

LE RÔLE DES SALARIÉS DANS LE PROCESSUS DE SOCIALISATION DU REPRENEUR DANS UN CONTEXTE DE PME

*BOUSSAGUET SONIA**

Résumé. L'objectif de notre étude est de comprendre le processus d'entrée dans l'entreprise du repreneur étant donnée que «la particularité de la reprise au sein de l'entrepreneuriat réside dans le fait qu'un nouveau dirigeant entre physiquement dans les murs d'une entreprise qu'il ne peut pas connaître, et qu'il a affaire à des salariés habitués à la façon de travailler du cédant» (Deschamps, 2002). Peu exploré dans la littérature, nous utilisons la perspective théorique de la «socialisation organisationnelle» pour étudier ce phénomène. Par conséquent, nous considérons l'entrée dans l'entreprise du repreneur tel un processus de socialisation, que nous qualifions de «socialisation reprenneuriale». Nous nous interrogeons alors sur comment réussir le processus de socialisation reprenneuriale et plus spécifiquement sur le rôle des anciens salariés dans la réussite de ce processus. C'est ce que nous montrerons dans cet article d'un point de vue théorique puis d'un point de vue pratique en exposant deux cas d'entrée dans l'entreprise du repreneur. Le premier cas présente un processus de socialisation du nouveau dirigeant «réussie» et le deuxième cas pose la problématique de «l'échec». Les résultats mettent en exergue l'importance et la nécessaire attention à apporter aux membres déjà en place dans l'organisation; ces derniers se révélant en effet être des «agents socialisateurs» utiles dans le cadre d'une reprise d'entreprise.

INTRODUCTION

Face aux transitions de plus en plus fréquentes et importantes qui jalonnent les trajectoires professionnelles, un nombre croissant d'individus manifestent chaque année un intérêt pour la reprise d'entreprise; d'autant plus renforcé que nous sommes dans «l'ère

* Doctorante en Sciences de Gestion, GESEM-GRH Montpellier 1, Faculté d'Administration et de Gestion – Espace Richter - Avenue de la Mer – BP 9640, 34054 Montpellier Cedex 1
e.mail: sboussaguet@aes.univ-montp1.fr

du renouvellement de la génération des entrepreneurs d'après-guerre » (Estève, 1997). La pyramide des âges vieillissante des dirigeants implique en effet que beaucoup de PME sont ou seront, dans un avenir proche, confrontées à une réalité incontournable, celle de leur transmission. La reprise d'entreprise constitue par conséquent une solution au remplacement problématique des propriétaires-dirigeants.

Cet article s'inscrit dans le cadre d'une recherche sur les opérations de reprise par des personnes physiques extérieures (RPPE). La personne physique extérieure¹ peut se définir comme étant un individu qui n'est pas en poste dans l'entreprise cible mais qui par une opération de rachat en devient le propriétaire et le dirigeant. La reprise d'entreprise représente donc un moyen d'accéder à la fonction de propriétaire-dirigeant de PME; toutefois, «la particularité de la reprise au sein de l'entrepreneuriat réside dans le fait qu'un nouveau dirigeant entre physiquement dans les murs d'une entreprise qu'il ne peut pas connaître, et qu'il a affaire à des salariés habitués à la façon de travailler du cédant» (Deschamps, 2002). Or, les guides pratiques ou la presse journalistique ne considèrent que le processus «rationnel» de la reprise (donnant droit à la propriété de l'entreprise) ; la dernière étape, l'entrée du repreneur dans l'entreprise, est largement négligée alors qu'ils semblent pourtant en reconnaître les enjeux. Aussi, apparaît-il loisible de porter une attention particulière à cette «période post-reprise» (Siegel, 1989).

Le remplacement d'un individu par un autre a toujours préoccupé les gestionnaires des ressources humaines; mais récemment, les problématiques d'accueil et d'intégration des nouvelles recrues sont abordées sous l'angle de la «socialisation organisationnelle». Ainsi, nous nous sommes intéressé à cette perspective théorique pour nous permettre de mieux comprendre l'entrée dans l'entreprise du nouveau dirigeant à la suite d'une reprise; ce qui nous a conduit à considérer l'entrée du repreneur dans l'entreprise comme un véritable processus de socialisation: les propos d'un employé² nous confortant dans notre idée: **« En fait, il [le repreneur] fallait qu'il démontre quelque chose pour qu'il soit reconnu comme patron. S'il n'avait pas été accepté, la société n'aurait pas continué. Si un PDG n'est pas intégré, s'il est refoulé par les salariés, ça ne peut pas continuer. S'il est rejeté, la société, elle s'écroule. Ça amplifie les chances de succès. [...] S'il n'y pas de dialogue, de contacts entre un chef d'entreprise et ses salariés, il y aura une cassure à un moment donné. Il va y avoir des groupements qui vont faire des interférences et ça, ce n'est pas bon. Et ça peut amener à un échec. Il faut du dialogue et des contacts »**. Dans cette optique,

1. « Aujourd'hui, nous ne pouvons considérer le repreneur comme un «dépêcheur» d'entreprise cherchant à assurer un profit personnel au détriment de la pérennité de l'entreprise; car, il semble qu'à de rares exceptions près les motivations pour reprendre soient toutes autres: volonté pour un individu de se mettre à son compte pour être indépendant (APCE, 1999), acquisition d'un outil de travail pour assurer un revenu minimum pour vivre (APCE, 1999), et possibilité de manager des ressources humaines déjà en fonctionnement dans une structure (Siegel, 1989) » (Deschamps, 2000).

2. Propos recueillis lors de l'étude exploratoire (entreprise SM).

nous nous sommes alors interrogé sur le rôle de salariés dans la réussite du processus de socialisation du nouveau dirigeant.

Par conséquent, l'objectif de nos propos est de présenter dans une première partie le cadre d'analyse de la recherche et pose la problématique du rôle des salariés dans le processus de socialisation du repreneur. Une deuxième partie est consacrée à l'étude exploratoire et aux principaux résultats.

I. – CADRE D'ANALYSE

L'utilisation de la socialisation organisationnelle dans le cadre de reprise d'entreprise

Avant de justifier de l'utilisation des théories de la socialisation organisationnelle dans le cadre de reprise d'entreprise, il convient d'examiner le concept de socialisation en gestion (qui s'avère être un domaine récent, encore peu étudié en France).

L'approche du concept de la socialisation en gestion

Les chercheurs reconnaissent que la socialisation ne se limite pas l'entrée de la société humaine, c'est-à-dire durant les périodes de l'enfance et de l'adolescence, mais que les expériences de socialisation ont lieu tout au long de la vie adulte et en particulier lors de l'entrée dans une nouvelle organisation. Van Maanen et Schein (1979) précisent que la socialisation a lieu à chaque fois qu'un individu change de rôle ou franchit une «frontière» de l'organisation. Or, c'est au moment de l'entrée dans l'entreprise que la socialisation est la plus intense (Feldman, 1976). C'est ainsi qu'on parle de «socialisation organisationnelle». En gestion, le terme de socialisation est donc utilisé pour comprendre comment s'intègre un individu nouvellement recruté dans une organisation.

La socialisation organisationnelle est généralement définie comme un processus par lequel le nouveau apprend les comportements et attitudes nécessaires pour assumer son rôle dans l'organisation (Fisher, 1986, Van Maanen et Schein, 1979...). Ce qui lui permet de «passer du statut d'outsider au statut de membre effectivement participant et efficace» (Feldman, 1976). En effet, le salarié nouvellement recruté doit se situer face à un rôle, face à des tâches, face à d'autres salariés, face à un ensemble de représentations et de valeurs. Il doit alors s'adapter à son nouveau contexte d'accueil. Néanmoins, l'organisation, dans le processus de socialisation, cherche à contrôler, voire à endoctriner les nouveaux salariés (Schein, 1968) ; l'organisation influence ainsi l'individu, elle le contraint à se conformer aux valeurs et aux normes de comportements en vigueur dans le nouvel environnement de travail (Van Maanen, 1976). Des procédures de socialisation sont alors mises en œuvre (Van Maanen et Schein, 1979; Jones, 1986) exerçant une influence sur la position que l'individu prendra face au rôle à tenir; ce qui tend à inhiber les conduites proactives et les capacités d'innovation de ce dernier. Mais le nou-

vel entrant peut s'efforcer d'arriver à une définition de rôle qui le satisfasse; contribuant ainsi à façonner l'organisation qui l'accueille. Les travaux actuels (depuis Louis, 1980) attirent l'attention sur le rôle joué par l'individu qui ne font pas que subir passivement l'influence de l'organisation dans la socialisation organisationnelle. Ces recherches étudient les conduites «activées» mises en œuvre par le salarié en phase d'intégration, notamment en termes de recherche d'informations (Miller et Jablin, 1991; Morisson, 1993; Ostroff et Koslowski, 1992), de construction de relations interpersonnelles au sein de l'organisation (Reichers, 1987), de mise en œuvre d'une «orientation de rôle» innovatrice (Jones, 1986 à la suite des travaux de Van Maanen et Schein, 1979)... On parle alors de comportements «proactifs» des entrants, acteurs à part entière de leur socialisation et du devenir de l'organisation. Lacaze (2001) emploie le terme de «tactiques individuelles» d'intégration. Cette question autour du caractère réciproque de la relation entre l'individu et l'organisation se révèle de plus en plus présente dans les recherches sur la socialisation organisationnelle.

Des modèles séquentiels ont été proposés par de nombreux auteurs tels que Porter et *al.*, 1975 ; Van Maanen, 1976; Feldman, 1976, 1981 ; Wanous, 1980... Cependant, Fisher (1986) (à la suite de Feldman, 1976) constate que ces modèles descriptifs font l'objet de peu de travaux empiriques. Toutefois, tous s'accordent à décrire le processus de socialisation organisationnelle en trois phases ou stades. On peut noter à l'instar de Fisher (1986) que les ressemblances entre les étapes sont très fortes. Si l'on reprend les modèles d'Emery (1990) ou de Fischer (1997), les trois phases sont les suivantes :

- **la socialisation anticipée**: La socialisation anticipée se réalise avant l'entrée dans l'entreprise, «il s'agit en quelque sorte d'une préparation psychologique [...] pour s'engager dans un nouvel univers» (Fischer, 1997). Cela implique une anticipation de la vie au sein de l'entreprise et ainsi, la formation d'un ensemble d'attentes (Louis, 1980; Feldman, 1976; Wanous, 1992). Elle est également marquée par la mise en œuvre par l'organisation d'interventions destinées à faciliter l'intégration des salariés.
- **la socialisation active**: Elle correspond précisément à l'entrée dans l'organisation du nouveau membre. Il s'agit d'une période durant laquelle l'individu commence à exercer sa nouvelle fonction et à entretenir des relations avec son groupe d'appartenance (Fisher, 1986). Le nouvel entrant fait alors l'expérience de ce qu'on appelle le «*reality choc*» (Wanous, 1992) : il s'agit d'une part de la confrontation de ses attentes et de la réalité; d'autre part de la multiplicité des informations qu'il faut gérer et interpréter par rapport au nouveau contexte (Fischer, 1997). Ses attentes précédemment créées sont confirmées ou infirmées, des ambiguïtés de rôle peuvent surgir.
- **l'intégration**: la dernière phase du processus de socialisation organisationnelle est l'«*intégration*» ; plus précisément, l'état d'intégration qui résulte des deux phases préalables.

Mais, qu'est ce qu'être socialisé? Après l'article récapitulatif de Fisher (1986), Bauer et *al.* (1998) proposent leur synthèse de la littérature sur les domaines (le contenu) de socialisation: **la maîtrise de la tâche**: le nouvel arrivant doit acquérir un savoir et des habiletés nécessaires pour accomplir sa tâche; **la clarté du rôle**: le nouveau arrivant doit clarifier le rôle qu'il occupe dans l'organisation; **l'intégration dans le groupe de travail**: il doit s'intégrer à un groupe de travail; **l'internalisation des valeurs organisationnelles (ou connaissance)**: l'entrant doit également comprendre la culture organisationnelle, repérer les comportements et les attitudes valorisés. Ces quatre dimensions sont le résultat direct des procédures de socialisation. Les domaines de la socialisation permettent en effet de mesurer ce qui a été appris et ce qui est modifié au cours du processus (Fisher, 1986). Dans la réalité, la socialisation se déroule simultanément sur tous ces registres qui sont étroitement imbriqués. On peut toutefois les dissocier au niveau de la durée (Fisher, 1986). Notons qu'une seule échelle est reconnue par la communauté scientifique (Bauer et *al.*, 1998): il s'agit de l'échelle de Chao et al (1994). Cependant il est encore nécessaire d'utiliser leur échelle avec prudence dans la mesure où les auteurs reconnaissent le risque de ne pas avoir proposé une échelle exhaustive et généralisable. Dans la littérature, on trouve en résultat indirect ou «secondaire» (Ashford et Taylor, 1990) des variables plus traditionnelles des recherches en gestion des ressources humaines tels que la satisfaction au travail, l'implication et l'engagement, le sentiment de performance, l'intention de rester. Perrot (2000) utilise la théorie des rôles (conflit et ambiguïté de rôle) comme cadre d'analyse explicatif de l'entrée organisationnelle. En fait, on considère un individu intégré dès lors qu'il est considéré comme un membre à part entière (Fischer, 1997), dès lors qu'il est devenu un «membre efficace» (Louis, 1980). Schein (1978) suggère que des signes de reconnaissance apparaissent. D'après Mantione (2001), nous pouvons alors dire que l'individu confirme sa performance, c'est-à-dire sa compétence dans son rôle organisationnel. Une personne ne sera intégrée que si elle est reconnue légitime dans le rôle qu'elle exerce, c'est-à-dire qu'elle doit y être acceptée par les membres de l'organisation.

Après cette brève présentation du concept de socialisation, nous allons justifier de l'intérêt de cette théorie dans un cadre précis de reprise d'entreprise.

Justification de la théorie choisie dans le cadre de la reprise d'entreprise

La socialisation est donc un processus enclenché dès l'entrée d'un nouveau membre dans une organisation. Or, la socialisation s'adresse traditionnellement aux salariés, nouvelles recrues dans l'organisation. Aussi, pouvons-nous parler de socialisation dans le cadre d'une reprise d'entreprise par une personne physique extérieure? Nous entendons par reprise d'entreprise «le processus qui, par une opération de rachat, aboutit à la continuation de la vie d'une entreprise, en difficultés ou non, et de tout ce qu'elle contient (structure, ressources humaines, financières, techniques commerciales...)» (Deschamps, 2000; Siegel, 1989). En fait, la reprise d'une entreprise implique le remplacement d'un dirigeant par un autre; l'ancien dirigeant devant trouver et choisir son

successeur, capable de le remplacer à la tête de son entreprise. Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, nous pouvons assimiler ce processus à un processus de recrutement³ à la seule différence que l'individu ne « postule » pas à un poste de direction; mais qu'il reprend une entreprise dans sa totalité dont il endosse personnellement la responsabilité et le risque qui en découle. Ce n'est en effet qu'une fois l'opération de rachat effectuée, que le repreneur accède à la fonction de propriétaire-dirigeant de l'entreprise cible. Que ce passe t-il alors? Pour y répondre, nous nous positionnons à la suite des travaux de Deschamps (2000)⁴. L'auteur a modélisé le processus de reprise (processus « repreneurial » selon ses termes) en en trois phases distinctes:

- **la phase de prise de décision**: cette première étape représente un cheminement entrepreneurial qui conduit l'individu vers la prise de décision de reprendre
- **la phase de reprise**: il s'agit de l'étape durant laquelle le repreneur s'engage dans une démarche active de détection, d'étude de la cible et enfin de négociation – aboutissant à la signature de l'acte de vente –.
- **la phase de l'entrée dans l'entreprise**: elle correspond à l'entrée du repreneur dans les murs de l'entreprise qu'il vient d'acquérir. Cette dernière se décompose en deux étapes: d'une part, la période de transition qui est caractérisé par la présence du cédant et du repreneur dans l'entreprise (c'est une période durant laquelle la «passation des pouvoirs»⁵ entre l'ancien et le nouveau dirigeant se réalise) ; et d'autre part, on parle de «management de la reprise» lorsque le repreneur se retrouve seul à la tête de l'entreprise reprise; le départ du cédant étant effectif.

C'est cette dernière phase que nous souhaitons étudier dans le cadre de notre recherche car c'est lors de cette phase que commence véritablement le début de la reprise (spécificité de l'opération), puisqu'elle attribue au repreneur son rôle de nouveau propriétaire-dirigeant au sein de l'entreprise cible. On pourrait qualifier cette étape d'«opérationnalisation» de la reprise. Or, l'entrée dans l'entreprise est une période finalement peu explorée sauf en ce qui concerne la succession dans le cadre d'entreprise familiale (Barach et *al.* 1988) ; alors que les résultats enregistrés sont souvent décevants (en phase post-reprise par exemple: problèmes d'incompétence du repreneur, problèmes sociaux

-
3. Souvent assimilé ainsi par les revues pratiques mais également par les repreneurs de notre enquête.
 4. En fait, en France, nous avons recensé seulement trois thèses portant sur les reprises d'entreprise par des personnes physiques alors que la littérature, notamment nord-américaine, sur les transmissions dans le cadre d'entreprise familiale foisonne.
 5. Selon Fiegenger *et al.* (1996), il n'existe pas, dans une organisation, d'événement non récurrent plus critique que le transfert du pouvoir et de l'autorité d'un dirigeant à un autre. Pour désigner le changement de dirigeant dans une entreprise, Barnes et Hershon (1994) utilisent le terme d' « expérience agonisante ».

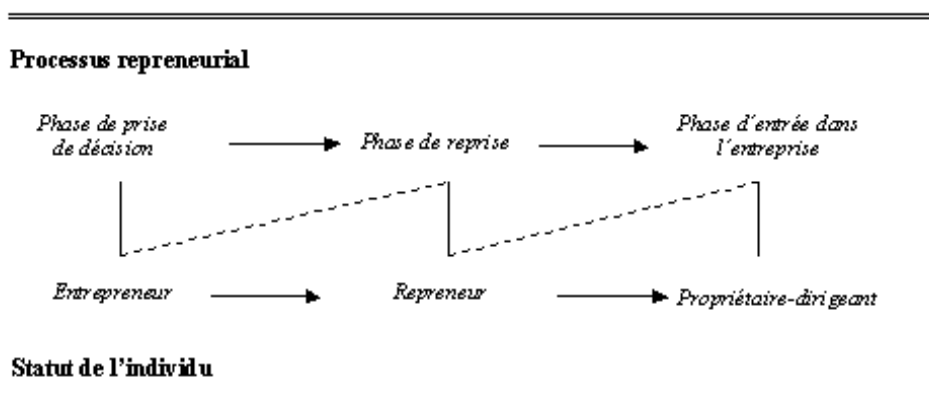
et organisationnels selon l'étude menée par la BDPME-Sofaris (1998). Lochard et Gilbert (1997) précisent que «la prise de fonction est le moment capital qui peut faire tout capoter [...]. Il y a peu de conseils absolus à donner à cet égard». Ce qui peut donc conduire à remettre en cause l'existence même de l'entreprise et ainsi, renforcer le risque de fermeture de PME, et donc de perte d'emplois.

Nous supposons alors que l'entrée dans l'entreprise (post-reprise) s'avère déterminante de la réussite de l'opération de reprise. Dans le cadre d'une RPPE, on ne peut en effet ignorer la réalité humaine d'une telle opération et ce, d'autant plus que l'entreprise est petite et que le rôle du dirigeant y est prépondérant: il représente en effet le «pivot central» de l'entreprise (D'Amboise et Garand, 1995). Or, le repreneur se trouve le dirigeant d'un personnel qu'il n'a pas recruté, dans une entreprise qu'il n'a pas fondée, qui a fonctionné avant lui, sans lui à sa tête (Paturel et Deschamps, 2001). S'intégrer dans un système organisationnel existant n'est alors évident ni pour le repreneur ni pour l'organisation; son intégration étant particulièrement délicate (d'autant plus qu'il n'a aucun lien avec l'entreprise qu'il vient de reprendre) et d'une importance stratégique (puisqu'il est indispensable à la survie de l'entreprise). Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, lorsqu'on aborde les problématiques d'intégration des nouvelles recrues, cela revient à mobiliser des travaux pour la plupart anglo-saxons inscrits dans le cadre de recherche sur la «socialisation organisationnelle» (ce que nous avons brièvement présenté dans le paragraphe précédent). C'est ainsi que nous avons choisi d'utiliser cette perspective théorique «pour étudier d'autres phénomènes que ceux auxquels elle a été jusqu'ici appliquée» (Allard-Poesi et Maréchal, 1999), c'est-à-dire pour éclairer notre compréhension du processus d'entrée du nouveau propriétaire-dirigeant dans le cadre d'une RPPE:

– D'une part, parce que la socialisation a lieu à chaque fois qu'un individu change de rôle ou franchit une «frontière» de l'organisation; et dans le cadre d'une RPPE, l'individu franchit effectivement une «barrière inclusive» durant la laquelle va se produire la «transition de non membre à membre de l'organisation» (Van Maanen et Schein, 1979). C'est ainsi que l'entrée effective dans l'entreprise, dernière étape du processus repreneurial, concrétise le statut de dirigeant du repreneur (Deschamps, 2000) comme l'illustre la figure 1. On rejoint en ce sens Feldman (1976) pour qui l'individu passe en effet du statut de «*outsider*» au statut de «*insider*». Ce qui va nous permettre de comprendre le processus conduisant le repreneur à la direction effective de l'entreprise; plus spécifiquement comment il va construire son nouveau rôle organisationnel (Mantione, 2001) au sein d'un environnement qu'il ne connaît pas du moins sous les angles de la propriété et de la gestion.

Figure 1

CHANGEMENT DE STATUT DURANT LE PROCESSUS REPRENEURIAL



– D'autre part, parce que la socialisation permet à l'individu de s'adapter à son nouveau contexte d'accueil; dans le cadre d'une RPPE, l'individu part d'une réalité organisationnelle (à la différence de la création d'entreprise *ex nihilo*).

Ce qui signifie qu'il entre dans une entité existante dont il méconnaît la réalité organisationnelle, alors que paradoxalement c'est la responsabilité du dirigeant que d'assumer la maîtrise et le contrôle de son organisation. Ce qui implique l'établissement d'un lien entre lui et l'organisation afin d'exercer le pilotage de son entreprise. C'est ainsi que nous supposons d'après Bauer et *al.* (1998) qu'il devra faire l'effort de se socialiser au nouveau travail (il exerce, dans la plupart des cas, le métier de dirigeant pour la première fois et en ne connaissant pas préalablement l'entreprise dirigée avant de l'avoir acquise (Duchéneaut, 1995), au nouveau contexte social (il doit manager des salariés déjà en place, qu'il n'a pas choisis) et s'adapter aux valeurs existantes («le repreneur entre dans une entreprise qui a une histoire, une identité, une culture desquelles il lui est nécessaire de s'imprégner» [Deschamps, 2000]) même s'il souhaite les faire évoluer. Il semble important de stipuler que «c'est par le processus de socialisation que l'organisation assure sa pérennité: les valeurs qui la caractérisent ainsi que les savoir-faire qui ont permis sa réussite sont transmis aux nouveaux salariés» (Lacaze, 2001).

Le cadre théorique choisi (la théorie de la socialisation organisationnelle), nous allons maintenant présenter la problématique de l'entrée du repreneur sous l'angle de la socialisation, plus précisément montrer l'entrée du repreneur dans l'entreprise comme un processus de socialisation organisationnelle.

Le processus d'entrée du repreneur dans l'entreprise : un processus de socialisation organisationnelle

Dans la littérature, on reconnaît l'entrée dans l'entreprise comme la dernière étape du processus de reprise; cependant, l'entrée dans l'entreprise peut également être considérée comme un processus⁶ séquentiel à part entière. Ce qui va nous permettre de mieux comprendre la transition de repreneur à nouveau propriétaire-dirigeant. Nous verrons que la problématique de la socialisation du nouveau dirigeant est toutefois spécifique et différente (de la socialisation d'une nouvelle recrue) ; notamment en ce qui concerne, le rôle des subordonnés en tant qu'«agents socialisateurs».

Un processus de socialisation reprenneuriale à plusieurs étapes

Nous avons vu que l'entrée du repreneur dans l'entreprise génère donc un processus de socialisation permettant la transition de repreneur à propriétaire-dirigeant. C'est en comparant le processus de socialisation (Emery, 1990) et le processus de reprise, plus particulièrement la dernière phase (Deschamps, 2000), que nous pouvons proposer une explication du déroulement du processus de socialisation d'un repreneur que nous qualifierons de «socialisation reprenneuriale»⁷. Ce dernier se décompose alors en trois phases dont l'un se déroule avant l'entrée dans l'organisation et les deux autres lorsque le repreneur entre physiquement dans les murs de l'organisation qu'il vient d'acquérir.

• Avant l'entrée de l'individu dans l'organisation : la «socialisation anticipée»

Le repreneur ignore très souvent «physiquement» l'entreprise avant de l'avoir effectivement acquise. Il ne la connaît qu'à travers son dirigeant (et son dossier de reprise [chiffrage et audit⁸]) puisque les négociations se déroulent le plus souvent hors de l'entreprise et loin des oreilles indiscrettes: celles des salariés, d'abord, qui risque d'alimenter

-
6. D'après Van de Ven (1992), un processus est une «séquence d'évènements qui décrit comment les choses évoluent dans le temps»
 7. Le terme de «socialisation reprenneuriale» est inspiré à la fois de Deschamps (2000, 2002) qui parle de processus «reprenneurial» et de Starr et Fondas (1992) qui utilisent la notion de «socialisation entrepreneuriale» pour étudier le processus conduisant un néophyte à créer une entreprise. En fait, la spécificité du processus reprenneurial étant l'entrée dans une entreprise existante et dans la mesure où nous étudions le processus qui permet à un repreneur de devenir dirigeant, ce terme de «socialisation reprenneuriale» nous paraît tout à fait approprié.
 8. L'audit social, parent pauvre de l'audit d'acquisition, ne permet pas d'apprécier la qualité des relations sociales au sein de l'entreprise, de juger de l'état du climat social. Selon un conseiller expert, «il faudrait pouvoir interroger des collaborateurs choisis en concertation avec le cédant et le repreneur. Dans la plupart des cas, nous nous heurtons à une fin de non-recevoir de la part du vendeur, celui-ci restant très discret avec son environnement» (Reprenneur, 2001).

des rumeurs les plus contradictoires; celles des concurrents, ensuite, toujours susceptibles de profiter de la période de turbulence pour déstabiliser l'entreprise vis-à-vis de ses clients et fournisseurs. Ainsi, le repreneur dispose rarement de toutes les informations dont il aura besoin lors de l'entrée organisationnelle; il se sent souvent «privé d'information» (Jablin, 1984) dans la mesure où avant la reprise effective «il est rare que le cédant dise toute la vérité» (Repreneur, 2001). En effet, selon la BDPME-Sofaris (1998), plus de 20 % des repreneurs interrogés affirment avoir manqué d'informations sur le fonctionnement interne de l'entreprise ou avoir reçu des informations inexactes de la part du vendeur (ce constat va à l'encontre de Wanous (1992) qui préconise de rendre les attentes des nouveaux réalistes pour réduire le décalage entre les attentes et la réalité). C'est donc au moment de l'entrée du repreneur dans l'entreprise que «les choses les plus importantes commencent. Le repreneur va alors découvrir l'entreprise» (Usine Nouvelle, 1996). Il va donc être confronté à l'interprétation de la nouvelle situation (d'autant plus délicate que le cédant dans la plupart des cas n'a pas annoncé le changement de direction au personnel) et inévitablement à l'insatisfaction des attentes créées, nécessairement subjectives et idéalisées (Louis, 1980).

• ***L'entrée effective dans l'organisation*** : la socialisation du nouveau dirigeant

L'entrée dans l'entreprise représente l'aboutissement concret de la reprise; marquant l'engagement de l'individu dans la cible.

– La «socialisation active»

Pour le repreneur, cette étape va lui permettre de s'habituer à son nouveau rôle de dirigeant, de découvrir le fonctionnement concret de son entreprise. En effet, le nouveau dirigeant est placé «dans une situation où, ne connaissant pas encore toute la complexité de l'entreprise, il peut difficilement œuvrer pour son développement» (Bellaïche, 1994). Il s'agit également de la période durant laquelle l'individu commence à entretenir des relations avec son groupe d'appartenance (Fisher, 1986) : « la première épreuve de l'apprenti-repreneur sera la prise de contact avec ses salariés qu'il ne connaît pas, pire qu'il n'a pas choisi [...] Vous n'arrivez pas en terrain conquis» (Repreneur, 2002). Par conséquent, le repreneur manifeste un besoin d'information lors de son entrée dans l'organisation. Nous avons vu que des recherches récentes dans ce domaine montraient que le nouveau membre d'une organisation n'est plus à considérer comme une personne passive, mais plutôt comme un acteur de sa propre socialisation. Ceci est essentiel lorsque l'on s'intéresse à un nouveau membre de direction qui se veut justement un élément actif dans une organisation, notamment au sein de PME (en raison de son rôle prépondérant). Le repreneur doit être capable de contribuer lui-même à sa propre socialisation en jouant un véritable rôle pour s'intégrer à son nouveau contexte (Bauer et al. 1998). Il semble par conséquent que la mise en œuvre de tactiques individuelles de socialisation soit utile afin que le repreneur puisse définir son rôle organisationnel tout en prenant le contrôle de l'organisation, qu'il se donne donc les moyens

d'être compétent (Ashford et Cummings, 1983). Ainsi, confronté au « choc de la réalité », le nouveau dirigeant va mettre en place un processus d'attribution de sens (« *sense making* ») à la nouvelle situation en fonction de ses expériences antérieures (Louis, 1980) ; et ainsi, se mettre en quête d'information (« *information seeking* » selon Miller et Jablin, 1991) afin de réduire l'incertitude (voire le stress (Nelson, 1987) qu'il peut ressentir au moment de son arrivée dans l'organisation. Les tentatives de recherche pour le nouvel entrant sont souvent définies comme des efforts délibérés et conscients (Miller et Jablin, 1991). Il va alors rechercher différents types d'informations (de référence, sociale, normative, organisationnelle, politique, évaluative selon Morrison, 1995) auprès de sources à l'organisation, c'est-à-dire de sources impersonnelles et interpersonnelles; ces dernières constituant des ressources importantes pour le nouvel entrant (nous développerons cet aspect dans le point suivant). De plus, le repreneur peut envisager différentes stratégies d'acquisition d'information selon le degré de passivité ou d'action de la recherche (Miller et Jablin, 1991; Ostroff et Koslowski, 1992). En fait, cette phase de socialisation active va lui permettre d'être capable de comprendre, prédire et contrôler son nouvel environnement organisationnel (Morrison, 1993) tout en commençant la construction au sein même de l'organisation de relations interpersonnelles avec les salariés en place (Reichers, 1987).

– L'« intégration »

Dans cette étape, le repreneur se retrouve seul à la tête de l'organisation qu'il doit gérer; le retrait du cédant étant effectif. Il importe alors que le repreneur fasse la preuve de sa compétence, raison pour laquelle il a été choisi et se fasse accepter par les salariés en place: se pose alors la question de la reconnaissance de la nouvelle direction et de sa légitimité au sein de l'organisation reprise. En effet, nous retenons comme définition du dirigeant, l'individu qui bénéficie d'une forte légitimité, capable d'être reconnu comme le leader de l'entreprise, et d'utiliser concrètement le potentiel engendré par sa légitimité, c'est-à-dire le pouvoir (Boudon et Bourricaud, 1982). En fait, nous considérons le repreneur intégré dès lors qu'il s'affirme dans son nouveau rôle organisationnel et qu'il est reconnu légitime dans le rôle qu'il exerce, c'est-à-dire qu'il doit être en tant que nouveau dirigeant accepté par les membres de l'organisation. Cependant, comme « la nouvelle recrue » est le dirigeant de l'entreprise, cela nous amène à appréhender la problématique de la socialisation du repreneur de façon différente.

**La problématique de la socialisation du repreneur:
le rôle des salariés dans le processus socialisation repreneuriale**

Considérer la socialisation d'un nouveau dirigeant dans le cadre d'une reprise de PME nous conduit à poser une problématique spécifique: le repreneur n'est pas un employé qu'on vient de recruter mais un futur chef d'entreprise qui a pris la décision d'entreprendre, de devenir propriétaire et dirigeant d'une entreprise; ce qui signifie qu'il est investi du pouvoir et donc, qu'il va marquer profondément le fonctionnement de la

PME (puisque cette dernière se régule et se dynamise autour de celui-ci). La notion de pouvoir désigne donc une relation spécifique entre acteur, celui qui est investi du pouvoir (le nouveau dirigeant) étant en situation de supériorité hiérarchique vis-à-vis des autres (les «anciens» salariés), qui eux-mêmes reconnaissent ce pouvoir. Il représente ainsi la possibilité pour l'individu de définir les objectifs et les valeurs de l'entreprise (Mahé de Boislandelle, 1988 ; Julien et Marchesnay, 1988) et ainsi participer à la définition de l'orientation de l'entreprise à travers l'impulsion qu'il lui donne (en adéquation avec sa «vision» personnelle (Filion, 1991). Toutefois, selon Julien (1997), le dirigeant peut être lui-même influencé par les valeurs organisationnelles; les membres de l'organisation peuvent l'influencer de façon considérable. C'est ainsi que nous sommes alors intéressés aux «agents socialisateurs» dans le processus de socialisation du nouveau dirigeant.

Dans la littérature sur la socialisation organisationnelle, les personnes susceptibles d'exercer une influence sur le processus de socialisation des nouveaux entrants sont en effet appelées «agents socialisateurs». Elles constituent des ressources importantes pour le nouvel entrant puisque nombre d'auteurs montrent que c'est dans l'interaction que l'information recherchée peut être transmise. Nous pouvons relever des sources interpersonnelles de nature extra-organisationnelle: ce sont des individus hors de l'entreprise qui peuvent jouer un rôle de source d'information: c'est le cas des amis et membres de la famille ou des partenaires extérieurs à l'entreprise tels que les clients, les fournisseurs (mais peu de recherches ont approfondi cette question) ; et de nature intra-organisationnelle: ce sont les collègues et les supérieurs hiérarchiques, ensuite les tuteurs et enfin les subordonnés et autres membres de l'organisation (Louis et *al.*, 1983). En fait, il apparaît que l'essentiel des travaux de recherche se limitent à deux sources qui sont jugées les plus utiles; et donc les plus sollicitées (Louis *et al.*, 1983) : ce sont les collègues (pairs) et les supérieurs qui représentent des personnes centrales dans l'intégration des nouveaux. Dans le cadre d'une reprise, nous nous préoccuperons seulement des sources interpersonnelles de nature intra-organisationnelle⁹ et supposerons donc que c'est à travers les interactions entre le nouveau et les «anciens» membres de l'organisation que la socialisation a lieu. Les membres de l'organisation, en tant qu'agents socialisateurs, peuvent en effet être considérés comme jouant un rôle important dans le processus de construction de sens du nouvel entrant (Louis, 1980; Reichers, 1987). En bénéficiant de leur expérience, cela permet à l'individu une meilleure compréhension de son nouvel environnement de travail. En effet, les agents socialisateurs peuvent faciliter la socialisation de ce dernier en lui donnant des conseils,

9. Nous avons conscience que les sources interpersonnelles de nature extra-organisationnelle peuvent représenter un intérêt certain dans le processus de socialisation du repreneur; malgré ce, nous devons rester fidèle à notre objectif de recherche qui se veut être l'étude du rôle des salariés en tant qu'agents socialisateurs. La dialectique nouveau dirigeant / anciens salariés dans le processus de socialisation entrepreneuriale étant notre préoccupation.

des instructions sur le travail et en lui fournissant un support social (« *social support* ») (Louis et *al.* 1983).

Nous avons identifié dans la littérature comme agent socialisateur, le cédant, ancien dirigeant qui va jouer le rôle de « tuteur ». En effet, la présence du cédant dans l'entreprise après la cession durant une période pré-définie est largement recommandée dans la littérature pratique. Ainsi, bien que dans la littérature sur l'entrepreneuriat, l'individu est solidaire et agit de façon isolée (Gumpert et Boyd, 1984), c'est auprès du cédant qu'il va pouvoir trouver l'information nécessaire à sa prise de fonction (l'ancien dirigeant se dévoilant). La période de transition peut être assimilée à une pratique organisationnelle de socialisation « formelle » et « en série » (Van Maanen et Schein, 1979) puisque l'ancien patron est chargé de guider (« passage de relais ») le nouveau venu ; ce qui permet de s'assurer d'une certaine stabilité au sein de l'organisation. Cette période d'accompagnement peut représenter selon Louis et *al.* (1983) un contexte favorisant les interactions (donc la socialisation). Cependant, le cédant ne reste pas toujours après la cession de son entreprise¹⁰ mais, ce qu'il nous semble important à spécifier, c'est que la réalisation de cette période est souvent écourtée en raison de la détérioration de la relation entre le cédant et le repreneur¹¹. Dès lors, nous estimons que les salariés en place dans l'organisation peuvent être sollicités et se révéler être des sources utiles ; d'autant plus utiles qu'une fois le retrait du cédant, le repreneur se retrouve seul face à ces derniers qu'il doit alors manager. C'est à leur contact qu'il pourra donc recevoir les informations dont il a besoin lors de son entrée organisationnelle et bénéficier d'un soutien social. Parmi les anciens salariés, le nouveau dirigeant doit évaluer la personne susceptible de pouvoir lui amener des réponses ; il utilisera en fait une source selon ses caractéristiques telles que par exemple, sa crédibilité, son statut et son niveau hiérarchique (Jablin, 1987) et, en sélectionnant un « *insiders* » plutôt qu'un autre, le nouveau aura alors une certaine influence sur ce dernier (Sutton et Louis, 1987). Il nous semble que le repreneur peut être alors conseillé et aidé, de façon formelle ou informelle, par les membres de l'organisation lors de son entrée organisationnelle. Rappelons que le repreneur exerce souvent le métier de dirigeant pour la première fois au sein d'une entreprise qu'il ne maîtrise pas, d'un secteur d'activité qu'il ne connaît pas.

10. A cet égard, trois possibilités sont en fait envisageables pour l'entrepreneur qui cède son entreprise (Lambert, Landic et Lheure, 2003) : « quitter l'entreprise aussitôt la cession effectuée », le cédant s'en va immédiatement – se contentant de remettre les clés au repreneur – ; « rester pour une période contractuelle », ce dernier offre une assistance ponctuelle et limitée sous forme de CDD, son rôle étant préalablement bien défini ; « démarrer une nouvelle vie avec l'acquéreur », il est intégré dans la structure rachetée.

11. Notre étude menée sur le terrain confirme que les relations entre les deux protagonistes ne sont pas toujours faciles et peuvent conduire le cas échéant à un conflit. Nous parvenons au même constat que Deschamps (2000).

Finalement, Il s'agit donc d'une situation particulière: d'une part, il y a une organisation avec une structure, un fonctionnement et des salariés déjà en place; et d'autre part, il y a un nouveau dirigeant qui doit très vite définir son rôle (de leader) en prenant le contrôle de cette même organisation. C'est ainsi qu'une question alors se pose, à l'instar de Feldman (1994), «qui socialise qui? » (« *Who's socializing whom?* »). On parle alors, dans ce cas, d'influence mutuelle». L'auteur définit «l'influence mutuelle» comme étant l'influence des attitudes et comportements des nouveaux membres sur les attitudes et comportements des agents socialisateurs. Dans le cadre d'une reprise, cette influence mutuelle prend tout son sens et peut se traduire de la façon suivante:

- D'un côté, les «anciens» salariés que l'on considère comme des agents socialisateurs, susceptibles d'exercer une influence sur le processus de socialisation repreneuriale; mais qui également se retrouvent eux-mêmes dans une situation d'incertitude étant préoccupés par le changement de direction initié (on retrouve alors les difficultés classiques d'une organisation qui change de propriétaire (résistance au changement, choc culturel, rejet...) sauf que le phénomène semble amplifié du fait de la petite dimension des PME). En fait, l'arrivée du nouveau dirigeant est une modification majeure en soi; les anciens membres sont alors appelés à accepter un nouveau dirigeant (alors qu'ils sont souvent fortement liés au vendeur (Bizaguet, 1991]). Selon Van Maanen et Schein (1979), un besoin de socialisation peut apparaître lorsque un individu reste dans le rôle qui lui est assigné au sein de l'organisation mais qu'un changement significatif dans son environnement se produit; ainsi, les auteurs donnent l'exemple d'un changement de patron auquel l'individu doit alors s'adapter. Or, les salariés en place ne peuvent-ils pas réagir différemment en «supportant» simplement la nouvelle direction (avec les conséquences qui en découlent) soit en prenant de façon délibérée le choix d'une rupture?
- D'un autre, le nouveau dirigeant qui partant d'une réalité d'entreprise doit «s'adapter» aux exigences que requiert l'organisation, comprendre l'identité passée afin de maîtriser le système qu'il vient d'intégrer. Cela confirme l'importance des «agents socialisateurs» en place dans l'organisation pour que le repreneur puisse se socialiser à son nouvel environnement. Néanmoins, le repreneur a été choisi (recruté) pour ses compétences, pour qu'il apporte ses propres visées, ses ambitions et ses objectifs en concentrant son énergie sur des problèmes de développement: il s'agit des procédures d'«investissement»¹² dans le modèle de Van Maanen et Schein (1979). Dans ce cas, ces dernières visent «à tirer avantage des habiletés, valeurs et attitudes que la personne recrutée est censée posséder». L'entreprise est ainsi influencée par

12. Les procédures d'«investissement» sont basées sur la reconnaissance de l'identité du nouveau membre, confortant et valorisant ces caractéristiques personnelles.

le profil psychologique du dirigeant, lequel va avoir des conséquences sur le choix des décisions, les modes de fonctionnement et la culture de l'organisation (Kets de Vries et Miller, 1985; Enriquez, 1992). Ce qui va inévitablement conduire à une « orientation de rôle innovante » (Jones, 1986) et ainsi, à l'établissement d'un nouveau leadership. Le repreneur doit alors amener le personnel à le suivre : il exercera donc une influence sur les anciens membres de l'organisation, se retrouvant lui-même agent socialisateur donc producteur d'informations (*«information giving»*). Ainsi, lors de la prise de fonction effective, le repreneur doit exercer pleinement son rôle de leader pour s'affirmer en tant que (nouveau) dirigeant. S'il n'est pas un leader naturel, il doit le devenir puisque d'un part il se doit de rassurer les salariés en place, inquiets sur leur avenir et d'autre part il est appelé à les convaincre pour qu'ils adhèrent au projet de reprise et qu'ils participent à la continuité de l'entreprise. Or, en positionnement en tant que nouveau dirigeant, ce dernier peut être également amené à mettre en place des procédures de licenciement d'éléments « perturbateurs » qui pourraient nuire au bon fonctionnement de l'entreprise nouvellement acquise.

Ainsi, il est difficile de prétendre que, le fait que les salariés restent ou partent est ce qui permet d'affirmer le succès ou l'échec de la socialisation du nouveau dirigeant. En revanche, même si cela n'est pas suffisant, il semble tout de même important que l'entrée du repreneur dans l'entreprise passe par le maintien des emplois au sein de celle-ci puisque c'est l'objet même de l'opération de reprise (si l'on reprend la définition). Nous postulons donc que l'entrée dans l'entreprise, plus particulièrement la socialisation du repreneur peut être un élément déterminant de la réussite de la reprise et ainsi, de la pérennité de l'entreprise (sans toutefois être l'élément exclusif).

L'objectif principal étant alors de répondre à la problématique suivante : *Comment réussir le processus de socialisation reprenneuriale? Dans quelle mesure les anciens salariés contribuent-ils à la réussite de la socialisation du nouveau dirigeant? Plus spécifiquement, quel est le rôle des anciens salariés en tant qu'agents socialisateurs?*

C'est sur cette base que nous avons entamé notre recherche de terrain.

II. – LE PROCESSUS DE « SOCIALISATION REPRENEURIALE » : UNE ÉTUDE EXPLORATOIRE

Etude de cas en situation de reprise d'entreprise

L'absence de travaux sur les opérations de reprise d'entreprises par des personnes physiques et la proposition destinée à comprendre nous a incité à opter pour une méthodologie qualitative de nature exploratoire reposant sur l'analyse d'un nombre restreint de cas (Yin, 1989).

Présentation des cas étudiés

L'étude de cas, comme stratégie d'accès au terrain, se révèle appropriée dans le cadre de notre recherche; en effet, selon Evrard et *al.* (1993), «les études de cas sont particulièrement recommandées lorsqu'on aborde des champs nouveaux, complexes, où les développements théoriques sont faibles, et où la prise en compte du contexte est déterminante pour l'élaboration du processus de compréhension». Six cas¹³ reflétant des situations de reprises ont été retenus selon les trois critères suivants:

- La reprise devait être réalisée par des personnes physiques extérieures, c'est-à-dire qui n'étaient pas en poste dans l'entreprise cible, qui n'avaient aucun lien avec celle-ci;
- Les repreneurs devaient être propriétaires-dirigeants, ce qui signifie que l'entreprise devait être indépendante financièrement et juridiquement; aussi, les établissements de groupe étaient-ils mis à l'écart puisque «un petit établissement contrôlé par une grande entreprise n'est pas une PME» (Julien, 1997).
- L'effectif des entreprises au moment du rachat devait osciller entre 10 et 50 salariés ce qui correspond à la notion de «petites entreprises» (Mahé de Boislandelle, 1988)
- Nous souhaitions rencontrer des cas de reprise relativement récents.

Les entreprises étudiées nous ont été fournies par la BDPME-Sofaris LR (excepté un contact qui été le résultat d'une démarche parallèle [entreprise PT]) ; c'est pourquoi les cas représentent essentiellement des PME du secteur industriel (mais n'appartiennent pas au même secteur d'activité) et sont concentrées sur une seule région: le Languedoc-Roussillon. A cet égard, il convient d'évoquer que le marché de la reprise est un marché opaque et fermé; en effet «aucune base de données officielle, aisément accessible, ne semble exister en France» (Haddadj et d'Andria, 1998), ce qui rend ainsi difficile l'accès au terrain. Nous proposons une présentation des entreprises reprises (tableau 1) ainsi que des repreneurs (tableau 2).

D'après Wacheux (1996), chaque cas n'est pas l'étude d'une entreprise mais plutôt déterminée par «une unité d'analyse» qui correspond en l'occurrence au processus d'entrée dans l'entreprise du repreneur, plus précisément au processus de socialisation repreneurielle.

13. Les six cas nous ayant amené des éléments de réponse suffisants, nous avons estimé que nous étions confronté à un phénomène de saturation d'information dans le cadre de cette étude exploratoire. Nous devons spécifier que nous sommes actuellement sur le terrain pour une étude plus en profondeur.

Tableau 1

PRÉSENTATION DES ENTREPRISES DE L'ÉTUDE EXPLORATOIRE

	Activité	Situation financière	Nombre de salariés	Date de création	Date de cession	Raison de la cession
CD	Fabrication/commercialisation de produits agroalimentaires	Entreprise saine	42 (avant) – 48 (après dont 5/6 intérim) Personnel repris sauf 1 (licenciement)	1943	Février 2002	Changement d'activité
SM	Electricité Bâtiments	Entreprise saine	38 (avant) – 72 (après dont 10 apprentis) Personnel repris sauf 2 (départs volontaires)	1965	août 1997	Retraite
BP	Fabrication commercialisation de produits agroalimentaires	Entreprise en difficulté	26 (avant) – 34 (après) 17 personnes reprises sur 26	1960	1996	Liquidation judiciaire
PT	Fabrication de produits d'entretien pour piscines	Entreprise saine	14 (avant) – 18 (après dont 3 anciens salariés)	juin 1992	novembre 2000	Retraite (la réalité fut autre)
CO	Electricité Bâtiments	Entreprise saine	12 (avant) – 30 (après) Personnel repris	1960	1998	Retraite anticipée
AM	Spécialisée dans le matériel viticole	Entreprise saine	12 (avant) – 12 (après) Personnel repris	1960	juin 2002	Retraite + Changement d'activité

Tableau 2

PRÉSENTATION DES REPRENEURS

	Identité	formation	Dernier poste occupé	Motivation de la reprise
CD	49 ans / homme	Sciences Po Paris (finance/marketing)	Directeur d'une filiale étrangère d'un grand groupe agroalimentaire	Déterminé
SM	45 ans / homme	Troisième cycle HEC	Directeur régional d'un groupe financier	Déterminé
BP	44 ans / homme	Autodidacte	PDG dans le négoce	Expérience de la reprise
PT	40 ans / homme	Ingénieur en Electronique (ISIM)	Directeur de production/logistique dans une GE	Réalisation d'un rêve
CO	40 ans / homme	Bac + 2	Chef de service dans une entreprise d'électricité	Créer son emploi
AM	52 ans / homme	Formation supérieure	Directeur financier dans une grosse PME	Créer son emploi

Méthodologie de l'étude exploratoire

Cette étude a pour but de révéler la pertinence de notre sujet sur le terrain: elle a donc une vocation exploratoire et a été menée de façon formelle. Ainsi, la méthode qui nous a semblé la plus apte à nous permettre de produire des données pertinentes pour notre étude est la méthode de l'entretien. Cette méthode est très répandue dans les recherches en Sciences humaines et tient une place centrale en GRH (Igalens et Roussel, 1998). Nous avons donc procédé à des entretiens semi-directifs d'une durée d'une heure et demi en moyenne sur la base d'un guide d'entretien. Nous avons interrogé des repreneurs extérieurs et les «anciens» salariés de l'entreprise, que nous avons décomposé en sous-population soit les membres de l'encadrement et les employés, considérant que chacune étant susceptible d'apporter des informations spécifiques. Or, la difficulté majeure de cette enquête a été de «négocier» l'entretien avec les salariés (notamment pour les reprises récentes). Nous avons réalisé au total 17 entretiens dans six entreprises différentes, plus précisément 6 entretiens avec les repreneurs (gérants ou PDG), 6 avec les membres de l'encadrement, souvent les responsables administratifs et financiers, (dont 2 dans une même entreprise et aucun pour l'une des entreprises [départ des membres de l'encadrement après cession]) et 5 entretiens avec des employés (dont aucun dans l'une des entreprises: les deux employés restant étant pour l'un en maladie et l'autre en accident de travail).

Le guide d'entretien élaboré cherchait à obtenir essentiellement des informations sans *a priori* sur l'entrée effective du repreneur dans l'entreprise acquise: comment elle a été vécue par les différents protagonistes? Au delà de cette question centrale, nous avons des questions de relance différentes selon l'interviewé afin de rediriger l'entretien. Les entretiens ont été retranscrits et traités selon une analyse de contenu en fondant sur les méthodes et recommandations d'auteurs tels que Bardin, 1977; Mucchielli, 1991... En fait, dans le cadre de cet article, il nous a semblé pertinent d'exposer deux cas d'entrée dans l'entreprise du repreneur. Le premier cas révèle un processus de socialisation du nouveau dirigeant «réussie» et le deuxième cas pose la problématique de «l'échec».

Résultats de l'enquête exploratoire et discussion

Nous allons donc présenter deux cas d'entrée dans l'entreprise, donc deux cas de socialisation du nouveau dirigeant: le cas CD (personnes interrogées: le repreneur, un membre de l'encadrement et un employé) et le cas PT (personnes interrogées: le repreneur et un membre de l'encadrement). Pour chaque cas, le contexte de la reprise, le processus de socialisation du nouveau dirigeant et le rôle des salariés dans le dit processus seront examinés. Nous discuterons dans un troisième point des résultats (en prenant en compte les autres cas étudiés).

Cas CD: une socialisation «réussie»

• **Le contexte de la reprise.** Tout au long de son existence, cette entreprise a connu des faits marquants. En effet, suite au désengagement du fondateur (retraite), le fils reprend l'entreprise familiale, le résultat est décevant (mauvais gestionnaire). La société est alors vendue à un groupe du secteur agroalimentaire, cette deuxième tentative de reprise échoue également (en fait le repreneur peu présent dans l'entreprise avait confié la direction à un des deux membres de l'encadrement: la responsable de production (considérée comme «*un sergent-major*» [employé]). Le climat social est «*exécrable, tendu; les gens avaient peurs*» (repeneur), des dysfonctionnements surgissent dont une grève au sein de l'entreprise. Le dirigeant (actuel) entre donc dans une entreprise fortement fragilisée, «une usine à hyper tension» (employé), en pleine «*crise*» (repeneur). Le repreneur reprend l'ensemble des salariés sauf la responsable de production qu'il licencie.

• **Le processus de socialisation.**

– Avant l'entrée dans l'entreprise

Phase de socialisation anticipée- L'individu manifeste une grande incertitude quant à son entrée dans l'organisation nouvellement acquise: «*J'avais la trouille. J'avais mal au ventre. J'avais de fortes incertitudes. On est toujours seul. On a la trouille tout le temps et c'est ce qui nous fait avancer d'ailleurs. C'est bon, c'est très sain d'avoir peur car, ça nous fait réfléchir à deux fois avant de prendre une décision. Oui, j'avais la trouille, je ne connaissais pas le personnel, je ne savais pas fabriquer [le produit], je ne savais pas quel était l'avenir, je ne savais pas si le client allait nous garder (souvent, il y a rupture de contrat suite à un rachat d'entreprise), je ne savais comment le personnel allait se comporter etc. Il y avait beaucoup d'interrogations*». (repeneur). En interne, le personnel n'est pas informé de la reprise; il n'y a aucun préalable à l'entrée du nouveau dirigeant sauf pour les membres de l'encadrement, ce qui permet de juger de leur fidélité organisationnelle:

«*Moi, je ne voulais pas rester dans la société mais il a insisté pour que je reste. Le message était bien clair: il n'arrivait pas avec un groupe derrière lui. Pour réussir, il avait besoin de tout le monde*» (membre de l'encadrement)

– A l'entrée dans l'entreprise

Phase de socialisation active – Le repreneur avait conclu avec le cédant une phase de transition de trois mois qu'il a écourté au bout de trois semaines: «*Il était clair que la stratégie du cédant était différente de la mienne. On ne pouvait pas s'entendre, il fallait mieux arrêter là la collaboration*» (repeneur).

L'entrée organisationnelle génère un réel besoin d'information aussi bien pour le repreneur lui-même que pour les membres de l'organisation (préoccupés par le changement de direction). Le repreneur se comporte alors en leader: «*Je les ai réunis tous, je me suis présenté, je leur ai dit ce que j'avais fait jusqu'à présent, je leur ai parlé de la situation de l'entreprise telle que je la percevais à ce moment là et je leur ai dit ce que je*

voulais faire dans le futur [...] Il m'a fallu du temps pour les rassurer. Après, les gens vous observer. C'est comme un animal effarouché, il a du mal à approcher [...]. Certains salariés m'ont demandé de les voir un par un. Je les ai reçus, ma porte est toujours ouverte. Ils attendaient des réponses à leur préoccupation et venaient, et ils viennent toujours, le plus souvent pour me proposer des améliorations de poste de travail, des idées neuves. Apparemment ils étaient brimés, personne ne les écoutait. Ils se sont défoulés, ils me parlent, ils me donnent des idées» (repreneur). Nous constatons que les salariés sont susceptibles d'exercer une influence sur le processus de socialisation du nouvel entrant (nous y reviendrons dans le point suivant).

Par ailleurs, le entrepreneur est actif dans son processus de socialisation, il met en place des tactiques individuelles d'intégration telles que: *« je descendais dans l'entreprise et j'observais. Et je descends tous les jours dans l'entreprise, serrer la main, je ne me souviens pas toujours de la situation familiale de chaque personne mais quand je me rappelle, je demande comment ça va »*. (repreneur). Ce qui lui permet de mieux comprendre son nouvel environnement organisationnelle et d'entretenir des relations avec les salariés en place et donc, finalement de tenir le nouveau rôle qu'il lui est assigné: *« Je voulais comprendre comment le système fonctionnait. Même si on fait une analyse avant de racheter, on a pas une image globale et certaines choses ne sont pas révélées. Donc je voulais avoir confirmation de mon analyse, confirmer le schéma de fonctionnement, qui fait quoi, quels sont les points critiques que ce soit à l'usine ou dans d'autres services de l'entreprise »* (repreneur). Le but étant de mieux maîtriser et contrôler son environnement de travail.

Phase d'intégration – le entrepreneur a été accepté en tant que nouveau dirigeant et semble reconnu par les membres de l'organisation étant donné que des signes de reconnaissances sont apparus notamment: *« Une pétition a été signée en disant que, depuis que je suis là, tout le monde vient le matin avec le sourire »*. (repreneur). En fait, le entrepreneur a construit son rôle de nouveau dirigeant et en ayant demandé la contribution de chacun, les salariés se sentent plus considérés et sont prêts à faire des efforts: *« vous pouvez demander par fois des sacrifices sur le travail, automatiquement les gens acceptent »*. (repreneur).

• **Le rôle des salariés dans le processus de socialisation.**

Les agents socialisateurs sont sollicités durant la phase d'entrée organisationnelle; en effet, ils sont susceptibles d'aider le nouveau dans son intégration au sein de l'entreprise nouvellement acquise. Le seul membre de l'encadrement joue alors son rôle de conseiller :

« On sentait qu'il avait besoin qu'on l'aide dans la reprise de la société. Il fallait comprendre le fonctionnement de l'entreprise. Même si l'on se fait aider par des auditeurs externes, commissaires aux comptes...on ne voit pas tout. Personnellement, je lui ai fait toucher du doigt ce qu'il fallait toucher. En fait, il s'est un peu retrouvé tout seul. La période de transition ne s'est pas très bien passée [...]. Mon rôle était de l'aider, de le conseiller,

de lui montrer les lapins qui étaient cachés; il est arrivé, il connaissait le dossier à fond. Au début, il voulait faire plein de choses mais, je lui ai dit: Attention on n'est pas une grosse boîte [...]. J'espère que je lui ai apporté beaucoup d'informations surtout au niveau comptable et financier et au niveau du fonctionnement de l'entreprise. Je lui ai dit aussi comment étaient les gens et qu'avant, avec l'ancienne direction, il y avait eu beaucoup de promesses qui n'avaient pas été tenu. Il écoutait beaucoup » (membre de l'encadrement).

Les employés sont aussi conscients de la difficulté de s'intégrer dans un environnement qu'on ne maîtrise pas :

« Dans une entreprise, si on est nouveau et qu'on a personne à qui se confier et qu'on ne connaît pas le travail, je pense qu'il faut aller voir les personnes susceptibles de nous apporter des informations au niveau du travail. Au niveau de l'encadrement, il n'y avait plus personne pour manager, il restait que le DAF, donc il pouvait voir qu'au niveau des ouvriers. L'ensemble des ouvriers s'est toutefois rapproché de lui, chaque fois qu'il passait, il demandait quelque chose et il avait l'information [...]. Nous, on peut toujours apporter quelque chose. C'est sûr, ils ne savent pas tout, mais donc nous on est là pour leur apporter ce qu'ils ne savent pas ». (employé).

Nous observons une interaction forte entre le nouveau dirigeant et les anciens salariés sur la base du dialogue et de l'écoute (pratique de socialisation) :

« Je crois qu'il a beaucoup écouté les gens qui l'entouraient. Il a voulu garder la culture qu'il y avait avant. Il ne faut pas tout bouleverser sinon on va au casse-pipe [...]. Au niveau du personnel, il y a un dialogue qu'auparavant il n'y avait pas ». (membre de l'encadrement).

« Pour nous ouvrier, on a besoin de voir le patron. Pour nous c'est important. Et qu'il descende nous voir, c'est qu'on est là aussi [...]. Le fait de descendre, de discuter avec les gens, est-ce que ça va... les gens se disent qu'on peut discuter, qu'on peut lui dire les améliorations à apporter, le patron, il écoute ça! Et puis, on voit que ça se fait et on se dit: Ah, il nous a écouté! Alors que si on passe alors oui, bonjour, et qu'on dit « il faudrait peut-être améliorer ceci ou cela », et que ça se fait pas, on retombe dans le même cheminement qu'on était avant – même pas puisqu'on ne le voyait jamais » (employé).

Pour les salariés, le fait de participer au processus de socialisation du nouveau dirigeant a des conséquences positives sur eux-mêmes; ils se sentent plus considérés :

« Depuis le changement de direction, on est tous étonnés; ça a changé. On voit qu'on est attentif aux ouvriers, c'est important. Et tout bête comme mettre des réservoirs d'eau à l'usine ou repeindre la cafétéria, déjà pour l'ouvrier, on voit que quelque chose se fait ».

Cas PT: une socialisation «avortée»

- **Le contexte de la reprise.** Le fondateur crée l'entreprise en 1992 avec six membres de sa famille. L'entreprise connaît une croissance exponentielle; jusqu'à l'été 2000 où de nombreux produits défectueux reviennent en SAV. Une décision stratégique est alors prise par l'ensemble des associés: vendre l'entreprise (les salariés ne sont pas informés). Des rumeurs commencent toutefois à s'amplifier au sein de l'entreprise, le moral est en

baisse. Le dirigeant (actuel) entre donc dans une entreprise déstabilisée dans laquelle il est face à un « **bloc** » (repreneur). Le repreneur reprend l'ensemble des salariés.

• **Le processus de socialisation.**

– Avant l'entrée dans l'entreprise

Phase de socialisation anticipée – Le repreneur toujours en poste dans son ancienne organisation est contraint de faire confiance aux auditeurs-experts; il connaît son dossier de reprise mais n'interprète pas les données. Les attentes créées sont alors nécessairement subjectives et idéalisées. D'autant plus que le cédant ne l'informe pas des problèmes actuels que connaît l'entreprise et lui interdit de parler aux salariés:

« *Comprenez ceci cela, ça peut les affoler [...]. Mais ils étaient tous au courant [de la défection des produits], j'ai fait encore une erreur. Si j'avais fait des tests par un cabinet de recrutement, des tests à tous. Ils auraient craqué, ils se seraient dévoilés. C'est fatal [...]. d'autant plus que j'avais un atout majeur qui était qu'il y avait un salarié qui connaissait ma famille depuis une éternité et que je ne me suis même pas autorisé d'appeler. J'ai été d'une stupidité innommable* ». (repreneur).

– A l'entrée dans l'entreprise

Phase de socialisation active – Une période d'accompagnement est prévu; cependant, les relations s'enveniment rapidement et donc, le départ du cédant est effectif. Un membre de l'encadrement nous confie: « *J'avais dit à ma collègue de l'époque: tu verras ça ne pourra pas marcher [la période de transition]. Ce n'était pas possible, connaissant l'ancien gérant, on ne connaissait pas [le repreneur] mais le caractère de mon ancien patron ne pouvait faire qu'il s'efface ou qu'il soit là que pour appuyer [...]. Les anciens salariés étaient forcément enclins à aller voir l'ancien, parce qu'il réagissait pas de la même façon; M. G est très exigeant envers nous et envers lui-même d'ailleurs* ».

Le repreneur lors de sa première prise de contact avec les anciens salariés ne tient pas un discours sécurisant et rassurant: « *Le premier discours que j'ai dit «la reprise d'entreprise, moi, j'ai choisi, le vendeur a choisi, vous vous n'avez pas choisi. C'est quand même, des emprunts pour l'entreprise, c'est ceci, c'est cela, il va donc falloir se retrousser les manches, c'est-à-dire qu'il va falloir faire mieux que ce qu'on faisait avant* » (repreneur). Le discours du repreneur est en fait en décalage avec la réalité organisationnelle: « *Les gens qui étaient habitués à ne rien faire, quand on leur dit aujourd'hui vous allez bosser. Forcément, ça surprend. En plus des détails, se sont rajoutés à ça: on ne fume plus dans l'entreprise. Un ensemble de choses qui a perturbé. Quelque part, il y a quand même des moments où il a les mots qui tuent. Il fait un super discours et à la fin, il casse tout, c'est dans sa personnalité. Donc plusieurs fois, cela a choqué les gens. Les remarques du tabac, c'est une bricole mais c'est quelque chose qu'il aurait du faire ultérieurement* » (membre de l'encadrement).

D'autant plus qu'un mois après son entrée organisationnelle, il va être véritablement confronté au « choc de la réalité »: « *J'ai fait le bilan, le bilan était très mauvais, que les gens, c'était vraiment pas bon, que le matériel, c'était vraiment pas bon non plus. Et donc*

j'ai remonté mes manches et j'ai fait ce que j'avais fait avant comme ancien salarié c'est-à-dire, serrer les vis. Et puis, ne pas me laisser décourager jour après jour, continuer, continuer... ». (repreneur).

Ce choc conduit l'individu à faire face à la situation en fonction de ses expériences antérieures, c'est-à-dire que ce dernier continue en fait d'exercer son ancien rôle au sein de la nouvelle structure. L'urgence de la situation n'a pas donné lieu à une définition de son rôle de dirigeant (et notamment de leader). Cela signifie que l'individu n'a pas été actif dans sa propre socialisation, notamment en termes de recherche d'information et de construction de relations interpersonnelles ce qui ne rend pas facile son acceptation au sein de l'organisation acquise.

Phase d'intégration – Le repreneur n'a pas été accepté en tant que nouveau dirigeant : *« Le matin quand on arrive et qu'il y a des gens qui font tout pour vous couler »* (repreneur).

On constate que l'individu n'est pas reconnu dans son rôle organisationnel, c'est-à-dire qu'il n'est pas accepté par les membres de l'organisation. Ce qui explique le départ de membres de l'organisation et le comportement des deux employés restants. Or, ce type de comportement représente un réel « coût caché » pour l'organisation : *« ils sont tous partis sauf trois sur les quatorze. Sur les trois, j'en ai un qui est en faux accident du travail, l'autre qui est régulièrement en maladie et à terme il n'y a qu'un seul qui restera »* (repreneur).

• **Le rôle des salariés dans le processus de socialisation.**

Nous observons une résistance au changement très prononcée dans la mesure où le repreneur n'a pas mis en place un processus d'attribution de sens de la nouvelle situation pour tenter de comprendre et maîtriser le système organisationnel dans lequel il venait de s'insérer : son arrivée *« a été quelque chose d'inacceptable dès le départ, le courant n'est jamais passé »* (membre de l'encadrement).

En fait, il apparaît que la personne interrogée représente le seul agent socialisateur susceptible d'aider le nouveau : *« je l'ai aidé du fait que j'ai déjà quelques années de présence dans l'entreprise et en plus, tous les documents comptables étaient classés, il n'avait pas de mal à trouver ce qu'il cherchait et quand il ne trouvait pas, c'est sûr, il venait me demander. Il est venu vers moi puisque c'était un poste clé [...] il n'ai jamais venu me poser des questions, hormis des renseignements comptables et je pense qu'il n'a posé aucune question à aucun membre du personnel »* (membre de l'encadrement). Ainsi, il nous faut insister à la non mise en œuvre de conduites « activées » (poser des questions, observer...) par le repreneur pour s'intégrer dans son nouvel environnement de travail ; l'ancien salarié se trouvant dans une position hiérarchiquement inférieure, il est difficile pour l'individu d'apporter alors sa contribution. Ce qui explique que le nouvel individu est reconnu qu'en raison de son autorité rationnelle-légale : *« Pour moi, à partir du moment où je reçois des ordres de quelqu'un, ça va avec la fonction. Les ordres ne venaient plus de la même personne, les exigences n'étaient plus les mêmes [...] il a encore pas mal d'effort à faire au niveau des relations humaines dans la façon de s'exprimer, de dire les choses aux gens. Je*

suis sur que le jour, où il aura totalement amélioré sa façon de parler aux gens, sa façon d'agir au niveau du personnel, ça sera impeccable».

Discussion

Notre préoccupation était de comprendre le processus de socialisation reprenneuriale, plus spécifiquement le rôle des salariés dans la réussite de ce processus. La première réponse que nous pouvons apporter au regard des cas traités est que le reprenneur ne doit pas s'isoler lors de son entrée organisationnelle mais véritablement être un élément actif de son propre processus de socialisation ; la recherche d'information et la construction de relations interpersonnelles semblent alors lui être utiles pour assumer son nouveau rôle organisationnel. Or, nous avons constaté dans la plupart des cas que l'acquisition d'information auprès du cédant ne s'avère pas toujours bénéfique, ce qui va à l'encontre des recommandations de la plupart des guides pratiques. Par contre, les résultats montrent l'importance et la nécessaire attention à apporter aux membres déjà en place dans l'organisation : les subordonnés. En effet, les éléments clés de l'organisation, notamment les membres de l'encadrement, sont à considérer comme des agents socialisateurs fondamentaux qui facilitent l'intégration du nouveau dirigeant. Ils tiennent en effet un rôle de conseiller et peuvent alors influencer le reprenneur dans la bonne marche de l'entreprise. Pour ce qui concerne les employés, ils représentent un soutien non négligeable du fait de leur savoir-faire et de leur expérience acquise au sein de l'entreprise en proposant d'eux-mêmes des solutions d'amélioration. Par ailleurs, le fait de socialiser le reprenneur a des conséquences positives sur les « anciens » salariés, ils se sentent considérés et valorisés ; la nouvelle direction est alors plus facilement acceptée et reconnue. A l'inverse, dans le cas où le reprenneur ne prend en compte le système social et ne sollicite pas la contribution des subordonnés (leur poser des questions, les écouter, observer...), le reprenneur aura plus de difficulté à s'affirmer en tant que nouveau dirigeant et donc, à se faire accepter par les membres de l'organisation. En fait, les « anciens » salariés considèrent que le rôle de la communication (discussion /dialogue/ écoute/ explication/ information...) et la visibilité du leadership (assiduité et présence dans l'entreprise/descendre à l'usine...) apparaissent comme primordiaux ; le reprenneur devant faire ses preuves dans sa façon de manager. Ils suggèrent en effet que l'esprit d'ouverture, le bon relationnel, la proximité et le respect de l'existant permettent de socialiser plus facilement le nouveau dirigeant. Par ailleurs, durant la phase d'entrée dans l'entreprise, ils semblent se satisfaire d'un « management de détail » ; c'est-à-dire que tout changement anodin induit par le nouveau semble pour eux d'une grande importance (le fait de repeindre la cafétéria, de mettre des bonbonnes d'eau à l'usine, le fait de les saluer, de leur offrir un cadeau pour de grandes occasions, l'interdiction de fumée...) ce qui peut être source d'acceptation ou non. Pour ce qui est de changements plus « stratégiques », ils sont tout à fait prêts à accepter de nouvelles règles du jeu si ces derniers ne sont pas imposés par la nouvelle direction : *«le*

changement, la nouveauté... dans tous les cas, il faut que ça soit fait dans de bonnes conditions et que ça ne soit pas imposé. Tout aussi bien si le patron veut se faire voir et agir comme ça parce que c'est moi, le patron ... sil n'est pas à l'écoute, alors c'est fini». (employé CD).

«Maintenant, si on nous dit : ça va être comme ça et ça sera comme ça, ça ne va pas se passer comme il faut ; ça c'est sûr. Du changement parce que moi, je suis nouveau alors je vais vous faire voir comment je travaille, sans regarder les conditions déjà comme elles sont, je pense que c'est pas bon». (employé BP).

Il nous semble donc que le rôle des subordonnés est effectivement important dans la réussite de la socialisation du nouveau dirigeant comme le démontre notamment les deux cas d'entrée dans l'entreprise, révélant, pour l'un, un processus de socialisation du nouveau dirigeant «réussi» et, pour l'autre avorté. On observe dans un cas que le repreneur semble intégré puisqu'il s'est affirmé dans son nouveau rôle organisationnel et que les salariés l'ont reconnu comme nouveau dirigeant alors que dans l'autre cas, le repreneur n'a pas construit son nouveau rôle organisationnel, il n'est pas reconnu légitime dans le rôle qu'il exerce, c'est-à-dire qu'il n'y est pas accepté par les membres de l'organisation et donc, ces derniers préfèrent quitter l'entreprise voire y rester mais avec les conséquences que cela implique pour l'organisation.

CONCLUSION

Nous considérons que le premier intérêt de cet article se situe d'une part d'un point de vue théorique dans la mesure où nous avons choisi d'utiliser la théorie de la socialisation organisationnelle dans un champ nouveau : celui de l'entrepreneuriat et plus spécifiquement de la reprise d'entreprise. Ce qui nous a permis de présenter le processus d'entrée du repreneur dans l'entreprise comme un processus de socialisation organisationnelle et ainsi, étudier le rôle des salariés dans la réussite du processus de socialisation du nouveau dirigeant. D'autre part, d'un point de vue pratique, même si ces premiers résultats doivent être interprétés avec prudence (étude exploratoire), il nous semble que ces tendances peuvent intéresser tout candidat-repreneur. Le but étant de leur faire prendre conscience de la dimension humaine de l'opération de reprise, étant donné que la phase d'entrée dans l'entreprise semble encore trop souvent négligée alors qu'elle peut avoir un impact important sur la réussite ou l'échec de la reprise et donc, sur l'avenir de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

- Allard-Poesi F., Drucker-Godard C., Ehlinger S. (1999), «Analyse de représentations et de discours», in Thiétart, R.A. *et al.*, **Méthodes de recherche en management**, Paris, Dunod, pp. 449-475.
- Allard-Poesi F., Maréchal C. (1999) «Construction de l'objet de recherche», in Thiétart, R.A. *et al.*, **Méthodes de recherche en management**, Paris, Dunod, pp. 34-56.
- Ashford S.J., Cummings L.L. (1983), "Feedback as an individual resource: personal strategies of creating information", **Organizational Behavior and Human Performance**, 32, pp. 370-398.
- Bardin L. (1977), **L'analyse de contenu**, Paris, PUF.
- Barnes L.B., Hershon S.A. (1994), "Successful succession in family business", **Family Business Review**, vol. 7, 4, winter, pp. 377-392.
- Bauer T.N., Morrison E.W., Callister R.R. (1998), «Organizational socialization: a review and directions for future research», **Research in Personnel and Human Resources Management**, vol. 16, pp.149-214.
- BDPME-Sofaris** (1998), **Les transmissions de PME-PMI: 10 années d'expérience de la BDPME**, 35 p.
- Bellaïche D. (1994), «La transmission de l'entreprise artisanale corse», Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Nice.
- Bizaguet A. (1991), **Les petites et moyennes entreprises**, «Que sais-je ? », Paris, PUF.
- Boudon R., Bourricaud F. (1982), **Dictionnaire critique de la sociologie**, Paris, PUF.
- Chao G.T., O'Leary-Kelly A.M., Wolf S., Klein H.J., Gardner P.D. (1994), "Organizational socialization: its content and consequences", **Journal of Applied Psychology**, vol. 79, 5, pp. 730-743.
- D'Amboise G., Garand D.J. (1995), «Identification des difficultés et besoins des PME en matière de gestion des ressources humaines», **Gestion 2000**, vol.11, n° 1, pp. 109-129.
- Deschamps B. (2000), «Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques», Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Grenoble 2.
- Deschamps B. (2002), «Les spécificités du processus repreneurial», **Revue Française de Gestion**, vol. 28, 138, pp. 175-188.
- Duchêneaut D. (1995), **Enquête sur les PME françaises: identités, contextes, chiffres**, CEPME, Maxima.
- Emery Y. (1990), «Recrutement et intégration des nouveaux collaborateurs: les rites d'initiation», **Humanisme et Entreprise**, 179.
- Enriquez E. (1992), **L'organisation en analyse**, Paris, PUF.
- Evrard Y., Pras B., Roux, B. (1993), **Market - étude de marchés et recherche en marketing fondamentaux et méthodes**, Paris, Nathan.

- Feldman, D.C. (1976), «A contingency theory of socialization», *Administrative Science Quarterly*, vol.21, pp. 433-437.
- Feldman D.C. (1994), "Who's socializing whom? The impact of socializing newcomers on insiders, work groups and organization", *Human Resource Management Review*, vol.4, 3, pp. 213-233.
- Fiegner M.K., Brown B.M., Prince R.A., File K.M. (1996), "Passing on strategic vision: favored modes of successor preparation by CEOs of family and non family firms", *Journal of Small Business Management*, vol. 34, 3.
- Filion L.-J. (1991), *Vision et relations: clefs de succès de l'entrepreneur*, Paris, Les éditions de l'Entrepreneur.
- Fischer G.-N. (1997), *La psychologie sociale*, Paris, Seuil.
- Fisher C.D. (1986), "Organizational socialization: an integrative review", *Research in Personnel and Human Resources Management*, 4, pp. 101-145.
- Gumpert, D. et Boyd, D. (1984), «The loneliness of the samll-business owner», *Harvard Business Review*, novembre-décembre, pp. 18-23.
- Haddadj S., D'andria A. (1998), «Transmissions internes et transmissions externes dans les PME françaises», *Revue internationale de la PME*, vol.11, 4.
- Igalens, J. et Roussel, P. (1998), *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Paris, Economica.
- Jablin F.M. (1984), *Assimiling new members into organization*, in Bostrom, R. (Ed.), Communication yearbook, 8, pp. 594-626, Berverly Hills, Sage.
- Jones G.R. (1986), "Socialization tactics, self-efficacy and newcomers'adjustements to organzations", *Academy of Management Journal*, vol. 29, 2, pp. 262-279.
- Julien P., Marchesnay M. (1988), *La petite entreprise: principes d'économie et de gestion*, Paris, Vuibert.
- Julien P.-A. (1997), *Les PME: Bilan et Perspectives*, Paris, Economica. 1^e édition 1994.
- Kets de Vries M., Miller D. (1985), *L'entreprise névrosée*, Mac Graw Hill.
- L'Usine Nouvelle* (1996), «Après la transmission, comment gérer la transition? », n° 2533, janvier, pp. 56-60.
- Lacaze D. (2001), «Le rôle de l'individu dans la socialisation organisationnelle: le cas des employés dans les services de restauration rapide et de grande distribution», Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Aix-Marseille III.
- Lambert J.-C.; Landic J., Lheure P. (2003), *Céder son entreprise: quand et comment?*, Paris, Dunod
- Lochard J., Gilbert D. (1997), *Créer, reprendre et gérer une petite entreprise*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- Louis M.R. (1980), «Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings», *Administrative Science Quaterly*, vol. 25, pp. 226-251.

- Louis M.R., Posner B.Z., Powell G.N. (1983), "The availability and helpfulness of socialization practices", *Personnel Psychology*, vol.36, pp. 857-866.
- Mahé de Boislandelle H. (1998), *Gestion des ressources humaines dans les PME*, Paris, Economica, 1^e édition 1988.
- Mantione G. (2001), «L'intégration du personnel d'encadrement: un processus de construction de rôle, une approche par les représentations sociales», Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier 1.
- Miller V.D., Jablin F.M. (1991), "Information seeking during organizational entry: influences, tactics and a model of the process", *Academy of Management Review*, vol.6, 1, pp. 92-120.
- Morrison E.W. (1993), "Newcomer information seeking: exploring types, modes, sources and outcomes", *Academy of Management Journal*, vol. 36, 3, pp. 557-589.
- Morrison E.W. (1995), "Information usefulness and acquisition during organizational encounter", *Management Communication Quarterly*, vol. 9, pp. 131-155.
- Mucchielli A. (1996), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Colin.
- Nelson D.L. (1987), "Organizational socialization: a stress perspective", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 8, pp. 311-324.
- Ostroff C., Kozlowski S.W.J. (1992), "Organizational socialization as a learning process: the role of information acquisition", *Personnel Psychology*, vol. 45, pp. 849-874.
- Paturel R., Deschamps B. (2001), *Reprenre une entreprise... saine ou en difficulté*, Paris, Dunod.
- Perrot S. (2001), *L'entrée dans l'entreprise des jeunes diplômés*, Economica, Paris.
- Porter L.W., Lawler, E.E., Hackman J.R. (1975), *Behavior in organizations*, New York, Mac Graw-Hills.
- Reichers A.E. (1987), "An interactionist perspective on newcomer socialization rates", *Academy of Management Review*, vol.12, pp. 278-287.
- Repreneur* (2001), «L'audit social», janvier-février, pp. 16-18.
- Repreneur* (2002), «Devenir le dirigeant», juillet-août, pp. 16-20.
- Schein E.H. (1978), *Career dynamics: Matching individuals and organizational needs*, Reading MA, Addison-Wesley.
- Schein E.H. (1988), «Organization socialization and the profession of management», *Sloan Management Review*, pp. 53-65, 1^e édition 1968.
- Siegel D. (1989), «Contribution, en vue d'une démarche stratégique de la reprise d'entreprise par des particuliers: le cas alsacien et franc-comtois», Thèse de doctorat, Grenoble II.
- Starr J., Fondas N. (1992), "A model of entrepreneurial socialization and organisation formation", *Entrepreneurship Theory and Practice*, fall, pp. 67-76.

- Van de Ven A.H. (1992), « Suggestions for studying strategy process: a research note », *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 169-188.
- Van Maanen J., Schein E.H. (1979), "Toward a theory of organizational socialization", *Research in organization behavior*, vol.1, pp. 209-264.
- Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, La Découverte, Paris.
- Wanous J.P. (1992), *Organizational entry: Recruitment, selection, orientation and socialization of newcomers*, Addison Wesley, 1^e édition 1980.
- Yin R. (1989), *Case study research, design and methods*, Sage Publication, Newbury Park, London, 1^e édition 1984.