

La reprise d'entreprise à l'aune de l'analyse du récit

Elen Riot
Doctorante
Groupe HEC
elen.riot@mailhec.net

Bernard Ramanantsoa
Directeur Général
Groupe HEC
ramanantsoa@hec.fr

Etienne Krieger
Professeur Affilié
Groupe HEC
krieger@hec.fr

Groupe HEC
1, rue de la Libération
F-78350 Jouy-en-Josas
Tel: +33 (0)1 39 67 70 00

Résumé

La cession d'une entreprise à un tiers extérieur est une phase périlleuse pour l'organisation. Le cédant doit passer le relais à son successeur mais il faut aussi que l'identité de l'entreprise puisse se tisser afin d'intégrer de nouvelles orientations sans renier le passé. Les problèmes survenant entre les acteurs impliqués dans cette phase de passage de relais peuvent être éclairés par le modèle confiance/allégeance, déjà appliqué au cas des jeunes entreprises innovantes financées par capital-risque.

L'identité organisationnelle peut se décrire comme une « narration », un récit construit et validé au fur et à mesure par la réalisation des promesses. La confiance entre les deux dirigeants impliqués dans le processus de reprise coexiste avec l'allégeance, définie comme un attachement à un ensemble de valeurs liant les acteurs à une organisation. Confiance et allégeance peuvent se conforter ou s'affronter selon la capacité des acteurs à faire évoluer l'identité organisationnelle. L'enjeu, pour l'ancien comme pour le nouveau dirigeant, est de représenter, à travers un récit, des rites et des mythes partagés, une vision cohérente de l'entreprise. L'histoire d'une reprise comprend des motifs qui s'enchaînent selon une structure que l'on peut typifier.

Mots clés : *entrepreneuriat de reprise, confiance, allégeance, identité organisationnelle, narration, parenté, récit, rites et mythes, capital-investissement.*

Abstract

Whenever a new manager takes over a firm, the whole organization is at risk. The seller should unambiguously hand over the baton to his successor and the corporate identity of the company should evolve and explore new avenues as well as a new managerial style. The past, however, will never be swept away and this inheritance may prove too heavy a burden to bear. The problems that maybe occur during this takeover phase can be highlighted by the trust/allegiance model, previously applied to venture capital funded start-ups.

The evolution of corporate identity can be described as a "narration", a narrative where the entrepreneur foretells the story he makes happen. Trust between the actors implied in the takeover process interplays with allegiance, defined as a set of values linking the actors to a company's corporate identity. Both interpersonal trust and allegiance toward a common vision may reinforce one another or collide, depending on the actors' ability to shape the organisational identity. The issue, for the organisation as a whole, is to find and offer an attractive vision of the company, through a narrative and shared rites and myths. The narrative of a takeover may be typified as a tale.

Keywords: *entrepreneurship, takeover, trust, allegiance, organizational identity, kinship, narrative, rites and myths, private equity.*

Introduction

La reprise d'une entreprise est un moment de grande fragilité. Ce qui était construit semble à reconstruire. L'un des prismes pour comprendre ce qui se joue au cours d'une reprise est celui de l'identité organisationnelle. Jusqu'à quel point l'identité d'une entreprise est-elle fonction de la personne qui la dirige ?

Aux approches existantes du processus de reprise (Deschamps, 2000 ; Fattoum & Fayolle, 2005), nous souhaiterions ajouter celle de l'analyse du récit¹. Ce cadre met en lumière un phénomène paradoxal concernant l'identité organisationnelle : celui du nécessaire passage d'une confiance d'homme à homme à une adhésion plus large au projet d'entreprise. Ce passage se fait par étapes, comme autant d'étapes d'un récit.

Au cours d'une recherche antérieure sur la création d'entreprise, nous avons constaté que la difficulté à passer d'une relation interpersonnelle de confiance à une commune allégeance envers la personne morale (l'entreprise) était la cause de crises parfois insurmontables. Aussi avons nous élaboré le modèle dialectique confiance/allégeance (Riot, 2005), que nous adaptons ici au cas de la reprise.

Nous considérerons donc les cas de reprises entre un cédant et un repreneur non liés par des liens familiaux en nous inspirant de l'analyse structurale de Claude Lévi-Strauss et notamment de son interprétation du folkloriste russe Vladimir Propp (Lévi-Strauss, 1958 & 1974). Nous reprenons le modèle confiance/allégeance de manière prospective, ayant réalisé des entretiens non directifs supplémentaires auprès d'entrepreneurs (cédants et repreneurs), d'investisseurs et d'intermédiaires spécialisés. La trentaine de cas de reprises évoqués au cours des entretiens se compose principalement d'entreprises de taille moyenne.

Nous exposerons tout d'abord la situation de la reprise en France au travers d'analyses quantitatives et nous pointerons certaines zones d'ombre que nous pensons pouvoir lever par une analyse de la dialectique confiance/allégeance, que nous exposerons dans un second temps. Nous montrerons alors que cette dialectique compose une identité organisationnelle par un processus d'ancrage qui peut se lire comme un récit type. Enfin, nous proposons une analyse structurale des composantes essentielles, motifs et étapes, de ce récit afin d'isoler les clefs du succès ou de l'échec d'une reprise. Que doit-il se passer au sein de l'organisation pour que la rencontre ait vraiment lieu et que l'identité évolue ?

¹ Les phrases en italiques correspondent à des extraits d'entretiens. Cet article résume une communication présentée par les auteurs au premier colloque Georges Doriot (2006).

I) Première approche des situations de reprise

Les études sur la reprise d'entreprise s'accordent sur l'importance du phénomène. On parle de plus de 400 000 entreprises concernées à dix ans. Afin de comprendre ce qui se joue au cours de ce processus, nous commencerons par brosser un tableau de la reprise d'entreprises en France puis nous mettrons en lumière les ambivalences qui méritaient selon nous plus ample analyse.

1) Tableau de la reprise d'entreprises en France

Nous nous centrons sur les modalités de reprise par rachat², qui représentent un cas de reprise sur deux. Les enquêtes quantitatives indiquent que, pour une transmission, les deux critères essentiels à retenir sont la taille de l'entreprise et son secteur d'activité. Comment expliquer cependant l'importance du taux d'échec des reprises ? L'Insee évoque entre 40 000 et 60 000 reprises annuelles pour 200 000 créations d'activité et 40 000 dépôts de bilan annuels pour 2,5 millions d'entreprises. Dans l'échantillon Oséo (2005), une entreprise sur six ne survit pas six ans à sa reprise. Les études quantitatives soulignent aussi le poids de la dette qui l'accompagne et pèse sur la restructuration.

Or, une approche qualitative de phénomènes comme la dette permet de mieux comprendre des enjeux que les études quantitatives ne font que désigner. Cela n'a du reste rien d'étonnant : les enjeux liés à l'identité organisationnelle sont complexes et font souvent l'objet de tabous, comme tout ce qui a trait au pouvoir (Reitter et Ramanantsoa, 1985). Il faut donc se pencher plus avant sur la nature de cette identité organisationnelle en combinant esprit de géométrie et esprit de finesse.

2) Des réponses ambivalentes aux questions sur l'identité organisationnelle

Les informations quantitatives se révèlent ambivalentes dès que l'on sort du clivage taille/métier, et les déclarations des cédants et des repreneurs n'expliquent guère le processus de reprise. Qu'il s'agisse de la comparaison des rapports ou de l'interprétation des données, on peut relever des contradictions que la seule approche quantitative ne permet pas de lever :

- La reprise est souvent pensée comme une décision rationnelle de part et d'autre. Or le cédant affirme avoir planifié la sortie dans 80% des cas, alors que le repreneur affirme dans 40% des cas avoir saisi « une opportunité » (Oséo, 2005). Cela pose la question des motivations personnelles des individus, mais cela met aussi l'accent sur le terrain où se place la rencontre entre les deux personnes.
- On pourrait croire qu'une rencontre présiderait au choix de son entreprise par le repreneur et expliquerait la propension du cédant à lui livrer les clés. Or cela semble secondaire. Les

² Les autres modalités étant notamment la location-gérance et les reprises par le conjoint ou par donation.

principales raisons invoquées par le repreneur (Ifop, 2003) sont le goût du métier de dirigeant (l'attrait du pouvoir ?), l'espoir de gagner de l'argent (l'appât du gain ?), l'attrait du secteur et, dans seulement 20% des cas, pour l'entreprise en particulier. Comment concilier ces choix qui se veulent rationnels avec un choix présenté comme impulsif (l'occasion) par le repreneur ?

- L'optimisme sur l'avenir de l'entreprise après la reprise est commun au cédant et au dirigeant, mais le pragmatisme planificateur des cédants contraste avec l'impulsivité des repreneurs. Derrière un optimisme de façade, les sources d'angoisse sont de nature « humaine » pour le cédant et « technique » pour le repreneur ; ils ne semblent donc pas partager la même vision sur le devenir de l'organisation. Comment réconcilier des visions stratégiques différentes ?
- Si les deux acteurs plébiscitent l'expert-comptable comme conseiller, le repreneur s'adresse en second lieu au banquier, alors que le cédant songe au notaire. On peut aussi penser que ce que les acteurs désignent sous le terme général de « lourdeurs administratives » n'est pas de même nature. Aussi pourquoi l'information, de type relationnel avant la reprise, devient-elle plutôt technique dès que celle-ci se concrétise ? N'y aurait-il pas plutôt sur la durée des clivages à la fois d'ordre relationnel et technique, autrement dit, des enjeux organisationnels ?

Les questions que nous venons de soulever se comprennent au cas par cas en analysant ce qui se passe au sein d'une organisation. Bien que nous nous appuyions sur le témoignage d'acteurs individuels et qu'il n'existe de « discours organisationnel » que de manière abstraite, nous considérons que ce qui est en jeu au cours de la transmission du pouvoir de direction d'une entreprise, c'est la survie de cette entité en tant que telle, dotée d'une identité constituée au cours du temps.

L'identité organisationnelle dépend largement des orientations stratégiques. Ces choix se manifestent par l'allocation des ressources (Penrose, 1995) et soulèvent des questions de propriété, de responsabilité et d'identité organisationnelle qui dépassent le seul dirigeant puisqu'ils dessinent les frontières de la personne morale par les choix stratégiques (Child, 1997). C'est pourquoi nous allons maintenant exposer le modèle dialectique confiance/allégeance afin de rendre compte de ce qui se joue lorsqu'un dirigeant (le cédant) cède sa place à un autre (le repreneur) au sein d'une organisation.

II) La dialectique confiance/allégeance et l'évolution des frontières lors de la reprise

Après avoir cerné les zones d'incertitude de la reprise (Crozier & Friedberg, 1977) que les approches quantitatives laissent deviner sans les expliquer, nous analysons le processus de reprise à l'aune du modèle confiance/allégeance (Riot, 2005). Nous adaptons ce modèle

élaboré dans le cadre de la création d'entreprise de haute technologie au cas de la reprise, en insistant sur les problèmes spécifiques posés par l'héritage du passé.

1) Le modèle dialectique confiance/allégeance

Le modèle dialectique confiance/allégeance montre que ces deux forces sont indissociables. Leur évolution conjointe et leur complémentarité permettent à l'entreprise de se maintenir et de se perpétuer par delà sa création ou sa renaissance symbolique (la reprise). Nous exposons d'abord la confiance puis l'allégeance et, enfin, leur dialectique.

a) La confiance

C'est la confiance qui permet au projet d'entreprise de se réaliser (Sanner, 1997 ; Krieger, 2001). Elle est une ressource précieuse, un repère, voire l'ultime recours dans les passes difficiles, ce qui lui confère une dimension quasi institutionnelle (Laufer, 2000). Certes le cédant choisit (en principe) un successeur à qui il fait confiance, mais bien plus, la confiance dans une organisation ne se cantonne pas à un lien d'individu à individu. Un phénomène de groupe doit exister. Un spécialiste de la reprise d'entreprises a insisté sur ce point : « *Si on n'a pas le 'fit' avec le dirigeant, on ne fait pas le deal. Il faut qu'il y ait un climat de confiance qui s'instaure* ». Il est à ce stade utile d'introduire une notion spécifique désignant ce que ce témoignage qualifie de « *climat de confiance* ».

b) L'allégeance

Le terme de « *climat de confiance* » désigne selon nous autre chose que la confiance interpersonnelle. La confiance est teintée d'intersubjectivité et s'adresse à un individu, à moins, comme le fait Williamson (1993), de l'assimiler à un « calcul rationnel » ce que nous jugeons réducteur. Bien que le terme de « confiance » puisse souvent être appliqué à des contextes où les individus se réfèrent à des institutions, il repose sur la foi, comme son étymon latin, *fides*, l'indique. Toutefois, sur la durée, un « climat de confiance » ne suffit pas à décrire l'existence d'une identité collective (Hatch & Schultz, 2005).

Ainsi utilisons-nous le concept d'allégeance (dérivé du terme « lige » signifiant le lien, du latin *letus/litus*) pour dépeindre un phénomène distinct et complémentaire du lien interpersonnel entre individus, celui de l'adhésion à un ordre commun. Ce qui est désigné par le terme d'allégeance dépend d'une confiance initiale liée au projet de deux dirigeants, le cédant et le repreneur. Cependant, l'attachement des individus n'a plus pour objet un ou plusieurs autres individus, mais l'entité collective dont dépendent les rôles du groupe par là constitué (Goffman, 1959).

Bien que l'allégeance réfère surtout, en français, au serment vassalique, et donc à un mode médiéval de partage des pouvoirs, on peut s'appuyer sur la désignation américaine du serment au drapeau et à la Constitution, dit « *pledge of allegiance* » pour doter ce terme d'un sens aussi contemporain que le terme de confiance. Nous opérons un léger déplacement de sens en

qualifiant d'allégeance la réunion d'un collectif autour d'un ensemble de valeurs et d'objectifs dont celui de dégager des profits, soit une « identité organisationnelle ». L'idée, celle d'une affiliation officielle avec ses mythes et ses rites (Reitter et Ramanantsoa, 1985), ses droits et ses devoirs n'est pas si éloignée de celle d'une identité nationale ou régionale.

c) La dialectique

Le mécanisme à double détente en vertu duquel la confiance initiale cède progressivement la place à une adhésion au projet d'entreprise (l'allégeance) permet une stabilisation des relations et une continuité dans la gestion des problèmes. Une fois l'organisation fondée et douée d'une identité grâce à son histoire, la confiance interpersonnelle n'intervient plus qu'en supplément d'âme ou en cas de crise, notamment lorsque les routines ne suffisent plus à résoudre les problèmes ou conduisent à l'inertie. Le fait d'économiser le recours à la confiance relâche la pression pesant sur les individus.

Certes, un modèle inspiré par le cas spécifique de la création d'entreprise ne s'applique pas spontanément au cas d'entreprises déjà existantes. Toutefois, dans les deux cas, le problème de l'identité organisationnelle est central : on substitue donc au couple entrepreneur/investisseur le duo filial cédant/repreneur. L'escamotage de l'investisseur est justifié par les déclarations des différents acteurs de la reprise, qui ont unanimement souligné son rôle plus secondaire que dans le capital-risque lors des premiers tours de table financiers d'une jeune pousse.

Si nous conservons la double structure dialectique entrepreneur/entrepreneur et confiance/allégeance, il est nécessaire d'adapter le modèle au fait que l'organisation n'est pas créée *de novo* mais existe bel et bien déjà. Ce « déjà là » fait l'objet d'une transmission par rachat et la valeur du capital transmis implique une prise de responsabilités dans un champ de légitimité déjà constitué.

2) La dialectique confiance/allégeance dans le cadre d'une reprise

a) L'évolution des frontières de l'organisation

Le lien de filiation du cédant avec le repreneur a en commun avec le couple entrepreneur/investisseur de pouvoir se styliser avec les structures élémentaires de la parenté. Celles-ci ont été étudiées par Claude Lévi-Strauss qui les envisageait dans le cadre des équilibres et des alliances au sein des tribus. Il a montré qu'elles étaient indissociables. Le mariage et l'héritage sont fortement ritualisés et font l'objet de mythes ou récits. Il s'agit de moments critiques pour l'équilibre des pouvoirs et des rapports de force entre acteurs, qui n'impliquent pas seulement les deux acteurs principaux mais la collectivité toute entière et ses réseaux. Aussi sont-ils fortement ritualisés. Le mariage et l'héritage comme lien filial sont tous deux structurants, qu'ils soient traités comme des institutions (Douglas, 2003) ou des cadres structurels (Lévi-Strauss ; 1958, 1974). Tous deux conditionnent l'échange et le don

contre don (Mauss, 1950), qui détermine l'évolution du groupe en recréant sans cesse du lien et en redéfinissant des frontières. L'ancrage dans une identité commune autour d'un échange central (ici, celui du cédant et du repreneur) permet de saisir l'importance du changement de dirigeant dans une organisation.

b) La « narration » du dirigeant comme production de sens pour le groupe

Le processus continu d'ajustement explique que la dialectique confiance/allégeance puisse se lire comme un récit. La reprise est un moment crucial pour comprendre la dimension dynamique du récit, car il se produit un changement de génération qui rend visible ce qui allait jusqu'alors de soi dans l'organisation au cas où celle-ci n'était pas déjà en crise³.

L'œuvre de coordination du nouveau dirigeant peut se comprendre comme un récit acté ou comme l'effectuation d'un discours décisionnel (Chandler, 1939) qui implique mythes et rituels entre autres preuves destinées à créer ou à souder l'entité collective. Dans le cas du repreneuriat, ces rites et ces mythes apparaissent souvent pour ce qu'ils sont ; il faut donc mettre en place des procédures qui fassent accepter leur nature artificielle et leur rendent du naturel et une forme d'évidence.

A l'origine du récit de la transmission comme au moment de la fondation, se trouve le contrat, qui fait figure de pierre de touche. L'analyse d'un contrat de reprise type nous a permis de confirmer nos hypothèses concernant la dimension institutionnelle du passage de relais entre le cédant et le repreneur : le contrat est le symbole de la dette mutuelle, qu'il entérine de manière cérémonielle.

Il importe désormais de nous pencher plus avant sur les structures sous-jacentes de la « narration » (Kahane, 2000) afin de mieux décrire ce processus de transmission. Notre analyse structurale est possible car nous nous situons dans un cadre bordé par des frontières : celles de l'identité organisationnelle. Ce qui nous intéresse, dans ce contexte, c'est de voir comment la firme évolue de l'intérieur mais cette évolution est également comprise dans un environnement.

c) Continuité et discontinuité du territoire au moment de la rupture

La reprise suppose qu'il est possible de déplacer les frontières du territoire d'une entreprise. Cette recomposition des frontières peut impliquer la dissolution de la firme dans cet espace décrit par Michael Porter dans son schéma du champ concurrentiel (Porter, 1996). C'est la nécessité ou l'opportunité du maintien de la firme comme entité organisationnelle douée d'une identité spécifique qui justifie la reprise. Cette identité doit évoluer par delà le départ du dirigeant, que certains témoignages présentent comme un arrachement : « *Je vends mon bébé pour de l'argent* » s'est désolé un cédant devant le repreneur. C'est aussi une mort

³ Selon les personnes qui se sont confiées à nous, ces cas de reprise en pleine crise font souvent du nouveau dirigeant une planche de salut, et l'effort pour relancer la dynamique est celui de la dernière chance.

symbolique, aussi n'est-il pas étonnant que, comme le déclare un investisseur « *Une fois sur trois, le dirigeant n'a pas envie de vendre.* »

La possibilité de reprise est liée à l'identité organisationnelle qui caractérise l'entreprise et qui ne cesse d'évoluer car les liens de dépendance sont à la fois existentiels et organisationnels. Passé un certain stade de maturité, les chemins sont devenus des itinéraires balisés et certaines fonctions deviennent génériques. Les témoignages mettent toutefois en avant la fragilité du nouveau dirigeant lorsqu'il entre dans l'entreprise. Un repreneur révèle en outre n'avoir rencontré ses salariés qu'après la reprise et avoir eu l'impression que tous étaient des personnes clés. D'où sa panique : où donner de la tête ?

C'est alors qu'il faut parfois tracer des frontières par fiat (Smith in Nef, 2006) alors même qu'on n'est pas encore légitimé dans ses nouvelles fonctions. Si de telles situations sont possibles, c'est que l'identité demeure à la fois identique à elle-même et change de manière plus ou moins brutale, qu'elle dépend des actes singuliers des différents acteurs tout en n'en dépendant pas, de la même façon qu'un marin peut se déplacer sur le pont d'un navire en sens inverse du déplacement de ce dernier. L'entrepreneur n'est cependant pas un marin comme les autres, puisqu'il est supposé tenir le gouvernail. D'où les difficultés à dissocier responsabilité du dirigeant et de la personne morale, intérêt personnel et intérêt commun.

Nous postulons que de nouvelles lignes de partage, des frontières internes et externes se constituent à ce moment de « refondation » de l'équilibre du pouvoir, lorsque le nouveau dirigeant doit conquérir sa légitimité auprès de ceux qu'il représente et qu'il dirige. Le récit qu'en donnent les acteurs est le reflet de cet équilibre du pouvoir au sens où se donnent à lire des lignes de partage, nettes ou floues, avec leurs cortèges de conflits ouverts ou larvés selon les situations spécifiques. Du fait de la dimension hodologique de l'espace social (Lewin, 1948) et organisationnel, le récit est largement « fabriqué » en commun et au fil des événements, par adaptation mutuelle. Il existe cependant des structures récurrentes qui reflètent un certain « ordre du discours » (Foucault, 1971 ; Veyne, 1978).

III) Les composantes essentielles du récit

L'analyse des récits de reprise peut conduire à privilégier certaines oppositions évidentes qui constitueraient « l'ordre du discours » (Foucault, 1971), sachant que le discours des témoins a autant pour fonction de masquer que de montrer. Comment repérer des structures communes parmi tant de cas différents ? Ce qui nous permet de les faire surgir, c'est précisément la dialectique confiance/allégeance qui émerge à travers les témoignages. Nous la présentons dans le cadre d'une approche narrative de l'identité organisationnelle en évolution puis nous évoquons les grands motifs du récit.

1) Confiance/allégeance et récit

L'identité de la firme se maintient dans le temps grâce au jeu complémentaire de ces deux forces que sont la confiance et l'allégeance. Tout l'enjeu est d'isoler les combinaisons favorables de ces facteurs. Commençons par évacuer, grâce à l'outil narratif, une opposition faussement simple : les cas de réussite ou d'échec. Il n'existe, en effet, pas de situation réellement tranchée et la plupart des cas examinés reflètent un mélange de points positifs et négatifs, qui divergent selon les points de vue.

Lorsque la greffe échoue, c'est souvent qu'il n'y a pas eu de rencontre entre les intérêts : les combinaisons confiance/allégeance ne se sont pas faites et de nouvelles coalitions ont dissout les frontières de la firme (Coase, 1937). Bien que chaque reprise soit unique, ce processus est paradigmatique et les récits se ressemblent beaucoup.

Nous allons constituer un répertoire de motifs communs à la « narration » en nous inspirant de l'analyse structurale du récit (Propp, 1970). Ces motifs se combinent dans le récit et dessinent les étapes de la transformation de la confiance en allégeance, c'est-à-dire l'histoire de l'identité de la firme.

2) Les grands motifs du récit

Nous repérons trois grands types de motifs. Les héros (cédant et repreneur) sont les personnages centraux du récit. Les boucs émissaires sont les causes qui expliquent « officiellement » les problèmes rencontrés mais ne jouent en fait qu'un rôle conjoncturel dans le processus. Les adjuvants/opposants sont les causes profondes qui déterminent le passage de relais et expliquent l'évolution de l'identité de la firme.

a) *L'histoire dont vous êtes le héros*

Dans un récit, le héros est celui qui lutte pour conquérir sa légitimité et pour exercer le pouvoir. Il a un statut privilégié, qu'il se confonde ou non avec le narrateur (Czarniawska-Joerges, 2004). Dans le cas de la reprise, il s'agit généralement du repreneur.

Le moment de la reprise est souvent un changement de personne mais aussi de mode d'exercice du pouvoir. A un fondateur charismatique peut succéder un dirigeant qui s'appuie sur le pouvoir rationnel légal (Weber, 1947) et met en avant ses compétences techniques afin de se légitimer. Cela implique généralement un changement de *modus vivendi*, d'identité et de culture. Il lui faut, en quelque sorte, tuer le père. Mais le peut-il si ce père est celui autour de qui chaque membre du groupe a jusqu'alors gravité ?

On le voit, si le charisme et la compétence jouent un rôle important, l'autorité du dirigeant est autant fonction de l'identité de la firme et des rapports de confiance et d'allégeance qui y sont instaurés. Il n'y a jamais d'emblée de « *right man at the right place* » ou d'individu providentiel. Les réactions de l'audience, dans la firme et dans l'environnement, ne résultent pas nécessairement d'une évaluation rationnelle de la valeur objective des décisions. Goffman

(1969) a montré qu'une audience peut se sentir liée à un acteur précisément parce qu'elle le sent en difficulté, de par son manque d'expérience. Par contre, en l'absence d'identification, la relation public/acteur ne se fait pas, et le dirigeant, comme le faisait remarquer un repreneur « *se sent très seul* ». Le rôle du héros-dirigeant est fondamental, notamment pour celui qui se sent investi de cette mission. Pour autant, le changement n'est pas entre ses seules mains.

b) Les boucs émissaires

Un échec ou un succès ne saurait dépendre des seules circonstances. Or on constate, dans le discours des acteurs, que des circonstances générales sont souvent évoquées qui tendent à se substituer à une analyse de la situation spécifique. Par un mouvement de renversement radical, on passe de l'histoire personnelle du héros repreneur où tout dépend de l'homme (« *Le succès, c'est 90% de talent et 10% de chance en plus* ») à l'histoire avec un grand H où le hasard est maître du jeu (« *Le succès, c'est 90% de chance et 10% de talent en plus* »). En outre, les discours basculent volontiers d'un extrême à l'autre alors que la réalité semble tout de même plus mitigée.

On peut élaborer un répertoire de causes gênant la constitution de l'identité de la firme et expliquant le difficile passage de la confiance à l'allégeance. Nous les nommons « boucs émissaires » au sens où René Girard (1982) désignait les sacrifices nécessaires à la résolution d'une crise. Ces exutoires tout désignés permettent de parler des problèmes. Ainsi blâme-t-on la conjoncture actuelle, le contexte national ou international, des intermédiaires externes ou des employés agissant seuls ou en clan, dont le cédant ou le repreneur, sa responsabilité étant mise en cause sur un autre mode que lorsqu'il est présenté comme héros : il se sera rendu coupable de tel ou tel acte jugé nuisible à la survie de l'organisation et son destin est donc dissocié de celui du collectif.

Ces explications « bouc émissaire » émergent dans les enquêtes quantitatives mais forment des écrans qui masquent les événements qui structurent le succès ou l'échec d'une reprise, comme s'il n'existait pas de levier pour les dirigeants, aux prises avec le hasard ou le destin. En réalité, des constantes dessinent des motifs plus profonds et, avec eux, les contours de l'identité organisationnelle ainsi que les jeux de pouvoir.

c) Opposants et adjuvants

Les adjuvants et opposants sont des forces positives ou négatives qui définissent la proportion territoire défini/marges indéterminées et fluctuantes ainsi que la direction que prend l'identité organisationnelle en évolution.

Dans cette logique, qui a pour axe majeur la dialectique confiance/allégeance, on envisagera le processus de reprise d'une firme comme une série d'initiations successives. Analyser ce processus comme une « narration », c'est souligner que les acteurs sont pris entre leurs actes et leur analyse sémiotique des signaux émis par « les autres ». Le récit des acteurs donne à

voir des points de tension récurrents. Un repreneur ne gagne ses alliés qu'au coup par coup et par de subtils renversements d'alliances (Machiavel, 1513).

On peut distinguer, lors de la reprise, différents types d'échanges dans un système classique de don contre don. La position des opposants et des adjuvants et leurs forces respectives feront du don un viatique pour l'avenir ou un cadeau empoisonné. Une reprise réussie sur le coup peut amener une entreprise à sa perte par narcissisme ou hyper-adaptation (Alvesson in Hatch & Schultz, 2005) tout comme la nécessité de remettre en cause un modèle établi peut ressourcer l'organisation et la rendre pérenne en faisant prendre conscience aux acteurs de leurs forces (Schutz & Ravasi, 2006). C'est donc à l'organisation toute entière de préparer la sortie du cédant en perpétuant l'équilibre. C'est ce qui s'opère, par exemple, lors de la « panthéonisation » du cédant honoré en tant qu'ancêtre mais également renvoyé à un temps révolu par les honneurs qui lui sont rendus et qui se manifestent comme des célébrations exceptionnelles, par opposition au rythme du quotidien de l'entreprise dont il est de ce fait sorti.

IV) L'histoire d'une reprise à l'aune de l'enchaînement des motifs

En analysant les récits des acteurs, nous avons repéré cinq étapes types que nous exposons dans l'ordre du point de vue du repreneur : le quitte ou double ou la vision initiale lors du choix de l'organisation (1), la période d'accompagnement et le meurtre du père (2), l'épreuve initiatique ou le moment de vérité (3), la trahison ou le cadavre dans le placard (4) et la boucle de succession (5). Précisons que nous adoptons le « style du conte » et que nous organisons le récit autour d'un « héros » : le repreneur. Pour autant, par ce biais, notre but est de mettre en lumière les crises vécues par l'organisation toute entière. Mais il se trouve que le repreneur a le rôle de catalyseur du changement.

1) Le quitte ou double ou la vision initiale lors du choix de l'organisation

Les témoignages s'accordent pour dire que le repreneur n'a au début qu'une vision partielle des choses. La question de la « juste valeur » payée pour la reprise a nécessairement de lourdes conséquences. Lorsque l'on commence par surpayer, on risque de « *ne plus avoir d'eau sous la quille* » déclare un repreneur averti. Cette surévaluation risque aussi d'engendrer une divergence de points de vue entre le cédant et le repreneur, qui s'estimera dupé. Le dirigeant sortant, lui, se sent amer, selon un témoignage, lorsqu'il a le sentiment de brader « *son bébé* ». Le deuil ne se fait que s'il y a eu accord sur la « juste valeur » mais celle-ci ne se fixe ni par contrat, ni par la science, ni par la finance. Des éléments peuvent en faciliter la fixation et mettent en avant la dimension identitaire de cette notion. Certains soulignent la dimension de « miroir » entre le cédant et le repreneur. Si la spéculativité peut faciliter la transmission, le cédant pouvant même consentir un rabais sur le prix initial, il

arrive toujours un moment où cette dimension spéculaire pose problème et il faut que l'un des deux s'en aille.

C'est ainsi qu'il y a souvent identification entre le dirigeant et son entreprise, comme le montre cette formulation d'un repreneur d'une entreprise de... miroiterie : « *Je suis en train de me diversifier sur le marché de la piscine et des spas* ». Notons que ce patron établit, par une sorte de transfert de propriété et d'identité, une équivalence entre le « je », le « nous » et l'entreprise comme organisation. Le « nous » de l'organisation s'oppose au « nous » interpersonnel (Brewer & Gardner, 1996) et, bien que dans les deux cas il y ait un « jeu de miroir », les deux polarités ne sont guère compatibles longtemps.

2) La période d'accompagnement et le meurtre du père

La période d'accompagnement permet au repreneur de « *pomper le savoir-faire* » du cédant. Sa durée est variable : six mois ou « *quatre semaines pour deux aux manettes, c'est long* », ce repreneur se croyant obligé de préciser que c'est parce que « *Le personnel veut savoir qui est le chef* », comme si ce chef lui-même ne souhaitait pas s'assurer de ses pouvoirs. Même s'il conserve un statut officiel (contrat de travail ou mission de conseil), le remplacement du cédant se fait souvent au prix d'une épreuve de force, qu'un témoignage désignait comme une « *conquête de la légitimité* ». Cet interlocuteur soulignait par ailleurs qu'il avait rencontré chaque membre du personnel de l'entreprise pour exposer son projet.

Il arrive que le dirigeant ait bien préparé son départ en amont avec son entourage mais que le processus de cession soit plus douloureux que prévu. L'équilibre confiance/allégeance ne se crée pas spontanément, et comme l'exprime le terme de « dialectique », on en revient toujours à la confiance interpersonnelle et au don de soi dans les moments de tension où tout peut se briser. Selon un repreneur, « *il n'y a pas de vision idyllique du dirigeant qui cède paisiblement la main* » et une cession en apparence sereine peut cacher des orages à l'horizon. A contrario, le moment de la transmission est parfois l'occasion de vider des abcès dans un déchaînement carnavalesque qui laisse le nouveau dirigeant désarmé : « *Soudain, tout explose et là, t'es vachement seul* ». Même s'il n'est pas directement pris à parti, le nouveau dirigeant doit souvent reconfigurer l'organisation toute entière car lorsque la donne change, les cartes du pouvoir sont forcément rebattues.

Une financière évoque ainsi l'image de la tête du roi à couper : « *Je préfère souvent que la tête (l'ancien dirigeant) disparaisse. Il faut montrer symboliquement qu'il y a changement et on a intérêt à couper dès le départ* ». Toutefois, en admettant que le dirigeant ait passé la phase du « meurtre du père », il va devoir affronter seul les difficultés et « faire ses preuves ».

3) L'épreuve initiatique ou le moment de vérité

La véritable intégration dans l'entreprise se matérialise souvent, dans le discours des acteurs, sous la forme d'une épreuve initiatique clef. Ainsi un dirigeant déclarait-il avoir dû réparer

une machine dès sa première semaine aux commandes, gageure relevée dans la douleur mais qui lui avait permis de se légitimer très vite. La période d'essai peut durer plus longtemps, ainsi ces cédants, demeurés deux ans dans l'entreprise, qui présentaient le repreneur à tous les clients et qui s'étonnaient qu'il ait trouvé « *le moyen de déplaire* » après avoir jugé « *au premier regard* » qu'il était « *suffisamment mégalomanie* » pour « *croire pouvoir s'acheter un fauteuil de dirigeant* ».

Les signes visibles, à première vue anodins, entrent en jeu dans cette histoire comme autant d'erreurs symboliques : ainsi, tel repreneur persistait à porter « *un nœud papillon* » quand les autres « *portaient travailler en jeans* ». Le « *dress code* » a par ailleurs été souvent analysé comme un élément clé de l'identité organisationnelle (Pratt & Rafaeli, 1997) mais aussi individuelles, ce qui suscite nécessairement des tensions.

Par ailleurs, les dirigeants n'ont pas forcément dès le départ l'occasion d'endosser le costume de dirigeant tel qu'ils le rêvaient. Ainsi un repreneur se souvenait-il de ses premiers « *cinq ans de réflexion* », à l'issue desquels il avait enfin pu quitter le pur opérationnel pour mettre en œuvre son plan stratégique. Les témoignages dénoncent l'inflation des documents initiaux (business plan, garantie de passif, contrat de cession), alors que la question de l'implémentation reste posée et réduit les pronostics à des « *plans sur la comète* ». Le contrat ne résout en aucune façon la confiance mais en déplace la question au gré de ses silences et de ses ambivalences (Medjad, 2000).

4) La trahison ou le cadavre dans le placard

La vision complète n'est possible que « *lorsqu'il est déjà trop tard* » et qu'il est impossible de faire marche arrière. Alors, au bout d'un certain temps et par effet retour, surgissent les cadavres des placards, précisément lorsque l'on croyait avoir fait ses preuves et s'être familiarisé : ainsi, un repreneur, ayant fait son choix après avoir « *étudié 50 boîtes et réalisé 15 audits techniques avant de signer* » disait-il avoir « *subi le contrecoup des 120 contentieux cachés* ». Les repreneurs évoquent presque sans exception leur « *cadavre dans le placard* » et emploient spontanément le terme.

Rocambolesque ou pas, « *l'histoire vraie* » recèle toujours des secrets que ne dit pas l'histoire officielle. Le récit « *sans tabous* » prend parfois des dimensions épiques. On voit apparaître l'unité de l'identité organisationnelle, dans ce qu'elle implique de codes et de pratiques individuelles et collectives où « *tout est lié* ». En l'occurrence, le « *chez nous c'est pas pareil* » (Ramanantsoa, 2005) peut se révéler troublant pour le nouveau venu comme c'est le cas de ce repreneur déjà accablé de contentieux : « *L'ancien dirigeant a remonté une boîte avec un concurrent, sans apparaître directement. Il a débauché tous les commerciaux d'une des deux structures, qui m'ont fait un procès pour harcèlement moral* ». La découverte de

désaccords initiaux sur la juste valeur prend ainsi toute son importance et le moment où se nouent les enjeux de confiance et d'allégeance ne se dissipe jamais tout à fait.

5) La boucle de succession

Outre le cas de ce cédant, qui souhaitait faire le tour du monde en bateau et prendre un contrat de consultant à mi-temps, beaucoup de dirigeants d'entreprises de taille moyenne peuvent être recrutés par des professionnels pour diriger d'autres affaires. Cela s'explique par les sources de légitimité.

Un repreneur témoignait de difficultés à s'imposer dans une entreprise de profilage : « *Le dirigeant partant doit aider à gérer le quotidien pour permettre au repreneur de bien comprendre comment l'entreprise fonctionne* » ce qu'il bien fait mais « *les gens attendent de vous voir à l'œuvre (...). Les fournisseurs ont été très inquiets parce que je n'étais pas du métier.* » Il s'agit moins, semble-t-il, d'un savoir-faire objectif que d'une acceptation du dirigeant par un réseau. On voit bien là que l'identité organisationnelle repose sur une relation savoir/pouvoir et sur un équilibre dedans/dehors.

Cette identité organisationnelle est un facteur explicatif du succès ou de l'échec d'une reprise, que la difficulté à passer la main et l'attrait irrésistible du pouvoir qui transparait dans les études quantitatives que nous citons comme point de départ ne sauraient à eux seuls expliquer. Ce mystère de l'adhésion à un projet commun, fondé sur la complémentarité de la confiance entre les hommes et de l'allégeance envers des valeurs, marque aussi toutes les limites d'une tentative de modélisation de la reprise d'entreprise comme la nôtre.

Conclusion

Les enjeux de la reprise liés à l'identité organisationnelle se posent lors de la cession à un tiers extérieur, quand des équilibres naguère naturels ne sont plus que des échafaudages branlants. Le moment où s'abat le masque du pouvoir représente un danger pour l'ensemble des acteurs en présence. Ces enjeux peuvent être dépeints sous forme d'une dialectique confiance/allégeance. L'allégeance permet de créer un « climat » où la confiance n'est en jeu qu'aux moments clefs. La reprise est un moment comparable à celui de la création, mais cette fois les équilibres sont à trouver au sein d'un territoire recomposé.

L'analyse du déroulement des opérations de reprise, appuyée sur des témoignage d'acteurs qui les avaient vécues et souvent orchestrées, montre que même la reprise la mieux préparée ne l'a en fait jamais été et qu'elle est toujours vécue comme un moment de grande fragilité. Ainsi, la meilleure façon d'analyser ce qui se joue au cours de la reprise est d'utiliser l'outil narratif.

Nous avons distingué, au sein du récit, plusieurs catégories qui permettent de ne pas s'en tenir au seul leadership de l'entrepreneur. Les éléments « paradigmatiques » ou officiels, dont

rendent compte les études quantitatives, dessinent un paysage de la reprise qui explique les situations par des causes générales ou des circonstances accidentelles. Nous pensons que des éléments récurrents émergent aussi des récits de « l'histoire vécue » et peuvent s'analyser au sein d'un processus structurant qui équivaut à la (re)constitution d'une identité organisationnelle en plusieurs temps. La confiance interpersonnelle et l'allégeance se complètent et jouent un rôle central pour créer une harmonie, harmonie sur le fil.

Références bibliographiques :

- APCE (2003), *Le marché de la transmission : cédants, repreneurs et opérateur*, étude réalisée par l'ACFCI, l'APCE et le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables.
- Bauman Z. (2004), *Identity, Conversations with Benedetto Vecchi*, Polity Press, Cambridge.
- Brewer M. & Gardner W. (1996), "Who is We? Levels of collective identity and self representations", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 71, pp 83-87, 91-93.
- Chandler A. (1939), *Stratégies et structures de l'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris.
- Child J. (1997), *Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect*. *Organizational Studies*, 18(1): 43-76.
- Coase R.H. (1937), *The nature of the firm*, *Economica*, vol. 4, pp. 386-405.
- Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, Paris.
- Czarniawska-Joerges B. (1994), *Narratives of Individual and Organizational Identities*", *Communication Yearbook 17*, pp. 193-221.
- Deschamps B. (2000), *Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques*, thèse de sciences de gestion, 7 Décembre 2000.
- Douglas M. (2004), *Comment pensent les institutions*, Editions de La Découverte, Paris.
- Fattoum S. & Fayolle A. (2005), *L'impact de la relation prédécesseur/successeur sur le déroulement du processus de succession dans les entreprises familiales*, 4^{ème} congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris, Sénat, 24-25 novembre 2005.
- Foucault M. (1971), *L'ordre du discours*, Editions Gallimard, Paris.
- Giddens A. (1991), *Modernity and Self-identity: Self and society in the late modern age*, Cambridge, Polity Press.
- Girard R. (1982), *Le bouc émissaire*, Paris : Grasset.
- Goffman E. (1969), *The Presentation of Self in Everyday life*, New York, Doubleday Anchor.
- Granovetter M.S. (1985), *Economic action and social structure: the problem of embeddedness*, *American Journal of Sociology*, Vol. 91, pp. 481-510.
- Hatch M.J. & Schultz M. (2004), *Organizational Identity: A Reader*, Oxford University Press.
- Ifop (2003), *La reprise et la transmission d'entreprises*, enquête réalisée pour le compte de l'ACFCI, de l'APCE et du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables.
- Kahane B. (2000), *La « narration » comme mode d'élaboration de la stratégie en situation d'incertitude. Le cas de la thérapie génique et des « innovations technologiques de rupture »* thèse sous la direction de Michel Callon, Groupe HEC.
- Krieger E. (2001), *L'influence respective de la confiance et des approches instrumentales dans l'évaluation des nouvelles entreprises : une application aux professionnels du capital-investissement*, Thèse de Sciences de Gestion, Université Paris IX Dauphine.
- Laufer, R. & Orillard M. (2000), *La confiance en question*, Paris : L'Harmattan.
- Lévi-Strauss C. (1958 & 1974), *Anthropologie structurale*, Tomes 1&2, Editions Plon, Paris.
- Lewin K. (1948), *Resolving social conflicts; selected papers on group dynamics*. Gertrude W. Lewin (ed.), New York: Harper & Row.
- Machiavel N. (1513), *Le Prince*, Editions Gallimard, Paris (1980).
- Mauss M. (1995), *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, *Sociologie et Anthropologie*, 6^e éd., Paris : Presses Universitaires de France, coll. Quadrige », p. 143-279.

- Medjad, K. (2000), *Confiance et relations contractuelles : frontière sémantique et frontière géographique*, in Laufer, R. & Orillard M., *La confiance en question*, Paris : L'Harmattan, pp. 117-131.
- Nef F. (2005), *Qu'est-ce que la métaphysique ?* Editions Gallimard, Paris.
- Nef F. (2006), *Du mode d'existence de l'espace*, Cours à l'EHESS, février 2006, non publié.
- Oséo (2005), *La transmission des petites et moyennes entreprises : l'expérience d'Oséo-bdpme*, Réf. 6903-02, Juin 2005, 68 p.
- Penrose E. (1995), *The theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, Oxford.
- Porter M.E. (1996), *What is Strategy*, Harvard Business Review, Nov.-Dec. 1966, pp. 61-78.
- Propp V. (1970), *Morphologie du conte*, Editions du Seuil, Paris.
- Pratt M.G. & Rafaeli A. (1997), *Organizational Dress as a Symbol of Multilayered Social Identities*, Academy of Management Journal, Vol. 40, pp. 862-898.
- Ramanantsoa, B., Riot E. & Krieger E. (2006), *Le dilemme du entrepreneuriat ou les structures élémentaires de la parenté*, Colloque Georges Doriot, Deauville, 16-17 mars 2006.
- Reitter R. et Ramanantsoa, B. (1985), *Pouvoir et politique, au-delà de la culture d'entreprise*, Editions Mac Graw-Hill, Paris.
- Riot E. (2005), *La lutte avec l'ange : entrepreneur et investisseur entre confiance et allégeance. Le cas des jeunes entreprises innovantes financées par capital-risque*, Mémoire de DEA de l'IAE Paris I Panthéon Sorbonne - HEC.
- Sanner L. (1997), *Trust between entrepreneurs and external actors. Sensemaking in organizing new business ventures*, Doctoral thesis N°67, Uppsala University.
- Schutz M. & Ravasi D. (2006), *Responding to Organizational Identity Threats: exploring the role of organizational culture*, Academy of Management Journal, Vol. 49:3.
- Veyne P. (1978), *Comment on écrit l'histoire*, Editions du Seuil, Paris.
- Watts D. J. (1999), *Small Worlds, the dynamics of networks between order and randomness*, Princeton University Press.
- Weber M. (1947), *The theory of social and economic organisation*, Free Press, New York.
- Williamson O.E. (1993), *Calculativeness, Trust and Economic Organization*, Journal of Law and Economics, vol. XXXVI, pp. 453-486.