

# REPRISE D'ENTREPRISE ET GESTION DU CHANGEMENT : UNE COMBINAISON DÉLICATE

## INTRODUCTION

Les perspectives démographiques montrent qu'un volume important d'entreprises changeront de propriétaire dans les années à venir. Des analyses statistiques montrent que de nombreux échecs sont dus à une insuffisance de prise en compte du facteur humain.

« Reprendre » une entreprise représente à la fois un défi individuel pour le repreneur, et une mutation pour l'entreprise et ses salariés. Le repreneur va découvrir des équipes déjà en place, des pratiques et une culture professionnelles dont il faudra tenir compte. Les salariés découvriront un autre projet et un autre style de management. Opportunité pour les uns, risque pour les autres. Les positionnements se feront en fonction des personnes, mais aussi en fonction de l'écart entre l'ancien et le nouveau projet, entre l'ancien et le nouveau management. Le travail de découverte et de rapprochement pourra être à l'origine d'un renforcement des tensions habituelles qui traversent l'entreprise.

Quelles sont les tensions les plus exacerbées en situation de reprise ?

### 1. Tension entre changement et continuité

C'est la tension de base. En principe, on attend de tout nouvel arrivant qu'il s'adapte à l'organisation en place. À l'arrivée d'un nouveau dirigeant, pourtant, la donne est différente : il a une légitimité à refonder le projet d'entreprise, à proposer une autre cohérence. Mais obtenir une adaptation de concert de l'ensemble du corps social n'est pas donné d'avance.

### 2. Tension entre faire vite et prendre son temps

Tout repreneur doit faire face à une triple contrainte : rembourser la dette, organiser le développement et prendre les multiples décisions quotidiennes qui font « tourner la boutique ». Il doit donc agir vite et juste tout en voyant loin. Cela réclame un temps que l'entreprise possède rarement : nombre de repreneurs découvrent une fois en place le manque de marge de manœuvre financière. Gérer cette situation sans connaître l'entreprise rajoute un degré supplémentaire de difficulté.

### 3. Tension entre confiance et défiance

Pendant la période d'observation qui accompagne l'arrivée d'un nouveau dirigeant, tout peut se construire ou se détériorer, y compris la confiance. Souvent les repreneurs se trompent d'objectif : ils veulent imposer leur projet alors qu'il s'agit de construire leur légitimité et la confiance qui en découle. Et même quand tout se passe bien, la confiance n'est jamais définitivement acquise ; il faut l'entretenir.

Les exemples qui suivent illustrent diverses façons de gérer ces tensions. Il n'y a pas de recettes qui conduisent automatiquement vers la réussite. À chacun de réfléchir à l'équilibre qui convient le mieux à la situation.

Fiche réalisée par  
Jérôme Bertin,  
Didier Bisson,  
Gérard Paljkovic,  
Chargés de mission d'Aravis

# MÉGATEUF SA : QUAND PROFIL DU REPRENEUR ET CULTURE DES SALARIÉS NE SE RENCONTRENT PAS

## LA SITUATION EN PHASE D'ANTE REPRISE <sup>1</sup>

Cette entreprise de 10 salariés, en situation de redressement judiciaire, est reprise par un cadre d'une grande entreprise, récemment licencié suite à une restructuration. Elle est spécialisée dans l'installation, la vente et la location de matériels de sonorisation et d'éclairage. Âgé de 51 ans, le repreneur a auparavant occupé des postes à responsabilité dans le domaine de la gestion, des achats et de la logistique, complétés par une formation en gestion et organisation d'entreprise. Il succède à un cédant, créateur de l'entreprise, technicien dans l'âme. Sa décision de rachat se fonde, entre autres, sur le repérage d'importantes erreurs de gestion et d'organisation apparemment imputables au cédant, lesquelles laisseraient entrevoir de fortes marges potentielles de progrès. Avant le rachat, le repreneur rencontre individuellement l'ensemble du personnel et décide de reprendre l'entreprise sur la base du licenciement de 2 salariés.

## LA SITUATION EN PHASE DE REPRISE EFFECTIVE <sup>2</sup>

À son arrivée dans les murs, le dirigeant réunit le personnel et lui fait part de son projet de « *remettre les gens au travail dans une organisation améliorée* ». Sont également abordés des questions de mobilisation du collectif, d'éthique, de valeurs, de respect ou même d'empathie. Une hiérarchie est créée par la promotion au statut cadre de 2 salariés, une façon de reconnaître, selon lui, les compétences de ces personnes, et donc, de rétablir une certaine justice. Parallèlement, peu à peu se lève le voile sur la réalité de l'héritage laissé par le cédant, notamment sur des chantiers en cours, objets de contentieux lourds avec la clientèle, le tout dans un contexte de marché peu favorable.

Progressivement, les relations entre salariés et avec le dirigeant se dégradent. Le personnel se déchire autour des promotions accordées qui ne correspondraient pas, selon eux, à la représentation qu'ils ont de la hiérarchie interne des compétences. Les décisions du dirigeant en matière d'organisation sont remises en cause par un collectif à forte culture professionnelle qui le juge peu crédible sur le plan technique. Par ailleurs, la rationalisation du système de gestion, entreprise par ce dernier, se heurte à de fortes réticences chez ces hommes

de chantiers qui ont le sentiment que leur travail se « bureaucratise ». Le dirigeant quant à lui estime que la phase d'appréciation du personnel en ante reprise n'a pas été suffisamment approfondie pour bien jauger les personnes.

## LA SITUATION À TERME

La situation relationnelle entre le dirigeant et le personnel prend une tournure très conflictuelle, qui se traduit par un départ volontaire et un licenciement sur fond de procédure prud'homale. Le discours du dirigeant s'est durci et c'est un homme visiblement ébranlé qui affirme plus tard « *Au début, j'étais dans l'empathie, aujourd'hui, j'ai sorti le bazooka* ». 20 mois après la reprise, la liquidation judiciaire de cette entreprise était prononcée...

## CONCLUSION

La confiance entre repreneur et salariés ne s'est jamais réellement établie et la relation n'a fait que de glisser de la méfiance à la défiance. Deux composantes de la situation sont, semble-t-il, à souligner :

- La non reconnaissance de la légitimité du repreneur par les salariés, notamment du fait qu'il ne soit pas du métier;
- l'écart important entre profil du repreneur et celui du cédant qui se traduit par des styles de management très différents (choc culturel pour les salariés).

## REPÈRES POUR AGIR

Le discours et le style de management du repreneur, sans doute calqués sur ses pratiques antérieures en grande entreprise, ont-ils été ajustés à la culture et aux besoins des salariés en place?

Les décisions de changement n'ont-elles pas été prises trop tôt, sans prendre suffisamment le temps de s'immerger dans le fonctionnement de l'entreprise et des hommes la composant?

1. Ante reprise : du premier contact entre cédant et repreneur à l'acte de cession

2. Reprise effective : entrée en fonction du repreneur

# SUPERPLOMB SARL : QUAND URGENCE ET CHANGEMENT IMPOSÉ ABOUTISSENT À DES DIFFICULTÉS

## LA SITUATION EN PHASE D'ANTE REPRISE

Cette TPE de 3 salariés assez anciens, est rachetée par un cadre technique d'une grosse entreprise, désireux de changer de vie professionnelle. Le rachat est précédé par deux rencontres avec le précédent propriétaire, et par la consultation de données financières, commerciales et techniques. Tout paraît en ordre. L'activité consiste en des services de plomberie auprès de particuliers ou d'entreprises.

## LA SITUATION EN PHASE DE REPRISE EFFECTIVE

À son arrivée, le nouveau dirigeant découvre la vraie situation. L'équilibre financier présenté par le cédant cachait quelques dettes et un certain déficit d'exploitation. Il dira que « sa confiance a été trompée » et « qu'il aurait dû procéder à une meilleure analyse, et même à un diagnostic préalable » pour faire des hypothèses sur les causes des déficits.

En tout cas, dans sa situation, pas de coussin financier pour « voir venir ». Étant donné qu'il avait prévu une rentabilité rapide, il cherche et trouve une solution rapide, du moins en apparence. Il fait le choix :

- de demander une augmentation de productivité aux salariés ;
- de diversifier les activités autour de l'activité historique (nouvelles prestations) ;
- de mettre « le client au centre » en demandant une plus grande disponibilité horaire au personnel (rester plus tard le soir pour boucler un chantier commencé le matin).

Pour donner l'exemple, en plus de ses fonctions de dirigeant, il prend le poste d'accueil. Cela lui permet d'être en contact avec la clientèle et de proposer à cette dernière les nouvelles prestations (activités et délais), forçant ainsi un peu la main aux salariés qui sont en désaccord avec ces nouvelles options.

En effet, très rapidement, il se trouve confronté à une résistance véhémente des salariés, qui n'acceptent pas de faire plus de production en moins de temps, ni de rester le soir chez les clients dans les conditions fixées. D'autre part, la diversification d'activité nécessite des compétences qu'ils ne maîtrisent pas, même si, selon le repreneur, leur acquisition est facile compte tenu des proximités avec les compétences actuelles.

## LA SITUATION À TERME

Un premier salarié finit par être licencié, remplacé par un membre de la famille du repreneur. Un deuxième salarié déserte le poste de travail, sans laisser d'adresse, remplacé aussi par une connaissance du repreneur. Le troisième salarié ne tarde pas à suivre, mais n'est pas remplacé par manque d'activité : les promesses commerciales non tenues ont terni l'image de l'entreprise.

Au bout d'un an donc, 100 % du personnel a été renouvelé, après bien des conflits et bien des soucis.

Le repreneur reconnaîtra qu'il n'avait, en vérité, pas totalement confiance en la capacité des salariés à évoluer en compétences. L'ancien dirigeant, contacté, avouera qu'il n'était pas en capacité de gérer cette équipe, et que c'est pour cela qu'il a souhaité se dessaisir de l'affaire.

## CONCLUSION

Ici, il est clair que la rapidité et l'ampleur des changements (du point de vue des salariés) a été un facteur de conflit. La difficulté à travailler sans confiance est attestée par les recrutements suivants faits « dans la famille ». Cela tiendra-t-il ? Et pousser les salariés à vendre des prestations non encore acceptées ni maîtrisées présente un risque et ne favorise pas la mobilisation et la confiance.

### REPÈRES POUR AGIR

La mise devant un fait accompli n'est pas un facteur de confiance. Une temporisation, une concertation et un accord conditionnel, avec clause de retour éventuelle, n'auraient-ils pas permis d'évoluer autrement dans les relations et du coup dans l'organisation ?

Changer, adapter ses plans d'action, temporiser le « retour sur investissement », sans changer les finalités, est parfois la meilleure solution pour rassurer, mobiliser, consolider la ressource humaine. La flexibilité stratégique peut être un mode de gestion de l'incertitude.

# EAU CLAIRE SA : QUAND L'INTÉGRATION DU FACTEUR HUMAIN EN AMONT ET AVAL DE LA REPRISE EST SOURCE DE SUCCÈS

## LA SITUATION EN PHASE D'ANTE REPRISE

Cette entreprise de 12 salariés, spécialisée dans la conception et la maintenance de systèmes hydrauliques, est rachetée par un dirigeant possédant une entreprise similaire dans un département voisin. Le repreneur rencontre le cédant à plusieurs reprises pour évaluer l'entreprise sur : sa santé financière, son potentiel de développement et ses ressources humaines, en particulier sur les compétences, les parcours, les projets des salariés. L'organisation, la culture et le mode de management de l'entreprise sont abordés ainsi que le « projet de vie » du cédant. Cela permet au repreneur de préparer la période de transition et de vérifier la réalité du deuil de l'entreprise par le cédant. Pour lui permettre de bénéficier d'une retraite à taux plein, il est négocié que le cédant soit employé par l'entreprise en tant que cadre commercial pendant 18 mois. Cette période est utilisée par le repreneur pour organiser le transfert de savoir-faire et la mise en lien avec les clients du cédant.

## LA SITUATION EN PHASE DE REPRISE EFFECTIVE

À son arrivée, le repreneur ne découvre rien qui n'ait été évalué : l'entreprise est saine et a un réel potentiel. Le dirigeant décide cependant d'engager un diagnostic associant les salariés pour réfléchir aux forces et faiblesses de l'organisation du travail dans une perspective de croissance.

Les difficultés viennent de la relation au cédant. La réussite du repreneur fait regretter la vente au cédant. Il supporte de moins en moins sa position de salarié et tente de reprendre la main sur l'atelier en tentant de construire une alliance avec l'encadrement (privilégier certains clients, etc.). Face à ce comportement, le repreneur négocie un départ au bout de 9 mois : le cédant ne viendra plus dans l'entreprise, mais son salaire lui sera versé jusqu'au terme convenu.

## LA SITUATION À TERME

À l'issue du diagnostic, un nouveau service est créé, un encadrement intermédiaire est mis en place, un plan d'investissement défini pour remplacer certaines machines obsolètes. Surtout, le personnel est mobilisé autour d'un

projet qu'il a lui-même contribué à construire. Cette mobilisation est renforcée par certains actes symboliques posés par le repreneur : généralisation de la mutuelle aux non-cadres, renégociation à la hausse de l'accord d'intéressement, achat de véhicules et de nouvelles tenues de travail plus modernes.

Un an après, le chiffre d'affaires a augmenté de 30 % et l'entreprise a embauché 8 salariés. Pour autant, deux départs de salariés ont été négociés : les personnes ne se retrouvaient plus dans le nouveau projet de l'entreprise, dans sa nouvelle culture privilégiant un engagement fort des personnes.

## CONCLUSIONS

L'évaluation exacte de la situation financière de l'entreprise et de son potentiel économique et humain de développement a été un élément déterminant du succès.

Mais la décision du repreneur de ne pas imposer un projet aux salariés et de bâtir celui-ci avec eux en leur donnant le cap a été capital dans la mobilisation des personnes. Cette gestion du changement, lui a permis de construire une véritable légitimité de dirigeant ; elle a ainsi créé une confiance réciproque entre lui et les salariés.

## REPÈRES POUR AGIR

L'évaluation économique ne suffit pas pour apprécier une entreprise. Il faut aussi identifier son potentiel humain à deux niveaux : sa compétence et sa capacité de changement.

Un des enjeux du repreneur est de faire reconnaître sa légitimité de dirigeant ce qui ne peut passer par un projet imposé a priori, mais plutôt par des décisions ad hoc issues de la connaissance fine du métier ou portées par des priorités claires.

Gérer le changement, c'est aussi gérer la période de transition pendant laquelle le cédant est encore dans l'entreprise. Contractualiser précisément son rôle et ses fonctions permettra de gérer plus sereinement les éventuelles difficultés.

# POINTS DE VIGILANCE

**Lors d'une reprise, il y a toujours un subtil dosage à trouver entre rupture et continuité et des tensions à gérer entre progression et précipitation et entre confiance et défiance.**

Le repreneur doit sortir de l'approche binaire que l'on pourrait résumer ainsi : soit « ce sont les salariés qui s'adaptent à mon projet », soit « j'adapte mon projet aux salariés en place ». Il faut rechercher des compromis, des équilibres dynamiques, évolutifs dans le temps, qui permettent à l'entreprise de progresser, tout en maintenant intact le potentiel et la motivation créative et productive du personnel. Voici 3 points de vigilance dans la recherche de ces équilibres.

## 1. DÉPASSER LA DOUBLE RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

**La résistance des salariés au changement, souvent évoquée.** Pour la dépasser, cela suppose de la part de la direction un minimum d'information et de communication sur le projet (convaincre), ainsi qu'une dose de participation permettant de les associer dans une logique de co-construction (impliquer). **Mais également, la résistance du repreneur** qui, sur le plan du management, reproduit très souvent des pratiques peu ou pas adaptées à la culture de l'entreprise, car calquées sur celles de sa situation professionnelle antérieure. Autrement dit, dans de nombreux cas, il s'agit de passer d'une compétence managériale à une compétence « entrepreneuriale »

## 2. OBSERVER, COMPRENDRE, AGIR

Hors situations d'urgence, le compromis réaliste est de se donner le temps de se découvrir réciproquement, en travaillant ensemble, en passant du temps ensemble – ce qui favorise la confiance – avant de prendre des décisions stratégiques. Au début donc, beaucoup observer

et peu décider, pour ensuite beaucoup décider et moins observer. L'immersion dans la culture et le fonctionnement historique de l'entreprise est un temps dont on ne saurait faire l'économie.

## 3. ACCEPTER DE NE PAS FAIRE AVEC TOUS, MAIS EN MESURER LES CAUSES ET LES CONSÉQUENCES

Les salariés peuvent ne pas tous se retrouver dans le nouveau projet d'entreprise ou dans le mode de management du nouveau dirigeant. Des départs sont parfois inévitables. Cela ne signifie pas pour autant échec de la reprise. En revanche, il est nécessaire d'en mesurer les causes et les conséquences : les conséquences comme les risques de pertes de connaissances, de compétences – voire même de mobilisation (il existe des leaders informels dont le départ peut « casser » une équipe); les causes pour cerner s'il s'agit uniquement de problèmes individuels ou s'il s'agit de ressentis collectifs porteurs d'effets retard potentiellement massifs.

**Au final, prendre en compte le facteur humain doit se faire tout au long du processus de transmission-reprise.** Cette prise en compte est complexe et semée d'embûches. Il n'existe pas de solutions certaines a priori. Trois dimensions de ce facteur humain doivent être considérées par le repreneur dans ses réflexions : les ressources humaines, la capacité de l'entreprise à gérer le changement (a-t-elle de l'expérience? Comment a-t-elle géré ses précédents changements?), et l'adéquation du mode de management avec la culture de l'entreprise.

# BIBLIOGRAPHIE ET RESSOURCES

## ARAVIS

*Le facteur humain dans l'accompagnement des transmissions-reprises d'entreprise*

À paraître

Guides facteur humain et reprise d'entreprise :

- *La feuille de route du repreneur*
- *Évaluer le facteur humain avant de décider la reprise*
- *Évaluer l'avancée de son projet après la reprise*

## RÉSEAU ANACT

*Anticiper et accompagner les mutations des entreprises et des territoires*, Travail et changement, n° 311, 12/2006, 15 pages  
Yahiaoui (Farida), Dumalin (Frédéric), Raveyre (Marie), Beaujolin-Bellet (Rachel), Conjard (Patrick), Lenain (Marie-Christine)

## EXTERNES

*Reprise – rachat. Les 100 premiers jours. Comment les réussir?* Rollin Michel, Éditeur : Maxima, janvier 2006, 200 pages

*Reprendre une entreprise saine ou en difficulté* 2<sup>e</sup> édition, Deschamps Bélangère, Paturel Robert, Dunod, septembre 2005, 264 pages

*La transmission des petites et moyennes entreprises. L'expérience de OSEO bdpme*, OSEO-bdpme, juin 2005, 66 pages

*Étude CES Rhône-Alpes politique régionale en faveur de la transmission et de la reprise d'entreprises*, rapport n° 2004-09, 2004

## RESSOURCES

- Conseil régional : [www.reprendre-en-rhonealpes.fr](http://www.reprendre-en-rhonealpes.fr)
- Chambres de commerce et d'industrie Rhône-Alpes : [www.rhone-alpes.cci.fr](http://www.rhone-alpes.cci.fr)
- Chambre régionale des métiers : [www.crm-rhonealpes.fr](http://www.crm-rhonealpes.fr)
- OPCAREG : [www.opcaregra.com](http://www.opcaregra.com)
- EM Lyon : [www.em-lyon.com](http://www.em-lyon.com)
- CRA : Association nationale pour la transmission d'entreprise : [cra.lyon@wanadoo.fr](mailto:cra.lyon@wanadoo.fr)  
14 rue Gorge de Loup – 69009 Lyon  
Tél. 04 72 53 80 54

La liste des partenaires d'Aravis accompagnant la transmission-reprise d'entreprise est disponible sur site d'Aravis [www.aravis.aract.fr/axes de travail/changements technologiques et organisation](http://www.aravis.aract.fr/axes%20de%20travail/changements%20technologiques%20et%20organisation)



Rhône-Alpes Région

