



HAL
open science

**8 ième Université de Printemps de l’Audit Social 25, 26
& 27 mai 2006 -Dakar, Sénégal La responsabilité sociale
dans une transmission/reprise d’entreprise : une prise de
conscience nécessaire**

Sonia Boussaguet, Jean-Marie Estève

► **To cite this version:**

Sonia Boussaguet, Jean-Marie Estève. 8 ième Université de Printemps de l’Audit Social 25, 26 & 27 mai 2006 -Dakar, Sénégal La responsabilité sociale dans une transmission/reprise d’entreprise : une prise de conscience nécessaire. 8ème Université de Printemps de l’Audit Social, May 2006, Dakar, Sénégal. hal-03062884

HAL Id: hal-03062884

<https://hal.science/hal-03062884>

Submitted on 14 Dec 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

8^{ième} Université de Printemps de l'Audit Social
25, 26 & 27 mai 2006 - Dakar, Sénégal

**La responsabilité sociale dans une transmission/reprise d'entreprise :
une prise de conscience nécessaire**

Sonia Boussaguet

Docteur en Sciences de Gestion

Chercheur au GESEM - Université Montpellier 1

Assistante de recherche au CEROM - Groupe Sup de Co Montpellier

sboussaguet@univ-montp1.fr

sboussaguet@supco-montpellier.fr

Jean-Marie Estève

Docteur en Sciences de Gestion

PDG de la Solatrag

solatra.jme@wanadoo.fr

*"La responsabilité du fondateur ne se limite qu'à assurer que
le processus de succession commence
et la responsabilité du successeur consiste à le rendre à terme"
(Jonovic, 1982)¹.*

Introduction.

Contrairement à la création, la reprise d'entreprise met en jeu deux protagonistes : un dirigeant de PME très souvent proche de la retraite et un repreneur personne physique. Les enjeux sont importants pour l'un comme pour l'autre car c'est un pari pour l'avenir de l'entreprise, si l'on tient compte des enjeux socio-économiques qui s'y rattachent. On sait en effet qu'un échec de transmission/reprise peut entraîner dans son sillage tous les salariés de l'entreprise, et au-delà de la disparition de l'entreprise elle-même, déjà très préjudiciable, sa défaillance peut affecter en chaîne les partenaires de l'entreprise (fournisseurs, sous-traitants, clients)... Cette opération peut ainsi provoquer de graves sinistres : appauvrissement du tissu industriel, disparition d'unités de production, privation d'emplois, augmentation du chômage en cas de dépôt de bilan...

¹ Cité par Estève (1997).

Dans un tel contexte, on comprend bien que l'échec est stigmatisé. Or, cela ne donne pas toujours lieu à une responsabilité que devraient pourtant engager les principaux protagonistes de la reprise. En effet, la transmission/reprise est une période délicate durant laquelle il convient de rappeler la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) ou plutôt de l'entrepreneur dans la mesure où la RSE dans une PME se confond avec celle de l'entrepreneur. Pour ce dernier, la responsabilité sociale représente un principe d'action, d'anticipation, de diligence et de précaution. C'est incontestablement dans ce sens que nous considérons que les acteurs de la transmission/reprise doivent remplir leur obligation en la matière. Notre expérience² nous a convaincu de cette nécessité. Cependant, l'écart existant entre la réalité de la responsabilité des dirigeants et la conscience qu'ils en ont semble toujours (et encore) trop creusé lors d'un tel événement.

L'objectif de cette communication est donc d'aider les dirigeants, qu'ils soient cédants ou repreneurs, à prendre conscience de leurs responsabilités sociales et à ne plus faire l'économie d'une réflexion sur le sujet. Pour cela, nous allons nous interroger sur les conditions de l'exercice de cette responsabilité « à double direction », et inviter les protagonistes à devenir responsables, c'est-à-dire :

- Pour le cédant, à penser à sa transmission et à rompre un double silence (vis-à-vis de lui-même mais aussi de l'équipe en place) (1) ;
- Pour le repreneur, à penser à la « prise en mains » de l'entreprise et à réussir son intégration (2).

En quelque sorte, les deux dirigeants ont en commun d'assumer une responsabilité sociale car les risques encourus sont importants. Ils impliquent l'ancien et le nouvel entrepreneur à titre personnel et professionnel (Observatoire des PME, 2005). Lors d'une transmission/reprise, le cédant et le repreneur portent ensemble une responsabilité vis-à-vis des salariés qu'il emploie mais aussi vis-à-vis des partenaires externes. C'est pourquoi ils se doivent d'agir de façon proactive par rapport à eux et ils n'ont pas le droit d'oublier leur responsabilité sociale auquel cas l'environnement immédiat le leur rappellera.

1. La responsabilité du cédant : penser à sa transmission et rompre un double silence

Dans la plupart des cas, la transmission n'est pas ou peu préparée, réalisée le plus souvent dans l'improvisation et la précipitation. Peu de chefs d'entreprises anticipent leur succession, et même si c'est le cas, la discrétion doit être assurée durant cette période transitoire. Dans les faits, le dirigeant se trouve le plus souvent très seul lorsqu'il décide de céder son entreprise. Il hésite souvent à en parler autour de lui, en particulier à ses salariés. Ces contraintes de confidentialité retardent souvent sa démarche. Pourtant, ce dernier sait pertinemment que la réussite de la transmission/reprise va dépendre de la manière dont il va préparer cette opération. Aussi, que penser du sens de la responsabilité d'un dirigeant qui ne prépare pas sa succession? N'oublierait-il pas sa responsabilité sociale? N'y aurait-il plus de vie après son départ ?

² Voir pour plus d'information, les travaux d'Estève (1997) et Boussaguet (2005).

1.1. L'impréparation du cédant (tant sur le plan psychologique que technique)

Pris dans la pression permanente du quotidien, les cédants potentiels n'envisagent habituellement leur succession que lorsqu'elle devient inévitable. Cette impréparation s'explique généralement par une première difficulté qui tient à la réticence psychologique du dirigeant à poser clairement le problème de sa disparition et à accepter de se séparer de « l'œuvre de sa vie ». Puis, vient une deuxième difficulté liée au choix de son successeur.

1.1.1. Accepter de se séparer de son entreprise : un acte dont l'entrepreneur retarde au maximum l'échéance

En dépit des avantages offerts par la cession de son activité (survie de l'entreprise, maintien des emplois, réalisation d'une plus-value), les chefs d'entreprises peuvent montrer une certaine résistance à mener à bien le transfert de leur entreprise. Pour eux, transmettre leur entreprise est un acte psychologiquement déchirant. Ils ont du mal à envisager de se séparer de leur affaire dans laquelle ils ont investi beaucoup de temps et d'efforts. De plus, comme l'explique Vatteville (1994), « l'abandon du pouvoir n'est pas chose aisée. Quand on a assuré la direction d'une entreprise pendant plusieurs décennies, bien plus encore quand on l'a fondée, il n'est pas facile de se persuader qu'elle pourrait vivre sans vous ». Autrement dit, ces entrepreneurs sont prêts à céder la « responsabilité », considérée comme un lourd fardeau, mais pas le pouvoir managérial (Estève, 1997) qu'il cherche même à consolider et à rendre indispensable dans la survie de l'entreprise.

Pour certains d'entre eux, au-delà d'une perte « évidente » en termes de pouvoir, la transmission peut être vécue d'une manière plus profonde et peut s'apparenter à une véritable crise : crise extrêmement douloureuse dans la mesure où elle représente une rupture dans la vie des cédants. C'est pourquoi ils ne peuvent considérer avec détachement leur propre succession. Ils la vivent comme « le dénouement d'une histoire de vie » (Pailot, 1999). C'est donc pour eux l'heure des bilans tant sur le plan professionnel que familial et personnel, et la prise de conscience du rapprochement de sa fin. De ce fait, cette situation est naturellement marquée par une attitude « ambivalente ». Rationnellement, ils veulent vendre mais restent, affectivement, souvent partagés car c'est un peu d'eux-mêmes qu'ils laissent lorsqu'ils décident de céder leur entreprise ; dans cet abandon, ils perdent en effet tous les repères de leur vie quotidienne. En revanche, ceux qui n'ont pas créé l'entreprise se trouvent dans une logique purement financière et commerciale où la psychologie n'est pas prédominante. Ainsi, pour les fondateurs, leurs attitudes contradictoires sont sources de conflits psychiques et d'actions opposées aux intentions (discours). Face à cette incohérence, le risque est de se trouver sans cesse des excuses pour ne pas vendre. Ce qui peut aussi parfois masquer une crainte de s'interroger sur ce que sera son activité (donc sa vie), une fois l'entreprise vendue. Surtout que peu d'entre eux veillent à s'investir dans un projet de reconversion, qu'il soit professionnel ou non.

Pour Pailot (1999), l'attachement excessif à l'entreprise, la volonté d'enracinement du dirigeant et le refus de passer la main peuvent donc constituer des pièges aux conséquences fatales pour l'entreprise. Comment pourrait-elle continuer à vivre sans son dirigeant ? Un dirigeant serait-il irremplaçable ? C'est du moins ce que semble ressentir les chefs d'entreprise. C'est pourquoi l'auteur suggère la nécessité pour tout vendeur d'apprendre

à faire le « deuil »³ de son entreprise pour pouvoir se détacher plus facilement de celle-ci. Dans cette vision des choses, transmettre une entreprise devient une véritable démarche de séparation et de deuil, à la fois vis-à-vis d'une entité matérielle et physique (son entreprise, « son enfant »), mais également d'une partie de sa personnalité (perte de son statut, de son image sociale). Il importe d'être conscient de la nécessité d'un tel travail de deuil pour le dirigeant partant car celui-ci exige de l'énergie à déployer et du temps à y consacrer avant d'obtenir des résultats. Cependant, malgré cette prise de conscience, il semble impossible d'éliminer cette période « trouble » en termes d'intentions, d'émotions, de sentiments... Aussi, est-il crucial d'apprendre à vivre avec et à la gérer. Sans cela, il lui sera difficile de passer le cap psychologique du « lâcher prise » ; autrement dit, d'arriver à vivre son passage de chef d'entreprise à celui de futur retraité.

Mais, dans les faits, même s'il se résout à penser psychologiquement à sa transmission, le manque de temps pour chercher des repreneurs ou la difficulté à choisir entre eux accentue encore ce manque de préparation.

1.1.2- La difficulté de l'entrepreneur à choisir son remplaçant

On sait que le patron qui va transmettre le fait d'autant plus facilement qu'il a la certitude que son successeur a la capacité nécessaire pour réussir. Sur ce point, il semblerait que lorsqu'un doute subsiste sur sa capacité, le dirigeant a tendance à retarder son départ. Le choix du successeur constitue donc une réelle difficulté. Cette difficulté est liée au fait que la décision concernant ce choix est non seulement difficile, mais souvent traumatisante pour ceux qui la prennent.

Généralement, un dirigeant en partance est soumis à une « hiérarchisation des choix successoraux » (Torrés, 2003) : il peut envisager de transmettre son entreprise soit à un membre de sa famille, à ses salariés ou à une tierce personne. Si la solution héréditaire garde la faveur des dirigeants de PME, les enfants ne souhaitent plus reprendre l'entreprise paternelle⁴. Très souvent, ils ont « tué le père » et veulent voler de leurs propres ailes, cherchant à construire leur vie matérielle et sociale « tout seul » (Lecointre, 2002), à l'exception de ceux qui y voient un gage de sécurité et une opportunité. Dans ce dernier cas, le chef d'entreprise transfère de façon graduelle l'autorité et le pouvoir à son successeur ; celui-ci devant faire ses preuves auprès de son père. Il est alors conseillé d'exposer l'héritier à l'environnement de l'entreprise souvent, dès le plus jeune âge, à travers l'exécution de tâches simples ou des emplois qui l'amèneront progressivement à assurer la relève.

³ Le deuil renvoie à un processus de renonciation, au passage d'une perte subie à une perte acceptée qui s'accompagne d'émotions variées, mais généralement intenses.

⁴ Les raisons invoquées de ce désintérêt pour assumer la relève sont multidimensionnelles :

- *d'ordre sociologique* : d'une part, l'élévation du niveau d'instruction fait que les fils des chefs d'entreprises préfèrent envisager d'autres professions après leurs études plutôt que de reprendre une entreprise dont ils ont vu les difficultés qu'elle causait à leur père ; et d'autre part, le vieillissement des chefs d'entreprises fait que lorsque celui-ci décide de se retirer, ses enfants ont déjà un métier et n'envisagent pas d'en changer. C'est ainsi que les héritiers ne désirent pas reproduire le schéma social de leurs parents ;
- *d'ordre moral* : qui dit entreprise, dit responsabilité et risque ;
- à cela s'ajoute bien sûr, des causes *d'ordre juridique et fiscal* : le coût des droits de succession joue un rôle important et, quand il existe plusieurs successeurs, se pose le problème du désintéressement des cohéritiers (Gattaz, 2002). Toutefois, un amendement à la loi de finances 2001 a été adopté et vise à faciliter la transmission d'entreprise par succession ;
- enfin, *d'ordre économique* : de nombreuses entreprises ont peu de perspectives d'avenir ou sont d'un rapport insuffisant. L'âge du départ à la retraite du chef d'entreprise ne coïncide pas toujours avec une période de développement ou de bonne santé de son entreprise.

Rares sont en revanche les chefs d'entreprises qui songent d'emblée à confier les rênes de leur entreprise à l'un de leurs salariés. Ils ont du mal à imaginer un salarié à leur place, et par voie de conséquence, ils n'adoptent pas nécessairement une démarche proactive. Pour certains praticiens, ce sont pourtant les salariés qui devraient être consultés en priorité. Mais, pour ce faire, il appartient au cédant de détecter le potentiel de ses salariés (souvent insoupçonné), puis de leur donner des responsabilités pour à terme être capable de le remplacer (Estève, 1997). Autrement dit, un tel traitement anticipatif dans la recherche d'un successeur à l'intérieur de l'entreprise implique la mise en place d'un management spécifique : ce que Estève nomme la gestion des ressources intrapreneuriales (GRI). D'après l'auteur, la GRI à l'initiative du chef d'entreprise et concernant les intrapreneurs devrait être automatiquement mise en place pour faciliter la transmission des entreprises. Or, dans les PME, trop souvent encore les dirigeants « infantilisent » leurs salariés. Le problème qui se pose dans ce type d'entreprise est que la délégation de la part du dirigeant n'est pas tâche courante. Le dirigeant éprouve encore trop souvent des difficultés à vendre son entreprise à des cadres, souvent peu nombreux, qui n'ont pas toujours eu l'occasion de participer aux décisions stratégiques. Pourtant, certains jeunes cadres en interne s'investissent dans l'organisation et peuvent facilement être sollicités pour devenir associés et par la suite dirigeants de l'entreprise. Or, si l'entreprise n'a pas pressenti ces « graines » d'entrepreneurs, elle prend le risque de perdre un intrapreneur lequel ira chez un concurrent ou le deviendra lui-même.

Dans ces conditions, on ne sera pas surpris de voir l'entreprise proposée à des acquéreurs externes potentiels. Spécifions cependant que la génération d'entrepreneurs d'après-guerre se méfie de l'acheteur industriel (personne morale), pour elle synonyme de délocalisation ou de démantèlement de l'entreprise, et préfèrent un repreneur personne physique car même si cette dernière est moins rémunératrice, ils considèrent que la réussite de la transmission passe avant tout par la pérennité de leur entreprise. Or, pour peu que l'entrepreneur n'ait pas anticipé sa transmission, il est fort possible que personne ne puisse reprendre son affaire. Ce dernier n'ayant pas pris assez de temps pour améliorer la présentation de son entreprise et la rendre la plus attrayante et attractive possible pour la proposer à la vente.

Prendre sa responsabilité, c'est donc penser à préparer suffisamment tôt sa transmission, au moins cinq ans avant l'âge de la retraite, bien qu'une durée proche des dix ans soit préférable. Cette période apparaît nécessaire pour se préparer psychologiquement et techniquement, c'est-à-dire pour détecter, choisir et former de manière volontaire et délibérée les successeurs (qu'ils viennent de l'intérieur ou de l'extérieur). Mais, se donner le temps de transmettre, c'est aussi préparer l'entreprise en interne, en ce qui concerne notamment la sensibilisation et l'information de l'équipe déjà en place. Or, cette communication est très souvent occultée par les chefs d'entreprise en partance. Pourtant, elle est une preuve de leur responsabilité sociale.

1.2 - Le manque de sensibilisation et d'information des salariés de l'entreprise

Peu de vendeurs font vraiment preuve de transparence lors du transfert de leur entreprise. Ils ne parviennent pas toujours à annoncer leur départ, notamment en interne. Cependant, d'un point de vue légal, le chef d'entreprise a l'obligation de notifier le changement aux instances représentatives, si elles existent, préalablement au transfert de l'entreprise. D'après Monassier (2003), le comité d'entreprise, le cas échéant les délégués du personnel, doit être obligatoirement informé et consulté sur l'opération envisagée. En l'absence de représentants du personnel, aucune disposition légale n'impose d'informer individuellement les salariés concernés par le changement. Le chef d'entreprise n'a pas l'obligation de leur faire connaître

qu'ils passent au service d'un nouveau dirigeant. Il n'existe pas de recette universelle en la matière.

Mais ce qui est sûr c'est que les chefs d'entreprises ne souhaitent aucunement éveiller les soupçons et inquiéter les employés avec lesquels ils ont souvent bâti leur entreprise. Cette crainte de leur part peut paraître fondée ; elle doit cependant être relativisée car il semble que ce soit cette situation qui peut engendrer paradoxalement de l'inquiétude et de l'insécurité. D'ailleurs, sous la pression des événements, les cadres et employés de l'entreprise éprouvent eux aussi une certaine difficulté à aborder ce sujet avec leur dirigeant et ont tendance à se replier sur eux-mêmes. Ils deviennent alors le plus souvent des observateurs inquiets d'un processus sur lequel ils n'ont que peu ou pas de prise. Or, d'après Boussaguet (2005), il y a apparemment de leur part une demande de ne pas être traités comme les « machines » de l'entreprise : la sensation d'être « vendus » est pour eux inacceptable. Ainsi, si le cédant se réfugie dans son silence, cela peut entraîner des réactions négatives, voire conduire au développement d'attitudes hostiles à son égard alors que l'annonce de la cession pourrait se révéler être une perspective « stimulante » pour le personnel qui voit son dirigeant vieillir passer la main à un autre.

En révélant sa décision, le cédant sécurisera d'une certaine manière les employés ; il n'y aura plus de « réaction de surprise ». Cela atténuera visiblement les rumeurs mais aussi les inquiétudes, appréhensions, voire incompréhensions que génère un tel changement. De plus, il est évident que dans de telles conditions, la communication constitue une forme de respect à laquelle les salariés seront particulièrement sensibles. D'autant que ces derniers sont des ressources importantes de l'entreprise que l'on doit garder mobilisées pour son bon fonctionnement, leur coopération en phase post-reprise étant fondamentale. En d'autres termes, la sensibilisation et l'information des salariés permettraient d'assurer une séparation en douceur mais surtout de les préparer à la venue de leur nouveau dirigeant et, par conséquent d'améliorer l'accueil que ces derniers lui réservent. Les salariés comprendraient alors mieux que leur dirigeant ne puisse plus continuer à faire partie de l'entreprise, et que cette dernière doit se passer de lui, lui survivre et s'habituer à un nouveau dirigeant.

On comprend alors pourquoi la vente doit être annoncée, et qu'il serait une erreur de tenir à l'écart les salariés de cette décision en les mettant devant le fait accompli, une fois que le repreneur est physiquement dans les murs. Préparer sa transmission en interne apparaît absolument indispensable ; les cédants devraient admettre le principe de la transparence, c'est-à-dire de passer d'une communication très souvent altérée à une communication authentique. Pourtant, nous ne pouvons nier que cette attitude ne semble guère naturelle. L'opération continue d'être encore trop souvent effectuée à la hâte, discrètement, comme s'il était honteux d'arriver à l'âge de la retraite ou de vouloir vendre son entreprise (Bauer, 1993). Ainsi, il semblerait qu'il faille aller jusqu'à changer les mentalités des chefs d'entreprise pour mettre en application cette recommandation. Ce que nous venons de proposer pourrait finalement avoir pour principal objectif de leur faire accepter de manière plus sereine la vente de leur affaire et surtout d'« encaisser » le choc de leur récente décision en rompant le silence dans lequel beaucoup trop d'entre eux s'enferment lors du transfert de leur entreprise...

Il apparaît donc primordial de considérer la transmission comme un acte naturel de gestion. Les chefs d'entreprises en partance doivent le prendre comme tel et le gérer comme une preuve de leur responsabilité sociale. Malheureusement, l'existence d'un plan-transmission reste encore trop souvent l'exception et non la règle, avec les conséquences que l'on connaît dont la plus dramatique est le dépôt de bilan suite à une transmission non préparée.

Néanmoins, si les échecs sont imputables à la responsabilité du cédant, il n'en reste pas moins qu'une part non négligeable de l'échec trouve aussi sa source dans la personne même du repreneur : incompétence du futur chef d'entreprise (manque d'expérience, difficulté à maintenir les relations avec les fournisseurs ou clients...), problèmes de gestion de l'entreprise après reprise (erreur de gestion, problèmes d'organisation interne, départ d'un collaborateur-clé...); autant d'éléments qui sont des entraves à la pérennité de l'organisation. Alors, comment faciliter le relais pour que l'entreprise puisse entrer dans une phase de stabilité (après le processus de changement mis en œuvre) ? C'est ce que nous allons voir en nous plaçant dorénavant du côté du repreneur en ce qui concerne sa responsabilité sociale.

2. La responsabilité du repreneur : penser à la « prise en mains » de l'entreprise et à réussir son intégration

En règle générale, le repreneur consacre essentiellement ses efforts sur la phase préparatoire au rachat : choix de l'entreprise, montages juridico-technico-financiers, négociations. Une fois l'entreprise acquise, il a souvent la « satisfaction du devoir accompli ». La dépense d'énergie fournie lors des négociations le conduit fréquemment à un comportement de relâchement et d'apathie. Pourtant, le « droit d'entrée » ne peut lui laisser croire que les choses les plus sérieuses sont terminées ; il doit au contraire commencer tout de suite à penser à l' « après ». Le problème est que même si le repreneur a été choisi, rien ne peut prédire son comportement, ni sa réussite dans sa nouvelle fonction de chef d'entreprise. Surtout que sans repère, ni certitude, il doit affronter provisoirement le cédant lors de la phase de transition et durablement l'entreprise et ses partenaires. C'est pour cela qu'il ne doit pas manquer « son entrée en scène » car c'est par là qu'il obtiendra une véritable reconnaissance. Quel est donc pour lui le sens de sa responsabilité sachant qu'il est sur la « corde raide » lors de la prise en mains, avec le risque de compromettre le succès du rachat ?

2.1. Le problème de l'accompagnement

Selon le type de repreneur, la problématique de l'accompagnement se posera ou ne se posera que dans une moindre mesure. En effet, un membre de la famille ou un salarié a déjà une certaine familiarité avec l'entreprise reprise. Or, la situation est différente lorsque l'entreprise est cédée à un « étranger », c'est-à-dire à un repreneur venant de l'extérieur. Ne faisant pas partie de la « maison », aucun avantage ne lui est conféré par rapport à des repreneurs issus du giron familial ou révélés par l'entreprise. Il semble que ce dernier cas représente la forme la plus risquée des trois. En effet, avoir été cadre dans une grande entreprise ne prédispose pas nécessairement à réussir comme dirigeant de PME. Même s'ils possèdent des qualités professionnelles indiscutables, ils manquent de connaissances sur les spécificités de la PME et de la vie de patron de PME (Bloy et Deruy, 2004). A son arrivée, il doit donc être formé au métier de dirigeant. C'est pourquoi il est essentiel de s'attacher à mettre en œuvre un travail d'accompagnement, durant une période de transition.

La transition⁵ se traduit par le maintien du cédant dans l'entreprise afin d'assurer un passage de relais en douceur car le poids du cédant dans l'activité peut s'avérer très important : par les

⁵ Pour l'entrepreneur qui cède son entreprise, trois possibilités sont envisageables : soit quitter l'entreprise aussitôt la cession effectuée (le cédant s'en va immédiatement, se contentant de remettre les clés au repreneur) ; soit rester pour une période contractuelle (ce dernier offre une assistance ponctuelle et limitée sous forme de CDD) ou démarrer une nouvelle vie avec l'acquéreur (il est intégré dans la structure rachetée) (Lambert, Landic & Lheure, 2003).

revenus qu'il génère par son propre travail direct, par son relationnel qui permet de conserver les clients importants ou d'obtenir des conditions avantageuses des fournisseurs, par son savoir-faire qui peut dans certaines activités constituer l'essentiel du résultat de l'entreprise. La finalité est donc de pérenniser le « savoir-faire organisationnel » (Estève, 1997) en facilitant les contacts du repreneur auprès des partenaires clés de l'entreprise. Le vendeur peut ainsi introduire l'acheteur auprès du personnel et le légitimer auprès de celui-ci. Dans le même ordre d'idée, il peut inciter les clients à rester fidèle à l'entreprise, et présenter son remplaçant aux fournisseurs stratégiques. De plus, même si le repreneur arrive, comme c'est souvent le cas, avec ses propres banquiers, une certaine continuité de la relation bancaire peut également être avantageuse. Durant cette période de cohabitation, l'ancien dirigeant peut donc aider le nouveau dans sa démarche de reprise, et l'encadrer dans sa prise de fonction opérationnelle en jouant un rôle de « mentor »⁶. C'est un bon moyen pour le repreneur de s'arroger des compétences du cédant afin de gagner en crédibilité et légitimité.

Malheureusement, force est de constater que cette situation est rarement idéale. Même si le chef d'entreprise est disposé à accompagner son remplaçant, il ne joue pas toujours le jeu de la continuité. D'après Boussaguet (2005), plusieurs raisons peuvent être avancées pour comprendre pourquoi la collaboration entre l'ancien et le nouveau propriétaire s'est révélée difficile, voire conflictuelle : la difficulté du cédant à se détacher de son entreprise, la forte personnalité affichée par l'ancien dirigeant pouvant écraser la crédibilité du nouveau, des stratégies ou « visions » parfois divergentes ou des styles de management opposés, ou bien le risque de découvrir des « cadavres dans les placards ». Pour ces raisons, l'accompagnement après la vente peut se révéler explosif, et la suite difficile à vivre, surtout dans le cas de litiges. Si ces derniers se terminent devant les tribunaux, cela peut être véritablement destructeur pour l'entreprise reprise dans la mesure où le nouveau dirigeant sera amené à s'en « éloigner » pour gérer ses différends avec le cédant. Or, il n'est pas aisé de s'opposer de fait à un dirigeant devant les salariés.

C'est pourquoi, bien que la présence du cédant apparaisse fondamentale, la période de transition se présente comme une période délicate qu'il convient de gérer en douceur, en prenant soin d'éviter toutes maladresses. Pour que cet accompagnement soit bénéfique, il importe que le repreneur mesure la volonté de transparence du cédant et son degré de coopération. Mais surtout, le repreneur doit comprendre qu'il est difficile pour des cédants, notamment pour ceux qui doivent passer le cap de la retraite, de mettre fin à des années de travail alors qu'ils ont centré leur vie sur leur activité professionnelle. Le dirigeant qui doit volontairement partir et léguer sa place s'accommodera souvent très mal de cette situation, se trouvant face à un repreneur qui respectera ou non ce qu'il a mis tant de temps et d'énergie à construire. C'est pourquoi nous suggérons que le repreneur fasse preuve durant cette phase transitoire de beaucoup de « psychologie » sans pour autant se laisser entraîner par l'affectif ; c'est-à-dire qu'il doit cultiver l'empathie à l'égard du cédant tout en conservant une certaine lucidité. Les praticiens (Duplat, 2003 ; Roullis, 2005...) préconisent de n'avoir aucune « dispute », aucun « mot dur », aucune « remarque désobligeante » devant le personnel. La règle d'or est de ne pas froisser l'ancien dirigeant. D'après nous, il semble souhaitable que le repreneur tienne à son tour un rôle d'« accompagnateur » du processus de deuil du cédant. Le cédant, se sentant « compris », se trouvera alors dans une situation où il lui sera difficile de « refuser » de passer la main... surtout que l'apprenti dirigeant doit profiter pleinement de l'expérience et du soutien que peut lui octroyer celui-ci afin d'éviter tout faux pas. Il ne peut

⁶ D'ailleurs, les mesures prises par le Ministre des PME (Loi du 2 août 2005) tentent à renforcer l'accompagnement du repreneur en créant du tutorat en entreprise (pour les TPE en particulier) et en instituant une prime à la transmission d'entreprise lorsque le cédant accompagne le repreneur.

s'en priver sous peine de mettre en péril les acquis de l'organisation alors qu'il a besoin de bases solides pour lancer son projet....

D'un point de vue technique, afin de favoriser une totale clarté sur le plan du pouvoir dans l'entreprise et ainsi s'éviter toutes difficultés relationnelles au moment de la passation des pouvoirs, il apparaît nécessaire de régir les modalités de fonctionnement du quotidien (Chabert, 2005) et de réduire la durée de transition dans l'intérêt de l'entreprise. D'après nous, ce n'est qu'à cette condition que la coopération entre les deux hommes pourra pleinement s'exercer et que la période de transition offrira ses avantages : réalisation du transfert des connaissances et du savoir-faire, stabilité de l'entreprise, légitimation du repreneur. La situation sera alors totalement claire pour le personnel de l'entreprise...

2.2. L'impatience et l'isolement du repreneur

Lorsque le repreneur prend les rênes de l'entreprise, il semble souvent aveuglé par son nouveau statut de dirigeant, parfois « pris dans le fantasme de la toute puissance narcissique (« j'ai le pouvoir ») » (Amado & Elsner, 2004). Or, à ses débuts dans l'organisation, il apparaît impossible d'arriver dans l'entreprise en voulant aussitôt tout révolutionner sous prétexte d'être le nouveau dirigeant.

Bien qu'il ne puisse échapper à sa responsabilité de prendre des décisions immédiates et sentir le besoin d'imposer certains éléments clés de l'organisation (but, valeurs, mission...), le repreneur ne doit pas se montrer trop pressé, et cela pour plusieurs raisons. Tout d'abord, le cédant appréciera rarement qu'on lui fasse comprendre que « son enfant a vieilli » (Lecointre, 2002), et qu'il est urgent de le faire évoluer dans une nouvelle direction. Ensuite, les salariés risquent d'être davantage inquiets s'ils comprennent que le repreneur n'a aucune « bonne » intention envers l'entreprise, la considérant uniquement comme un moyen de spéculation pour s'enrichir, sans se préoccuper du reste⁷. Une telle attitude de la part du repreneur créera inévitablement un blocage qu'il s'agit d'éviter. Autrement dit, il semble plus prudent de ne pas se lancer trop rapidement dans une course au développement, surtout lorsqu'il s'agit d'un repreneur qui ne vient pas du métier. Cela pourrait être perçu par les salariés comme une forme d'arrogance de la part du repreneur, désireux d'acter son contrôle. Cette impatience, voire arrogance, pourrait ébranler leur confiance, leur motivation. Procéder de la sorte serait donc une grave erreur. Il ne peut se permettre de « débarquer » dans l'entreprise, avec ses bagages (Rollin, 2006) sans la découvrir au préalable et s'en imprégner. Sinon, il est évident que si ce dernier prend des décisions importantes (telles que la diversification produit, la conquête de nouveaux clients, un déménagement...) avant de mieux connaître l'organisation et recevoir l'adhésion de ses membres, il s'expose à prendre un certain nombre de mauvaises décisions qui peuvent mettre en péril sa crédibilité, et constituer une source d'instabilité à moyen terme, des erreurs dont les plus graves peuvent conduire à la défaillance de l'entreprise...

Ainsi, le repreneur doit montrer avant tout qu'il est l' « homme de la situation » ; mais il se peut aussi qu'il ne parvienne pas à rallier les salariés derrière lui, parce qu'il n'y accorde, à tort, pas vraiment d'importance. Pourtant, il faut qu'il prenne conscience qu'il n'agit pas seul dans l'entreprise. Cette prise de conscience est d'autant plus indispensable que le repreneur

⁷ Actuellement, le ministre de la Justice prépare une loi visant à prévenir les faillites et à assainir les pratiques dans les tribunaux de commerce. Cette loi mettrait un terme aux agissements de certains repreneurs professionnels qui rachètent pour un franc symbolique une entreprise pour s'en débarrasser ensuite. Ces « serial repreneurs » agacent de plus en plus les tribunaux.

n'a pas l'assurance que son projet de reprise va aboutir. C'est pourquoi il ne peut se permettre d'ériger ses principes du haut de sa « tour d'ivoire ». Il a besoin des salariés pour concrétiser sa vision future et pour atteindre les buts de l'entreprise. Dès son arrivée, celui-ci doit être sûr de pouvoir les garder pour s'en faire des alliés qui vont le soutenir dans sa reprise, notamment les collaborateurs clés qui représentent la mémoire de l'organisation mais aussi parce que ce sont les « seuls » promoteurs de l'entreprise, ceux qui vont parvenir à la faire vivre au quotidien, le fondateur n'étant plus des « leurs ». Mais, le repreneur peut parfois développer un clivage du type « moi-eux » alors qu'il devrait susciter de l'adhésion et de la motivation à l'endroit de ses idées. Ce faisant, il peut se retrouver face à des salariés qui refusent d'obéir ou ne respectent pas ses règles et ordres. Ce qui peut créer un climat pesant et nuisible à la reprise. Dans le cas d'un enlèvement de la situation, les salariés peuvent même aller jusqu'à décider de quitter l'entreprise. Ceux qui ont une « valeur de marché » auront tendance à rechercher des opportunités à l'extérieur de l'entreprise. Or, on sait bien qu'avec le départ de salariés, des connaissances stratégiques et un savoir-faire exemplaire peuvent être littéralement perdus pour l'organisation. Cette fuite de compétences (notamment, en cas d'absence de clauses de non-concurrence dans les contrats de travail) peut se répercuter de façon désastreuse sur l'entreprise. Le danger est que cela conduise le repreneur à se retrouver isolé et à souffrir de la « solitude » du leader (Gumpert et Boyd, 1984)... cause majeure de difficulté, voire d'échec lors de la prise en mains.

Prendre sa responsabilité, c'est penser à la « prise en mains » de l'entreprise, trop souvent encore mise à l'écart dans l'esprit des repreneurs. Mais surtout, durant cette étape, nous ne saurions trop leur recommander de penser à se garantir d'une intégration de qualité ; faute de quoi ils s'exposeront à de sérieux revers : mécontentement des salariés, perte des clients, refus des fournisseurs, banquiers moins compréhensifs.... De manière plus générale, ils doivent être sensible au fait qu'ils ont leur part de responsabilités pour mener à bien leur nouvelle « mission » et garder en tête qu'une reprise a pour objectif d'assurer la croissance de l'entreprise et le maintien (ou le développement) de l'emploi, y compris les leurs.

Conclusion.

Tout événement au sein d'une PME ne peut faire perdre de vue la RSE faute d'isoler la PME de son contexte et de s'attirer la foudre des acteurs... Cette RSE, qui est finalement du ressort des dirigeants sortants et entrants, gagnerait à être plus connue d'autant que nous sommes en situation d'urgence au vu de la démographie entrepreneuriale annoncée. La responsabilité bi-directionnelle de ces acteurs se doit d'être engagée dans de telles situations ; faute de quoi beaucoup d'entreprises disparaîtront, avec le gâchis que cela peut occasionner, ou seront rachetées par d'autres entreprises, voire des intérêts étrangers....

La question qui reste en suspens est alors de savoir si dans le contexte africain, les acteurs se préoccupent de la transmission/reprise des entreprises existantes, et surtout si ces derniers prennent ou non conscience de la responsabilité sociale qui leur incombe ? Ce qui est sûr, c'est que l'industrialisation du Magreb posera tôt ou tard cette problématique avec acuité. Par anticipation, nous suggérons donc aux entrepreneurs africains d'apprendre des erreurs des autres afin d'éviter les écueils que connaissent actuellement les pays industrialisés.

Bibliographie.

Amado, G. & Elsner, R. (2004), *Leaders et transitions. Les dilemmes de la prise de fonction*, Pearson Education France, Paris

- Bauer, M.** (1993), *Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, Paris, InterEditions
- Bloy E., Deruy M.** (2004), « Marché de la transmission d'entreprise : paroles de repreneurs versus paroles de professionnels », *Actes Colloque « Transmission d'entreprise : état des lieux et perspectives »*, GESEM, Montpellier, Tome 2, p. 94-110
- Boussagnet, S.** (2005), *L'entrée dans l'entreprise du repreneur : un processus de socialisation repreneuriale*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier1
- Chabert, P.** (2005), *Transmission d'entreprise : optimiser la prise de relais*, Paris, Pearson Education France
- Deschamps, B. & Paturel, R.** (2001), *Reprendre une entreprise... saine ou en difficulté*, Paris, Dunod, (réactualisation septembre 2005)
- Deschamps, B.** (2000), *Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Grenoble
- Duplat, C.A.** (2003), *Reprendre ou céder une entreprise*, Collection Guid'Utile, Librairie Vuibert
- Estève, J.-M.** (1997), *La gestion des ressources intrapreneuriales et le succès du Rachat de l'Entreprise par ses Salariés*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier 2
- Gumpert, D. & Boyd, D.** (1984), « The loneliness of the small-business owner », *Harvard Business Review*, novembre-décembre, p.18-23
- Lambert J.C., Landic J., Lheure P.** (2003), *Céder son entreprise : quand et comment ?*, Paris, Dunod
- Lecointre G.** (2002), *La transmission d'entreprise en pratique - 10 leçons pour réussir une cession de PME et 110 cas réels analysés*, Paris, Gualino éditeur (réactualisation février 2005)
- Monassier, B.** (2003), *Transmission d'entreprise*, édition Francis Lefebvre, 2^{ème} édition
- Observatoire des PME** (2005), *Dirigeant de PME, un métier ? Éléments de réponse*, Regards sur les PME, n.8
- Pailot, P.** (1999), « Freins psychologiques et transmission d'entreprise : un cadre d'analyse fondé sur la méthode biographique », *Revue International de PME*, vol. 3, p. 9-32
- Rollin, M.** (2006), *Reprise/rachat d'entreprise : les 100 premiers jours. Comment les réussir ?*, Maxima, Paris
- Roulois, T.** (2005), *Achetez, vendez ou transmettez une entreprise*, Editions ESM Management & Société
- Tariant, J.M.** (2002), *Guide pour reprendre une entreprise - Validation du projet, montage juridique, fiscal et financier*, Paris, Editions d'Organisation (réactualisation novembre 2004)
- Torrès, O.** (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, n.144, p.119-138
- Vatteville, E.**, (1994), « Le risque successoral », *Revue française de gestion*, n° 98, pp. 18-27.