprise ? Quelles actions peut-il mettre en place pour emporter leur adhésion au projet?
19. A votre avis, à partir de quel moment avez-vous considéré le repreneur comme le véritable dirigeant de l'entreprise ? Y a-t-il eu un événement marquant à ce moment-là ?
20. Pensez-vous qu'il ait réussi son entrée en fonction dans l'entreprise ? Pourquoi ?
21. Pensez-vous que l'entreprise fonctionne aussi bien, si ce n'est mieux, qu'avant son arrivée ? Y règne-t-il un bon climat social ? A votre avis pourquoi ?
22. Avec du recul, modifieriez-vous quelque chose à votre façon d'agir ou à celle du repreneur durant cette période ?

Annexe 5 - Démarche d'élaboration du guide d'entretien (repreneur)

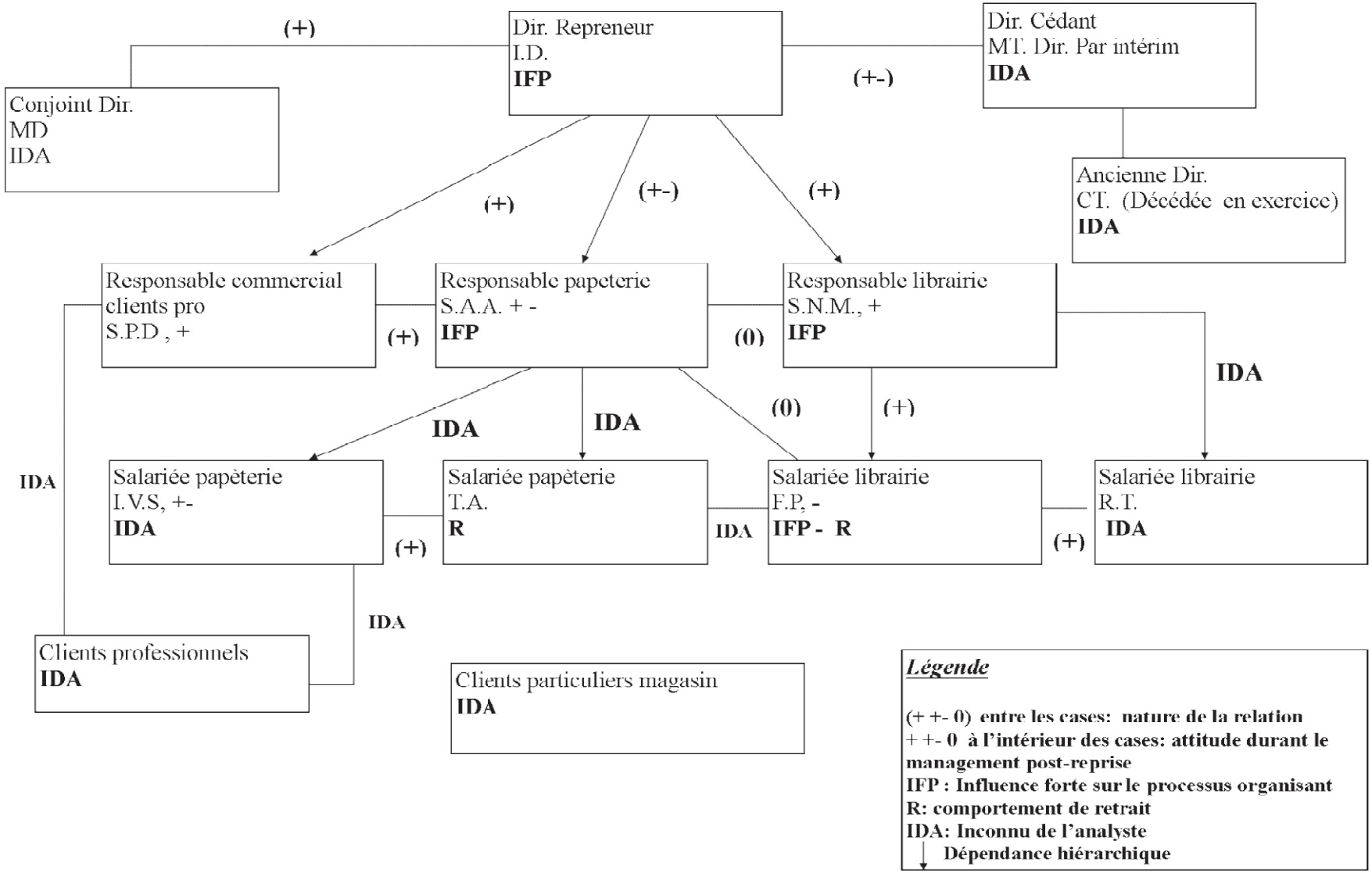
Objectifs	Sous-objectifs	Informations à réunir pour atteindre les sous-objectifs	Questions formulées pour obtenir les informations désirées
Influence du contexte de l'entreprise et de la situation du repreneur sur le management post-reprise	Cerner l'importance de la dimension contextuelle et historique sur la reprise	Situation de l'entreprise au moment de son rachat (financière, sociale) Profil du repreneur (état civil, formation, expérience professionnelle, expérience de la reprise)	Présentation de l'entreprise : Nom de l'entreprise, statut juridique, date de création et de reprise, activités, chiffre d'affaires, effectif avant et après reprise, situation financière de l'entreprise, climat social, nombre de reprises ayant déjà eu lieu, faits historiques marquants. Présentation du repreneur : Nom, âge, formation, expérience de la reprise, expérience professionnelle, lien avec l'entreprise, raisons du rachat.
Retracer le déroulement de l'entrée en fonction à partir de l'interprétation du repreneur	Identification des impacts du changement sur la vie des individus Apprécier l'évolution des échanges communicationnels Comprendre l'incidence sur le tissu relationnel	Emotions ressenties-Réactions et état d'esprit des salariés et son évolution au cours du management post-reprise Caractéristiques des échanges et évolution Modifications dans les relations entre individus Comportements adoptés par les différents acteurs	1. Pouvez-vous nous décrire votre arrivée dans l'entreprise. Comment l'avez-vous vécue ? 2. A votre avis, comment a-t-elle été vécue par les salariés ? 3. Quelles questions vous ont été posées ? Quelles réponses avez-vous données ? 4. Quels ont été les premiers contacts avec vos salariés ? Comment se sont-ils déroulés ? 5. Les communications avec les salariés ont-elles été faciles ? Si non, pourquoi ? 6. Comment vos relations avec les salariés ont-elles évoluées au cours du temps ? 7. Avez-vous constaté des modifications dans les relations entre salariés ? Vous en a-t-on fait part ? Avez-vous eu affaire à des accrochages ou des conflits ? 8. Avez-vous constaté des réactions particulières de la part des salariés après votre arrivée dans l'entreprise ? Si oui, pour quelles raisons ?
Comprendre la gestion du changement par	Cerner les comportements et actions des différents	Perception de l'action du repreneur par les salariés	9. Quelles ont été vos premières grandes actions/décisions dans l'entreprise ? A partir de quand les avez-vous mis en œuvre ? Quelles ont été les réactions des salariés ?

le repreneur	acteurs suite aux actions initiées par le repreneur Repérer la perception du rôle des salariés par le repreneur Découvrir le rôle des interactions dans la constitution de l'action organisée	Contenu des changements opérés et réactions Mise en œuvre du projet et explications Déroulement des interactions Facteurs d'engagement dans l'action	10. Les salariés vous ont-ils confié des différences avec l'ancien dirigeant ? Si oui, sur quoi portaient-elles ? 11. Avez-vous procédé à des changements dans l'entreprise ? Si oui, lesquels ? A votre avis, qu'en ont pensé les salariés ? 12. Ont-ils adhéré facilement à votre projet, votre vision ? Quels moyens avez-vous mis en œuvre pour cela? 13. Avez-vous sollicité l'aide des salariés pour mettre en place votre projet ? 14. Sont-ils venus vous faire des suggestions, si oui, les avez-vous pris en compte ? 15. A votre tour, vous êtes-vous adapté à la situation existante ? Pourquoi ? 16. Vous ont-ils proposé de l'aide ? Comment ? L'avez-vous accepté ? 17. Se sont-ils engagés rapidement à vos côtés ? A votre avis, pourquoi ?
Situer les déterminants de l'action organisée	Identification des conditions de mise en activation de l'action coordonnée Evaluation a posteriori de la réussite de l'entrée en fonction	Relation entre leadership et émergence de la structure collective Management du repreneur et son évolution La constitution d'un nouveau système d'actions organisées	18. D'après vous, comment un repreneur peut-il développer son leadership auprès des salariés de l'entreprise ? Quelles actions peut-il mettre en place pour emporter leur adhésion au projet ? 19. A votre avis, à partir de quel moment vous a-t-on considéré comme le véritable dirigeant de l'entreprise ? Y a t-il eu un événement marquant à ce moment-là ? 20. Pensez-vous avoir réussi votre entrée en fonction dans l'entreprise ? Pourquoi ? Comment avez-vous fait pour cela ? 21. Pensez-vous que l'entreprise fonctionne aussi bien si ce n'est mieux qu'avant votre arrivée ? Y règne-t-il un bon climat social ? A votre avis pourquoi ? 22. Avec du recul, modifieriez-vous quelque chose à votre façon d'agir durant cette période ?

Annexe 6 – Extrait de la grille thématique

Thématique N°1 - Comportement des acteurs	**Sous-thème N°1.1.-** Comportement du repreneur	*1.1.1.- Ecoute/ Dialogue* *1.1.2.- Disponibilité* *1.1.3.- Respect / humilité* *1.1.4.- Exemplarité* *1.1.5.- Implication*
	Sous-thème N°1.2.- Comportement des salariés	*1.2.1.- Apport d'informations ou d'idées* *1.2.2.- Effort d'interaction* *1.2.3.- Implication*
Thématique N°2 – Communications interpersonnelles	**Sous-thème N°2.1.-** Présentation du repreneur et de son projet	*2.1.1.- Prise de contact* *2.1.2.- Premiers échanges salariés-repreneurs*
	Sous-thème N°2.2.- Outils de la communication dans l'organisation	*2.2.1. - Réunions* *2.2.2.- Entretiens individuels formels* *2.2.3.- Echanges informels*
	Sous-thème N°2.3.- Propriétés de la communication	*2.3.1.- Simplicité/Clarté* *2.3.2.- Franchise/ honnêteté* *2.3.3.- Circulation de l'information (ascendante et descendante).*
Thématique N°3 – Eléments contextuels	**Sous-thème N°3.1.-** Environnement socio-économique	*3.1.1.- Concurrence - Secteur d'activité* *3.1.2.- Contexte d'exercice/ implantation*
	Sous-thème N°3.2.- Dimension historique	*3.2.1.- Histoire de l'organisation* *3.2.2.- Histoire individuelle*
	Sous-thème N°3.3.- Climat social	*3.3.1.- Relations entre individus* *3.3.2.- Jeux de pouvoirs entre acteurs*

Annexe 7 – Diagramme contextuel (cas HPC)



Annexe 8 – Matrice rôles/chronologie (cas PP)

Repreneur	Rien	Fort INF Fort FAC Fort PRO Fort INT	Modéré FAC Modéré PRO Fort INT
Cédant	Faible FAC Faible INF	Rien	Rien
Salarié SAJ Employée polyvalente	Fort INT	Faible SOU Fort INT Fort PRO	Fort SOU Fort PRO Fort INT Fort AID
Salariée SSB Employée caisse	Modéré INT	RET	Fort SOU Fort PRO Fort INT
Salariés– logistique et entretien	Rien	Modéré INT Faible PRO	Modéré SOU Modéré INT
	Annonce reprise - 1 semaine	Entrée dans l'entreprise du repreneur - 1ere année	2 - 5eme année

PRO: Proposition de solutions
FAC: Facilitateur
RET: Retrait
SOU: Soutien
INT : Effort d'interaction
AID : Aide à la décision
INF: Information

Annexe 9 – Matrice des effets (cas ICV)

	Phase 1 *1ere année*		Phase 2 *2 – 5eme année*	
	Changements	Effets	Changements	Effets
Structuration	Mise en place de règles/procédures Reporting/ outils de gestion Planification des actions	Plus de clarté dans le rôle de chacun Lisibilité des actions et des résultats Diminution de l'ambigüité	Formation (gestion de rayon et informatique) Modification grille de rémunération Recrutement d'un employé libre service	Polyvalence/ autonomie dans le travail Sentiment de justice et d'équité Stabilisation des effectifs/ satisfaction des équipiers
Coordination des activités	Consultation / collaboration directe salariés– repreneur Responsabilisation par tâche et par secteur d'activité Définition d'objectifs généraux	Développement d' échanges constructifs Autonomie dans la prise de décision Liens entre intérêts individuels et collectifs	Concertations régulières Présentation résultats par secteur / rapports d'activité	Motivation des salariés/ sentiment d'avoir « leur mot à dire » Anticipation et résolution des problèmes. Rectification plus rapide des erreurs
Communications interpersonnelles	Régularité des échanges descendants et ascendants Institution d'entretiens formels en face à face	Confrontation des points de vue - Transfert d'informations Emergence du dialogue/ interprétations partiellement partagées	Réunions hebdomadaires Développement des rencontres formelles et informelles	Diminution des erreurs d'appréciation Augmentation des interactions/ Non-dits moins fréquents
Environnement relationnel	Proximité relationnelle Assistance et disponibilité du repreneur en cas de « coup dur » en magasin	Confiance entre acteurs Développement d'un sentiment d'être soutenu chez les salariés	Généralisation de l'entraide entre acteurs Instauration de rituels festifs (anniversaires, repas de noël)	Cohésion de groupe/ réduction des conflits Développement d'un « esprit de famille »

Table des matières

Remerciements

Plan sommaire

Introduction générale…… 7

I.1.) Le contexte général de la recherche…… 11

I.2.) La construction de l'objet de la recherche……... 13

I.2.1.) L'entrée en fonction du repreneur de TPE: émergence d'une thématique de recherche……. 14

I.2.2.) Questions et intérêts de la recherche……. 17

I.3.) Le design de la recherche……... 20

I.3.1.) Le positionnement épistémologique……. 20

I.3.2.) Les choix méthodologiques…….. 22

I.3.3.) L'architecture de la recherche…….. 24

Partie 1 - Le cadre conceptuel de la reprise de TPE saines…….. 27

Chapitre 1 - La reprise d'une TPE : caractéristiques et particularités……... 30

Section 1- La TPE : des spécificités impactant la reprise…….. 31

1.1.) Mieux définir la TPE pour mieux la comprendre…….. 32

1.1.1.) Un intérêt grandissant pour la Petite Entreprise…….. 32

1.1.2.) La TPE : une Moyenne Entreprise plus petite ?..... 37

1.1.3.) Une première approche quantitative…… 38

1.1.4.) D'une approche quantitative à une approche qualitative…….…… 41

1.2.) Des spécificités à l'origine d'une transmission-reprise complexe…….… 47

1.2.1.) Le rôle central du dirigeant…….. 48

1.2.1.1.) Dirigeant et entreprise, une relation faite d'interdépendance……..…… 49

1.2.1.2.) La relation spécifique du dirigeant de TPE à son environnement…… 51

1.2.1.2.1.) L'importance du réseau relationnel…….…….. 51

1.2.1.2.2.) Un mode de raisonnement marqué par la proximité……. 53

1.2.2.) L'effet de grossissement et son impact sur la transmission-reprise…… 54

1.2.2.1.) L'effet de nombre…… 55

1.2.2.2.) L'effet de proportion…… 55

1.2.2.3.) L'effet de microcosme……. 56

1.2.2.4.) L'effet d'égotrophie……. 57

Conclusion Section 1……. 58

Section 2 - Un processus entrepreneurial protéiforme et contingent à forts enjeux……. 59

2.1.) La reprise d'entreprise : situation actuelle……... 60

2.1.1.) Etat des lieux de la transmission-reprise en France…….. 61
2.1.2.) Des enjeux économiques et sociaux unanimement reconnus……... 64

2.1.2.1.) Une première prise de conscience au niveau européen……..… 65

2.1.2.2.) En France : une action tardive des pouvoirs publics largement orientée sur la « transmission-continuité » effectuée par la famille ou les salariés……..... 68

2.1.2.3.) Une action relayée en région Auvergne-Rhône-Alpes……... 70

2.1.3.) La reprise d'entreprise au sein du champ de l'entrepreneuriat…….. 73

2.1.3.1.) Les paradigmes de l'entrepreneuriat……... 74

- L'approche par les traits individuels……. 75
- L'approche par les faits…….…… 75
- L'approche par l'impulsion d'une organisation…… 76
- L'approche par les opportunités…… 76
- L'approche par les processus……... 77
- L'approche par l'innovation…….. 78
- L'approche par la création de valeur nouvelle ou par l'obtention de valeur nouvelle ou existante……. 78
- Un paradigme supplémentaire : le paradigme de projet……... 81

2.1.3.2.) Pour une lecture multiparadigmatique de l'acte…….. 82

2.1.4.) Les différentes modalités de la transmission……. 86

2.1.4.1.) La transmission familiale……. 87

2.1.4.2.) La transmission à un (ou des) salarié(s) de l'entreprise (RES ou reprise de l'entreprise par les salariés) 89

2.1.4.3.) La transmission à un repreneur personne physique externe (RPP)…. 90

2.1.4.3.1.) Des repreneurs externes de TPE très hétérogènes……. 92

2.1.4.3.2.) Les caractéristiques de la TPE…… 93

- La reprise externe de TPE saines……..... 94
- La reprise externe de TPE avec des germes de difficultés…… 94
- La reprise externe de TPE avec des difficultés avérées…… 95

2.2.) Le processus repreneurial pour une personne physique externe…….. 96

2.2.1.) Les trois grandes étapes de la reprise…….. 98

2.2.1.1.) L'étape relative à la décision d'entreprendre du repreneur……. 98

2.2.1.2.) L'étape de la reprise……. 99

2.2.1.2.1.) A la recherche de « **L'** » entreprise…… 100

2.2.1.2.2.) L'analyse approfondie…… 100

2.2.1.2.3.) La négociation et la signature……. 101

2.2.1.3.) L'étape de l'entrée dans l'entreprise…… 102

2.2.1.3.1.) La période de transition…….. 102

2.2.1.3.2.) Le management de la reprise…….. 103
2.2.2.) Le management de la reprise : une étape capitale dans la réussite du projet…… 104
2.2.2.1.) Une étape importante pour le repreneur……. 105
2.2.2.2.) Une période de fragilité pour l'organisation…….. 106
2.2.3.) Les enjeux liés au changement de dirigeant……. 107
2.2.3.1.) Les difficultés liées à l'appropriation des relations à l'environnement..... 108
2.2.3.2.) Les difficultés internes à l'organisation……. 109
2.2.3.2.1.) Un bouleversement organisationnel…… 110
2.2.3.2.2.) Le poids du facteur humain……. 111
Conclusion section 2……... 117
Conclusion chapitre 1……. 119
Chapitre 2 - Le rôle du repreneur en contexte de changement organisationnel…… 121
Section 1 - Le management de la reprise ou la conduite d'un changement organisationnel majeur……..... 122
1.1.) Le changement : typologies et modèles de gestion……... 123
1.1.1.) Les principaux types de changements organisationnels…….. 123
1.1.1.1.) Un changement incrémental ou radical……. 124
1.1.1.2.) Microchangement et macrochangement…… 125
1.1.1.3.) Un changement prescrit ou construit……. 126
1.1.2.) La RPP d'une TPE saine : un changement organisationnel majeur et spécifique…… 130
1.1.2.1.) Le rôle central du repreneur et la gestion du changement…… 131
1.1.2.2.) Proxémie, phénomène de paroi et gestion du changement…… 132
1.1.2.3.) L'effet de grossissement comme variable explicative du changement……. 133
1.1.3.) De la notion de gestion du changement à la notion de capacité de changement : l'évolution des modèles de gestion du changement……. 135
1.1.3.1.) Une première approche : le changement en tant que modèle d'organisation et de croissance…… 138
1.1.3.2.) Le changement comme adaptation des organisations aux pressions de l'environnement……... 139
1.1.3.2.1.) L'approche stratégique du changement……... 140
1.1.3.2.2.) L'analyse contextualiste du changement……. 141
1.1.3.2.3.) La conception ponctuationniste……... 143
1.1.3.3.) Le changement : un processus dynamique et permanent…….. 145

1.1.3.3.1.) L'approche interprétativiste……. 146
1.1.3.3.2.) Les théories de l'apprentissage……. 148
1.1.3.4.) Une évolution paradigmatique : le changement vu sous l'angle de la capacité à changer…… 149
1.2.) L'approche par le sensemaking : un cadre théorique interprétatif adapté à la compréhension du management de la reprise……..... 152
1.2.1.) Présentation de l'approche……... 153
1.2.1.1.) Le processus de sensemaking …….…...… 155
1.2.1.1.1.) Ses propriétés…….……... 155
1.2.1.1.2.) Le modèle E-S-R.……..… 159
1.2.1.1.2.1.) Enactment……... 160
1.2.1.1.2.2.) Selection…….…. 162
1.2.1.1.2.3.) Retention…….… 162
1.2.1.2.) D'une situation de changement à la constitution et au maintien d'un système d'actions organisées…… 163
1.2.1.2.1.) Surprise, nouveauté et équivocité……. 164
1.2.1.2.2.) Construction collective de sens et maintien d'un système d'actions organisées……... 165
1.2.1.2.3.) La résilience des organisations à favoriser……... 166
1.2.1.2.3.1.) Les quatre facteurs pour une organisation résiliente….. 167
1.2.1.2.3.2.) L'influence du processus de structuration…….. 169
1.2.2.) La RPP d'une TPE vue comme un changement écologique.……... 170
1.2.2.1.) Les apports du sensemaking à notre recherche……. 170
1.2.2.1.1.) Des explications aux effets du changement de dirigeant sur l'organisation…….. 171
1.2.2.1.1.1.) Une situation nouvelle et fortement équivoque…….. 171
1.2.2.1.1.2.) Un impact sur le processus de structuration…… 172
1.2.2.1.2.) Une compréhension du fonctionnement spécifique des TPE lors du changement de dirigeant……. 173
1.2.2.2.) L'arrivée d'un nouveau dirigeant : un « *changement écologique* » propice à la (re)construction de sens……..…… 174
1.2.2.3.) Une modélisation de la construction du sens en situation de changement…… 175
1.2.3.) L'approche par le sensemaking : la nécessité de surmonter certaines limites…… 178
1.2.3.1.) Les dimensions contextuelles et historiques largement sous-estimées…….. 178
1.2.3.2.) Les émotions sous-estimées……...…….. 180

1.2.3.3.) Le rôle du leadership à mieux définir dans une situation de changement…… 180
1.3.) Leadership et management de la reprise……..... 182
1.3.1.) Les théories du leadership……. 185
1.3.2.) Leadership transactionnel et transformationnel……..... 188
1.3.3.) Le repreneur de TPE : les défis de la prise de leadership en contexte de changement majeur……..... 190
Conclusion section 1……..... 192
Section 2 - (Re)construire collectivement du sens pour réussir le changement……... 193
2.1.) L'émergence d'un nouveau système d'actions organisées……. 194
2.1.1.) Un environnement perturbé…….….. 195
2.1.2.) Des salariés impliqués…… 196
2.1.3.) Un repreneur actif…….…. 197
2.2.) Le repreneur-leader de la TPE en tant qu'agent principal du changement……. 198
2.2.1.) Du statut de manager au statut de leader…….. 199
2.2.1.1.) Manager le changement post-reprise : une action suffisante?..... 199
2.2.1.2.) Le repreneur-leader : un donneur de sens au changement…….…. 200
- Communiquer pour créer du sens et l'organisation ……..….. 200
- Donner aux salariés la possibilité d'être acteurs du changement…... 203
- Donner du sens au changement…….…. 204
2.2.2.) Une action sur les variables de la construction de sens……..... 207
2.2.2.1.) Une action sur l'évolution de la culture……. 208
2.2.2.2.) La formulation d'une stratégie……... 209
2.2.2.3.) Une intervention sur le processus de structuration…….… 211
2.3.) Questions et objectifs de la recherche……..... 212
Conclusion section 2……... 216
Conclusion chapitre 2…….. 217
Conclusion partie 1…….. 218

Partie 2 - Modélisation du processus de reconstruction collective de sens post-reprise et de ses facteurs d'influence……...…….…. 221
Chapitre 1 - Méthodologie de la recherche et description du processus de reconstruction collective de sens post-reprise……..... 223
Section 1- Fondements épistémologiques et méthodologiques de la recherche…….. 224
1.1.) Démarche générale de la recherche……..... 224
1.1.1.) Le positionnement épistémologique…….… 224

1.1.1.1.) Un positionnement épistémologique interprétativiste…….….. 225
1.1.1.2.) Une recherche abductive…….…... 230
1.1.2.) Le choix d'une approche qualitative……..... 231
1.2.) L'étude de cas : une méthode privilégiée pour étudier le pourquoi et le .comment d'un phénomène…….. 233
1.2.1.) Intérêts et limites de l'approche……..... 234
1.2.2.) Sa justification dans le cadre de notre recherche…….. 235
1.2.3.) Le choix d'une étude de cas multiples…….. 237
1.3.) Construction et description des données…….……..... 238
1.3.1.) Démarche de construction de notre population…….…..... 238
1.3.2.) La collecte des données……..... 248
1.3.2.1.) Le statut des données recueillies……..... 249
1.3.2.2.) Les méthodes déployées……..... 250
1.3.2.2.1.) L'entretien…….…... 250
1.3.2.2.2.) L'observation et les documents internes…….. 255
Conclusion section 1……..... 257
Section 2 - Analyse des données et évaluation de la recherche……..... 258
2.1.) La condensation des données……...…... 259
2.1.1.) Les solutions de codification retenues…….. 260
2.1.2.) L'utilisation du logiciel de codage : NVivo10©……..…..… 262
2.2.) La présentation des données……..……. 264
2.3.) L'élaboration et la vérification des conclusions…….……. 266
2.4.) L'évaluation de la recherche…….…….. 267
Conclusion section 2…… 270
Section 3- Le processus de reconstruction collective de sens post-reprise…….. 271
3.1.) L'équivocité perçue comme point de départ du processus…….……..... 271
3.1.1.) Les manifestations de l'équivocité…… 271
3.1.2.) La recherche d'explications……..... 276
- La recherche d'explications dans le passé …….… 277
- L'interaction avec autrui…… 277
3.2.) Les mécanismes du processus dans les cas étudiés…….… 278
3.2.1.) Au niveau individuel……. 278
3.2.2.) Au niveau intersubjectif……..….. 279
- L'échange entre salariés ……..….. 280
- L'échange « salariés-cédant »..……..... 280
- L'échange « salariés-repreneur »…… 281

3.2.3.) Au niveau organisationnel……..... 283
3.3.) Les propriétés du processus……. 285
3.4.) La reconstruction collective de sens post-reprise à travers le modèle E-S-R……. 287
Conclusion section 3……. 289
Conclusion chapitre 1…….. 290
Chapitre 2 : Un processus sous influences..……... 291
Section 1 - Les facteurs et éléments influençant le processus…….……..... 292
1.1.) Les facteurs individuels……...… 292
1.1.1.) Le cédant : une influence limitée en amont du processus…… 292
1.1.1.1.) La fourniture d'informations au repreneur……..... 293
1.1.1.2.) La fourniture d'indices aux salariés……..... 294
1.1.2.) Le rôle actif des salariés……... 297
1.1.2.1.) L'engagement dans un effort d'interaction……..….. 297
1.1.2.2.) L'apport d'informations concernant la situation de l'entreprise…..... 301
1.1.2.3.) La proposition d'améliorations……..…… 304
1.1.3.) Le rôle déterminant du repreneur……..... 305
1.1.3.1.) L'animation du collectif……..... 306
1.1.3.2.) L'instauration et le maintien d'une communication franche et honnête…..... 315
1.1.3.3.) L'implication des salariés dans le projet…….…….….. 318
1.2.) Les facteurs organisationnels……..... 321
1.2.1.) Au niveau culturel…… 323
1.2.1.1) La perception de la mission de l'entreprise…… 323
1.2.1.2) La conception du travail en équipe et du partage…… 324
1.2.1.3) L'importance accordée au dialogue interne et à l'écoute…… 327
1.2.2.) Au niveau stratégique……..... 331
1.2.2.1.) Clarté et cohérence de la stratégie……..... 331
1.2.2.2.) Information sur les ressources et moyens mis à disposition…….. 335
1.2.2.3.) Information sur les contributions et gains attendus…….….. 338
1.2.3.) Au niveau structurel…….…. 341
1.2.3.1.) Répartition des rôles et des responsabilités……...……. 341
1.2.3.2.) Liens hiérarchiques et centralisation de la décision…….. 345
1.2.3.3.) L'utilisation d'outils de gestion et de communication…….. 347
1.2.3.3.1.) Les instruments de gestion pour construire et diffuser du sens…… 347
1.2.3.3.2.) Le rôle des supports de communication……..... 350

1.3.) L'influence contextuelle…… 354
1.3.1.) Le contexte interne et externe de l'entreprise…….. 354
1.3.1.1.) Les jeux de pouvoir…… 354
1.3.1.2.) L'environnement économique et social…….…. 356
1.3.2.) la dimension historique…… 360
Conclusion section 1…… 366
Section 2 - Discussion des résultats et recommandations managériales…….…. 368
2.1.) Nos principaux résultats……. 369
2.1.1.) La RPP de TPE saine, un changement organisationnel majeur source d'équivocité et de création de sens……..... 370
2.1.2.) La reconstruction collective de sens post-reprise, un processus volontaire et sous influences à piloter pour favoriser la résilience…… 373
2.1.3.) La qualité des échanges intersubjectifs salariés-repreneur comme condition à la réalisation d'un nouveau système d'actions organisées…… 376
2.1.4.) La communication, un facteur central dans la réussite du management post-reprise…….…… 379
2.2.) Les recommandations managériales…… 382
2.2.1.) Agir (mais pas tout seul) pour donner du sens au changement…… 382
2.2.2.) Diffuser des informations claires et honnêtes pour faciliter l'interprétation et l'échange intersubjectif…….. 385
2.2.3.) Un leadership « respectueux » de l'existant……...…… 387
2.2.4.) Développer et entretenir une communication permanente……... 388
Conclusion section 2…….… 390
Conclusion chapitre 2……... 391
Conclusion partie 2…….….. 392
Conclusion générale…… 393
C.1.) Logique de construction de la recherche……. 394
C.2.) Les apports et aspects de la recherche……. 395
C.2.1.) Les apports théoriques…….. 395
C.2.2.) Les aspects méthodologiques…… 396
C.2.3.) Les contributions managériales…… 397
C.3.) Les limites de la recherche…….. 400
C.4.) Les perspectives de recherches futures…….……..... 402
Bibliographie……..... 405
Tableaux et figures……. 435
Annexes……..... 439

Table des matières……... 451

Management de la reprise par un tiers : le cas des TPE saines

Résumé : Les TPE sont des acteurs importants du dynamisme économique français. Chaque année, des milliers d'entre elles sont transmises. Ce phénomène n'est pas nouveau, mais l'évolution démographique des dirigeants de TPE françaises tend à en faire une préoccupation de premier plan pour les décideurs politiques et économiques. La majorité d'entre elles et, pour une part croissante, sont reprises par des repreneurs personnes physiques externes sans aucun lien avec l'entreprise. Le développement de ce type de transmission n'est pas sans poser de problèmes. La méconnaissance de l'entreprise, de son environnement par le repreneur accentue les difficultés déjà grandes de la reprise (Deschamps et Paturel, 2009). L'arrivée dans l'entreprise d'un repreneur externe est souvent vécue par les salariés comme une interruption, un changement organisationnel majeur pouvant mettre en péril la poursuite de l'activité. Le fait que l'entreprise soit saine au moment du rachat interfère sur la manière dont le changement est appréhendé par les salariés. Ce dernier pouvant être interprété comme une menace, la possibilité de perdre une situation antérieure jugée satisfaisante. Les spécificités caractérisant la TPE rendent l'événement particulièrement intense sur le plan émotionnel et relationnel. La présente étude s'attache à explorer l'entrée en fonction du repreneur, dernière étape du processus repreneurial, à travers les interactions entre acteurs. Basés sur une étude de cas multiples (10 cas analysés, 31 entretiens), les résultats mettent en évidence un processus dénommé reconstruction collective de sens post-reprise. Ils montrent également l'existence de plusieurs facteurs individuels, organisationnels et contextuels exerçant une influence notable sur le processus.

Mots clés : changement organisationnel, communication, construction collective de sens, étude de cas multiples, interaction, management post-reprise, méthodologie qualitative, reprise externe, TPE.

Management of the recovery by a third party: the case of healthy TPE*

Summary : TPE are playing an important role in the French economic dynamism. Each year, thousands of them are transmitted. This phenomenon is not new, but the demographic evolution of French TPE leadership tends to create a major concern for political and economic decision makers. The majority of them and, for a growing share ours times by external individuals buyers with no connection to the company. The development of this type of transmission is not coming without its problems. Ignorance of the company, its environment by the buyer increases the already great difficulties of the recovery (Deschamps and Paturel, 2009). The arrival in the company of an external buyer is often experienced by employees as an interruption, a major organizational change that could jeopardize the continuation of the activity. The fact that the company is healthy at redemption interfere with the way the change is apprehended by the employees. This can be interpreted as a threat, the possibility of losing a satisfactory situation before. The specificities characterizing the TPE make the event particularly intense emotional and relational. This study aims to explore the inauguration of the buyer, the last step repreneurial process, through interaction between actors. Based on a multiple case study (10 cases analyzed, 31 interviews), the results show a process called collective reconstruction of post-recovery direction. They also show the existence of a number of individual, organizational and contextual factors with significant influence on the process.

Keywords: organizational change, communication, collective sensemaking, multiple case study, interaction, post-recovery management, qualitative methodology, external recovery, TPE.

** Very Small Companies*