



Centre d'Études et de Recherches Appliquées à la Gestion_ U.M.A. C.N.R.S. 5820

CAHIER DE RECHERCHE n°2011-03 E1

Fidéliser les hommes clés du cédant: une nécessité ?

SAOUDI Lynda

Professeur Permanent, CRCGM

GALLEGO Virginie

Maître de conférences, CERAG, Université de Grenoble



Unité Mixte de Recherche CNRS / Université Pierre Mendès France Grenoble 2
150 rue de la Chimie – BP 47 – 38040 GRENOBLE cedex 9
Tél. : 04 76 63 53 81 Fax : 04 76 54 60 68



Fidéliser les hommes clés du cédant: une nécessité ?

Lynda Saoudi

Professeur Permanent, CRCGM
Groupe ESC-Clermont Ferrand,
4, Boulevard Trudaine, 63000 Clermont Ferrand Cedex1
lynda.saoudi@esc-clermont.fr

Virginie Gallego

Maître de conférences, CERAG, Université de Grenoble
IUT2 GEA, place de Verdun, 38000 Grenoble
virginie.gallego@iut2.upmf-grenoble.fr

Résumé

Cette communication a pour objet d'identifier la relation entre la fidélisation des hommes clés du cédant par le repreneur et le succès de la transmission/reprise de PME. Elle s'appuie principalement sur une étude menée auprès de deux PME reprises par des personnes physiques externes. Après avoir présenté le cadre conceptuel et les protocoles méthodologiques, fondements de nos réflexions, nous mettrons en exergue les résultats obtenus ainsi que les implications managériales.

Mots clés : *Transmission/reprise, hommes clés, fidélisation*

Fidéliser les hommes clés du cédant: une nécessité ?

Introduction

L'arrivée du repreneur à la tête de l'entreprise marque le début d'une « aventure » au cours de laquelle des problèmes de tout ordre ne manqueront pas de survenir. En effet, le simple fait qu'un nouveau dirigeant investisse l'entreprise, implique des changements au sein de l'organisation (Donckels, 1995), qui lui sont nécessaires de gérer. Comme le souligne Louart (2006), face aux changements, certains hommes sont déstabilisés. Ces derniers « le vivent comme une perte de capacités, de repères, d'influences ou d'avantages acquis ». Bien que ce changement soit capital pour la survie de l'entreprise, réfléchir à la meilleure façon de le conduire est nécessaire. Il peut, en effet, permettre d'éviter un échec de transmission, échec qui touche aujourd'hui 13 % des entreprises reprises¹ (Deschamps, 2009). Plusieurs facteurs d'ordre technique, juridique, financier et social peuvent expliquer cet échec. Si les premiers ont été largement développés par des praticiens et des chercheurs, la dimension sociale, quant à elle, reste encore à approfondir. En effet, bien que certains chercheurs mettent en lumière la forte incidence des dimensions individuelles et relationnelles sur la réussite de la transmission (De Freyman, 2004, Mahé de Boislandelle, 2009), peu de travaux se sont penchés sur la question des salariés-clés du cédant, qualifiés également de « Noyau dur humain » (Saoudi, 2010) ou d'hommes-clés (au sens du Michel, 2005). Ces derniers sont composés d'un groupe de salariés bénéficiant des soins attentifs de la direction en matière de stabilité d'emploi, de rémunération et de politique de valorisation (promotions, plans de carrière, etc..), et possédant

¹ 13 % des entreprises reprises disparaissent moins de 4 ans après le passage de flambeau (Deschamps, 2009).

des relations fortes et fondamentales avec le cédant. En situation de reprise, la stabilité des hommes-clés peut être confrontée à une rude épreuve. Car la perception du cédant et du repreneur à leur égard peut se révéler confuse, notamment pour des raisons d'asymétrie d'informations. Ces deux acteurs peuvent avoir des représentations différentes, des logiques d'actions contradictoires, voire paradoxales. C'est d'autant plus important lorsque l'organisation étudiée est de petite taille et que son système de management implique fortement le dirigeant et les salariés.

On peut donc s'interroger sur le besoin de fidélisation des hommes-clés du cédant par le repreneur. Plus précisément, ce papier vise à apporter des éléments de réponse à la question suivante : en quoi la fidélisation des hommes-clés du cédant peut-elle favoriser le succès de la transmission/reprise ? Pour y répondre, une analyse de la littérature portant sur les spécificités de la transmission/reprise et sur le concept d'homme-clé sera d'abord explicitée (1.). Celle-ci sera ensuite suivie des principaux résultats issus de deux études de cas ainsi que des implications managériales. (2.).

1. La fidélisation des hommes clés après la reprise : une analyse de la littérature

La transmission/reprise est un phénomène complexe et incertain qui peut mettre en péril la survie de l'entreprise. Aussi, il semble nécessaire d'analyser les spécificités de ce type d'opération en précisant ses facteurs de succès. Parmi ces facteurs, la dimension humaine sera plus particulièrement abordée sous l'angle de la fidélisation des hommes-clés.

1.1. Les clés du succès de la transmission/reprise

La transmission/reprise peut se définir comme un processus par lequel une personne physique ou morale, disposant de moyens financiers nécessaires, acquiert la propriété d'une entreprise ou d'une activité existante. Elle représente à la fois un transfert des compétences de gestion de

l'entreprise et donc l'appropriation de nouveaux gestionnaires et de nouvelles sources de décision, mais également un transfert du droit et des pouvoirs de propriété de l'employeur entre le cessionnaire et le cédant détenant la majorité des droits de propriété de l'entreprise. Plusieurs formes sont possibles : une transmission familiale, un rachat d'entreprise par les salariés et enfin une reprise par une personne morale ou par une personne physique externe. Ici, compte tenu de la problématique traitée qui porte sur la fidélisation des hommes-clés du cédant, les transmissions/reprises par une personne physique externe seront privilégiées. Car si la pérennité de l'entreprise (pérennité du pouvoir et pérennité du contrôle) apparaît comme un objectif naturel dans le cas d'une succession familiale², elle l'est beaucoup moins dans le cas du rachat d'entreprise par une personne physique externe (RPPE). La motivation déguisée du nouvel acquéreur peut ne pas aller dans le sens d'une pérennisation de l'entreprise achetée, dans la mesure où il peut être amené à transformer l'unité acquise en simple site de production, ou en démantelant toutes les compétences propres à l'organisation. En effet, il ne suffit pas à un repreneur d'apposer sa signature au bas d'un chèque pour devenir le dirigeant d'une entreprise et de s'assurer de l'aboutissement concret de la relève, mais il faut trouver un dosage permanent entre l'existant à préserver et le nouveau à intégrer, entre ce que l'on peut conserver et ce qu'il est nécessaire de changer (Dokou et Gourdon-Gabaret, 2006). Le repreneur pourra ainsi adopter soit, « une logique d'appui » consistant à maintenir l'existant, soit, « une logique de démarcation » visant à modifier la stratégie de l'entreprise, c'est-à-dire ses orientations et les moyens pour les atteindre (techniques, financiers et humains). Parmi les différents choix, on peut distinguer principalement : une domination par les coûts, une différenciation, une spécialisation, une diversification et l'internationalisation... Il va de soi que ces stratégies vont entraîner des conséquences sur les principaux paramètres de l'entreprise et notamment la technologie, les produits, le marché et l'organisation. Selon le

² Si elle est détenue ou dirigée par un ou plusieurs membres de la famille étendue contrôlant la majorité de la propriété ou du management interne et ayant la volonté de transmettre de l'entreprise aux générations futures (Brun de Pontet, et al 2007).

choix stratégique privilégié, il en résulte des pratiques de GRH différentes. Si l'option se fait autour de la continuité, on suppose que les pratiques de GRH seront maintenues. En revanche, un changement profond entraînera des changements radicaux de politiques GRH. Le risque d'une telle décision est d'aboutir à une opération non adaptée aux potentialités de l'entreprise. En effet, lorsque le repreneur met en place des modes de management qui peuvent substituer le formel à l'informel, la procédure au processus, la planification à l'intuition, l'écrit à l'oral, l'interdépendance à l'indépendance..., ces nouveaux changements sont souvent synonymes de perte d'identité pour la PME reprise. Il est de plus en plus fréquent qu'une organisation change, alors que les individus ne changent pas ou évoluent dans une direction qui n'était pas souhaitée initialement (Colot et Dupont, 2006). Les réactions du personnel face à tout changement peuvent en effet être multiples et venir entraver la conduite ; la pérennité de l'entreprise peut donc s'en trouver menacée. Selon Larsson (1989), la résistance du personnel peut être active et exprimée (colère, rejet, sabotage, paralysie du développement de l'entreprise) ou passive, les salariés faisant mine de se résigner à la situation, mais ne montrant aucune bonne volonté (absentéisme, baisse de la performance) jusqu'à se décider à quitter l'entreprise. Ces attitudes sont susceptibles d'entraîner des dysfonctionnements : une dégradation du climat social (revendications, conflits, départs...) qui peut se traduire par des pertes d'efficacité (crises identitaires, remises en question, dysfonctionnements,...) et par une érosion des compétences, préjudiciable à l'entreprise. Ces coûts cachés sont révélateurs du pouvoir informel des salariés quand il s'agit de comportements dysfonctionnels. Dès lors, on ne peut parler de performances et de création de valeur en ignorant les salariés et leur poids dans le succès de la reprise. D'ailleurs, un certain nombre de travaux aborde directement ou indirectement ce constat.

Estève (1997)³ dans son étude distingue deux types d'indicateurs de succès : d'une part des indicateurs qui reflètent la pérennité de la structure organisationnelle : l'évolution de la GRH trois ans après la transmission (en retrait, continuité ou en progrès) et d'autre part, par des ratios socialement significatifs : valeur ajoutée par salarié, évolution de la performance économique sur trois années, évolution de la productivité du travail, résultat financier par effectif, évolution de la capacité financière par salarié, évolution des capitaux propres par salarié.

En effet, parmi les actifs immatériels des entreprises, les ressources humaines prennent une place toute particulière en tant qu'investissement. C'est pourquoi il semble nécessaire de les fidéliser.

1.2. La fidélisation des hommes clés: une clé de succès de la transmission/reprise

L'homme-clé peut se définir comme un ou plusieurs salarié(s) possédant des compétences stratégiques et dont la démission causerait préjudice à l'entreprise (Michel, 2001). Il peut également être assimilé à un expert ou à un chef de projet. Certains le qualifient de « menottes dorées » (Roussillon et Bournois, 2000), car en quittant l'entreprise, il risque d'emporter un savoir-faire fondamental ou une part difficilement supportable du chiffre d'affaires. Au delà de cette définition, il est possible de le qualifier de « talent » associant « excellence » et « différence » (Mirallès, 2006). Il peut également être assimilé, dans une certaine mesure, au capital humain dès lors qu'on le représente comme un individu doté de compétences et d'aptitudes ayant de la valeur pour l'entreprise. Le capital humain tisse ainsi des liens féconds avec le capital organisationnel (compétences collectives, routines organisationnelles, culture d'entreprise) et relationnel (auprès des clients, fournisseurs et investisseurs). Celui-ci joue un rôle fondamental dans la mesure où, d'une part, il correspond aux connaissances que les collaborateurs mettent à la disposition de l'entreprise, d'autre part, il permet de développer

³ L'étude de Estève a été menée dans le cadre d'un rachat d'entreprise par les salariés, nous l'appliquerons à la RPPE.

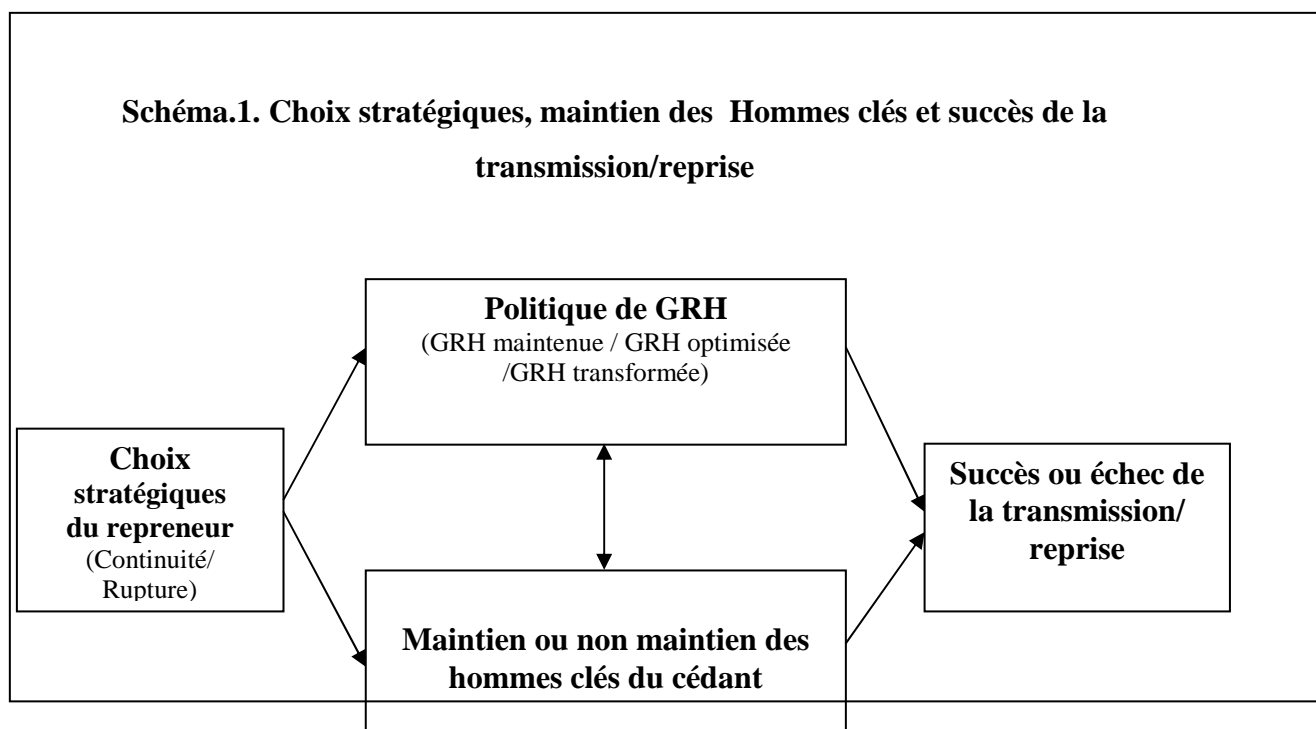
les compétences et d'améliorer les procédures et notamment par l'innovation. (Guillard et Roussel, 2009).

En contexte de transmission/reprise de PME, l'homme-clé est la personne qui représente aux yeux du cédant un salarié incontournable et sur lequel il s'appuie prioritairement. Ce dernier peut représenter une source d'avantages concurrentiels, essentielle à la survie et au développement de l'entreprise. Il semble *a priori* que la meilleure stratégie soit le maintien de ces hommes-clés, autrement dit, leur fidélisation. Car leur départ pourrait entraîner une insuffisance critique de personnel d'expérience, équivalant à une perte d'actifs invisibles, d'autant plus que la performance des PME repose généralement sur des processus ou des activités critiques, dans lesquelles des hommes-clés peuvent faire la différence. Par référence à Mintzberg (1982), le départ de salariés possédant une expertise ou détenant des connaissances essentielles à la bonne marche de l'entreprise ou des qualités personnelles (légitimité, charisme) fragilise la PME : des délais de remplacement et de recrutement longs et souvent élevés, coûts de formation, coûts de la courbe d'apprentissage, coûts de la trésorerie de départ, gains ou pertes en salaire... Il faut ajouter un coût caché associé au « turn-over » : la dégradation de l'image de l'entreprise. Par conséquent, les coûts organisationnels associés au « turn-over » sont souvent très élevés expliquant l'intérêt porté par les entreprises à la question de la fidélisation (Mitchell et al, 2001). Il serait ainsi beaucoup moins coûteux de conserver un employé que d'en recruter un nouveau (Arveiller, 2000). Dion et al (2001) pensent que cette économie des coûts de transactions constitue l'une des premières motivations des organisations à fidéliser leurs ressources. Ainsi, il s'agit de mettre en place une gestion différenciée selon la rareté et la valeur des porteurs de compétences. À cet égard Colle (2006), évoque une panoplie de choix en termes d'outils visant la fidélisation des salariés :

- Choix relatifs à la rémunération (répartition entre rémunération directe et compléments de rémunération, choix dans la mutuelle complémentaire, choix relatifs à la participation des salariés aux résultats de l'entreprise...).
- Choix relatifs à l'organisation du travail (degré d'autonomie dans le travail, dans la façon de faire son travail, dans le découpage de l'activité, dans les décisions à prendre...).
- Choix relatifs aux temps de travail (horaires à la carte, recours au travail à temps partiel choisi, choix des dates de congés, présence d'un compte épargne temps...).
- Choix relatifs à la formation (possibilité de demander à suivre une formation, de choisir le contenu de la formation, de participer à l'élaboration du plan de formation...).
- Choix relatifs à la carrière (évolution horizontale/verticale dans l'entreprise, mobilité géographique, retraite...).
- Choix relatifs à l'aménagement de l'espace de travail.

Pour Fabi et al (2007), les employeurs doivent accorder une attention particulière à la conciliation travail – vie personnelle, associée à la fois à la satisfaction et à l'engagement organisationnel. Des pratiques telles que les horaires flexibles, le travail à temps partiel, le partage d'emploi, la possibilité de congés de longue durée et la présence de mesures pouvant être mises en place dans les PME en vue de faciliter la conciliation entre le travail et la vie personnelle. Ces pratiques s'avèrent importantes tant pour améliorer la satisfaction que pour diminuer l'intention de quitter l'entreprise.

Cependant, la perception du repreneur au sujet de ces acteurs peut se révéler confuse, soit pour des raisons d'asymétrie d'informations entre lui et le cédant, soit pour des raisons d'incohérence entre le profil des hommes-clés du cédant et sa vision stratégique. Les repreneurs peuvent, en effet, reconfigurer la structure en filtrant les acteurs ingérables et dénicher de nouveaux acteurs possédant des compétences spécifiques. Ainsi, le maintien des hommes-clés du cédant n'est pas uniquement conditionné par leurs statuts mais dépend aussi de l'adéquation entre leurs profils et les nouvelles orientations stratégiques. Nous proposons d'en synthétiser l'idée principale ci-dessous (Schéma 1).



Au vu de l'analyse de la littérature, il semble *a priori* que la meilleure stratégie soit le maintien de ces acteurs-clés, sous réserve de l'adéquation entre le profil des hommes-clés et la stratégie de l'entreprise. C'est ce que nous tenterons de démontrer au travers une étude empirique menée auprès de deux PME.

2. La fidélisation des hommes-clés après une reprise : résultats d'une étude empirique

Afin d'apporter des éléments de réponse à la problématique, la méthodologie et les résultats d'une étude qualitative menée auprès de deux PME seront présentés.

2.1. La méthodologie de la recherche

Les recherches en sciences de gestion peuvent globalement être caractérisées par quatre dimensions principales (Thiéart, 1999) : le positionnement épistémologique, la nature de la connaissance produite en fonction de la façon d'appréhender les liens entre observations empiriques et connaissances théoriques, le caractère de tests ou d'exploitations de la connaissance produite et le type de méthode utilisée. Ces quatre dimensions sont évidemment

très liées les unes aux autres et il est parfois difficile de démêler la construction d'une recherche, tant que la posture paradigmatique influe sur la nature de la connaissance produite et ainsi que sur la manière d'aborder les données empiriques. Ainsi, il convient de justifier le positionnement méthodologique choisi.

S'agissant d'une recherche portant sur la représentation des acteurs (cédant, repreneur, salariés) un positionnement constructiviste se justifie. Car, comme le précise Marchesnay (2004), il n'y a pas de ressource « en soi » : est ressource ce que le décideur croit en être une . Par ailleurs, compte tenu de la littérature sur le sujet, une approche exploratoire a été privilégiée. Cette approche a été menée en réalisant des « aller- retour » entre les travaux de chercheurs sur la transmission/reprise par une personne physique (Paturel, 2008 ; Cadieux et Deschamps, 2009; Deschamps et Paturel, 2009 ; Richomme-Huet et De Freyman, 2010) et l'étude du terrain. Autrement dit, un mode de raisonnement abductif a été adopté. En outre, s'agissant d'une recherche portant sur la compréhension d'un phénomène complexe, la méthode de l'étude de cas a été déployée (Huberman, Miles, 1991). La démarche méthodologique adoptée peut être synthétisée comme suit (Encadré 1).

Encadré 1. La démarche méthodologique de l'étude

- Echantillon

L'étude a porté sur deux PME industrielles de la région Languedoc Roussillon, reprises par une personne physique externe en 2007.

- PME1 : créée en 1992, elle a fait l'objet de deux rachats en 2001 et en 2007. Elle comptait 12 salariés en 1992 et atteint aujourd'hui un effectif de 56 salariés. Spécialisée dans la serrurerie, son activité repose essentiellement sur le savoir-faire de ses compagnons. Etant donné la situation financière de l'entreprise, le repreneur R1 a envisagé de se désengager progressivement des activités de production à proprement parler pour se concentrer sur les activités de conception, d'assemblage et de maintenance.

- *PME 2* : créée en janvier 1994 par deux actionnaires, le PDG majoritaire et son « bras droit » le directeur général de l'entreprise, cette PME demeure le leader français de la cartouche compatible fabriquée en France. Elle est le fournisseur de nombreux grossistes et distributeurs européens. En 2001, un ancien directeur commercial d'une société de presse prend la tête de l'entreprise en rachetant les parts du PDG et celles du DG (toujours en poste dans l'entreprise pour assurer le « passage de relais »). R2, quant à lui, perçoit l'avenir de son entreprise à travers l'adoption de techniques de pointe et la parfaite maîtrise des techniques et savoir-faire mis en œuvre.

- *Populations*

La population étudiée est composée de 16 acteurs

	<i>PME 1</i>	<i>PME 2</i>
Cédant	1	1
Repreneur	1	1
Hommes clés	5	7

-*Méthode d'entretien semi-directif individuel*

16 entretiens en face à face d'une durée moyenne de 1h30 ont été menés auprès de cédants (C), repreneurs (R) et Hommes clés (HC), de Décembre 2008 à Mars 2009. Trois thèmes principaux ont été abordés : les caractéristiques des hommes-clés, leur maintien ou non maintien⁴ et son impact sur le succès de la transmission/reprise. Ces entretiens ont été complétés par une analyse documentaire et par une observation non-participante.

-*Analyse de données*

⁴ Pour faciliter la compréhension, nous avons volontairement remplacé le terme « fidélisation » par celui de « maintien ».

La méthode de dépouillement des entretiens a été mobilisée. Elle consiste à regrouper les phrases-témoins extraites des entretiens en idées-clés, sous-thèmes et thèmes et à calculer les fréquences (Savall et Zardet, 2004).

2.2. Les résultats de l'étude des cas

A partir des notes exhaustives prises au cours des entretiens, 106 phrases-témoins ont été extraites, puis regroupées en idées-clés, sous-thèmes et thèmes. Ainsi, trois thèmes seront abordés : les critères d'identification des hommes-clés, son évolution après la reprise et les conséquences de son maintien dans le succès.

2.2.1. Critères d'indentification des hommes clés : cédant vs repreneur

En croisant les regards des cédants et des repreneurs, des critères spécifiques aux hommes clés ont pu émerger.

-Les critères des hommes clés pour les cédants

Deux critères ont été relevés pour le qualifier : la loyauté et l'expérience.

- La loyauté correspond à celui qui tient ses engagements au regard du cédant et qui prend plaisir à travailler pour son entreprise. Il s'investit pleinement dans l'entreprise et le cédant peut s'appuyer sur lui.

« Sa transparence, son honnêteté, et son comportement dans l'entreprise par rapport aux valeurs que l'on veut développer, ont joué un rôle très important » (C1).

« Nos rapports humains sont fondés sur le respect et la confiance, nous veillons à les développer avec cordialité et sincérité, dans un esprit de solidarité » (C2)

- L'expérience correspond à la maturité, l'autonomie, le professionnalisme et la capacité de leadership et de prise de recul.

« Huit ans d'expérience ne se remplacent pas comme ça par rapport à la connaissance des clients et des produits ! » (C1)

« C'est le savoir-faire qui se développe depuis dix huit ans qui nous rend compétitives. On ne peut pas remplacer facilement ce type de personne » (C2)

Les deux cédants privilégient l'aspect relationnel, la proximité, l'amitié et le vécu. Mais les repreneurs sont-ils du même avis?

-Les critères des hommes clés pour les repreneurs

Trois critères ont été relevés : la loyauté, les compétences et le relationnel.

- La loyauté repose sur un attachement affectif et sur le désir de rester dans l'entreprise. Un salarié loyal n'hésite pas à signaler son insatisfaction et participe avec le dirigeant à en déterminer la cause et à proposer des solutions.

« Les hommes-clés ont un rôle assez important en termes d'interface et de relation avec les grands clients. Nos relations avec nos clients se sont développées pendant des années et se sont fondées sur la confiance et l'honnêteté de nos agents » (R1)

« Ces salariés ne sont pas rares sur le marché, mais l'entreprise les a identifiés, testés, évalués afin de se prononcer si elle leur accorde sa confiance, c'était long mais je ne le regrette pas » (R2)

-Le relationnel, critère supplémentaire proposé par les repreneurs, fait référence aux hommes clés mobilisant un réseau social important pour l'entreprise. Ces relations personnelles facilitent la construction de relations d'alliance.

« Un réseau existant semble indispensable pour travailler efficacement ainsi que réussir dans l'entreprise, perdre mon carnet d'adresses j'y pense même pas ». (R1)

« Il a une connaissance des Hommes, un tissu de relations avec les autorités locales, avec l'administration locale,...à son départ, il y a un impact direct sur les coûts, sur le CA, ce n'est pas le moment de le perdre ». (R2)

- Les compétences font référence au savoir-faire, à une expertise particulière, à la possession d'habilités rares et exceptionnelles dont la substituabilité est incertaine sur le marché (efficacité, productivité, dextérité, intelligence, talent...).

« Le petit plus qui nous distingue c'est toutes ces expertises que détiennent les gars de la conception » (R1)

« Ce sont les gens qui ont grandi avec les produits, qui maîtrisent toutes les techniques, c'est clair il faut les garder ! ». (R2)

La perception des cédants et des repreneurs convergent sur un critère : la loyauté.

En outre, notons que des personnes, laissées de côté par les cédants, se révélaient être en possession de réelles potentialités selon les repreneurs. Il s'agit du « compétent » et du « relationnel ». Ainsi, le nombre d'hommes-clés a oscillé au gré des besoins du repreneur.

Pour autant, le repreneur a-t-il maintenu les hommes-clés du cédant ?

2.2.2. Les hommes clés du cédant en mutation

L'arrivée des repreneurs s'est accompagnée par des réaffectations de certains hommes-clés du cédant sur des nouveaux postes ainsi que par l'émergence de nouveaux. Ces derniers ont été qualifiés par les repreneurs d'acteurs « dormants » ou « latents ». Paradoxalement, ces acteurs ne répondaient pas aux attentes du cédant mais se sont révélés lors de l'évaluation de leurs fonctions réelles, de leurs compétences, de leurs rémunérations, de leurs influences dans le processus de décision... Nous en proposons une synthèse ci-dessous (Tableau 1).

Tableau 1. Le maintien des hommes clés: comparaison des deux cas

Hommes clés du cédant avant la reprise	Hommes clés du cédant maintenus par le repreneur après la reprise	Hommes clés latents identifiés par le repreneur	Total Hommes clés après la reprise

PME1	5	5	1	6
PME2	7	3	2	5

En dépit de tous ces changements, R1 a eu besoin des cinq hommes-clés du cédant. Ce repreneur a saisi une opportunité rentable en gardant les salariés qui ont l'habitude d'être en contact avec l'environnement externe (les fournisseurs, les clients, les institutions). Toutefois, il est à noter qu'un homme-clé «latent» a été détecté par R1.

En revanche, R2, sur les sept hommes-clés, a eu besoin de trois hommes-clés du cédant sur sept et en a identifié deux nouveaux. Cette divergence de perception a été expliquée par une vigilance à l'égard des acteurs qui possédaient des rapports amicaux ou familiaux avec le cédant. D'ailleurs, comme le souligne Tariant (2002), c'est le plus souvent une source de désagréments et de mésententes ultérieures. Toutefois, R2 n'a maintenu que deux hommes clés, détenant les compétences nécessaires à la réalisation de certains aspects de l'activité ou qui apportent une contribution directe aux résultats financiers de l'entreprise. Ainsi, il a pu développer et acquérir de nouvelles compétences et de ce fait, reconfigurer la structure en redéfinissant les tâches, les missions et les responsabilités de chacun.

En somme, le besoin des hommes-clés du cédant est lié à la volonté des repreneurs et au temps qui semble être d'une part, un facteur déterminant dans la garantie de l'homme-clé, d'autre part, un révélateur d'hommes-clés lors d'une occasion particulière ou encore d'un événement inattendu. D'ailleurs, la reconfiguration de la structure a favorisé l'émergence de nouveaux hommes-clés (1 pour PME1 et 2 pour PME2). Dans les faits, un salarié peut être un homme-clé pendant une période donnée et non à vie.

Par ailleurs, y-a-t-il une relation entre le maintien des hommes-clés et le succès de la transmission/reprise ?

2.2.3. Le maintien des hommes clés du cédant est-ce le bon choix ?

Selon R1, le maintien des hommes-clés du cédant rime avec maintien du savoir-faire de l'entreprise, des gains de productivité, de la culture et de la cohésion sociale de l'entreprise.

« Il n'ya pas de qualification au niveau de l'éducation nationale qui amène à ce métier, donc au contraire, on avait intérêt à garder les mêmes personnes, sachant qu'il y aurait un rajeunissement quand même par les départs des cadres administratifs » (R1)

A l'inverse, le non-maintien pourrait se traduire par des pertes de retour sur investissement, pertes de compétences, pertes de connaissances, pertes d'expertises et des périodes de perturbations.

« Le départ d'un homme-clé est dur et très long à gérer » (R1)

En revanche, pour R2, il existe des risques liés au maintien des hommes-clés du cédant: résistance au changement, manque d'adhésion à la stratégie et inadéquation entre le profil et le poste.

« L'introduction d'une plus grande rigueur technique en fabrication se heurte à des mentalités passéistes, avec des gens crispés sur leurs traditions en raison de leur manque de formation. C'est un obstacle majeur à l'introduction de l'informatique et de nouvelles technologies » (R2)

Ces acteurs ont développé une certaine résistance au changement en créant une « conspiration » à l'égard du repreneur (Colot et Dupont, 2007). Car le nouveau dirigeant a reconfiguré sa structure en redéfinissant les tâches, les missions et les responsabilités.

« On peut en profiter pour redéfinir les contours de la fonction de façon à ce qu'elle s'adapte davantage à la vision un petit peu moderne qu'on a de notre entreprise par rapport à une vision qui ne l'était pas forcément par l'ancienne personne. » (R2)

Nous en proposons une synthèse ci-dessous (Tableau 2).

Tableau 2. Le maintien des hommes clés du cédant: opportunité ou préjudice ?

	L'impact du maintien des Hommes clés du cédant	L'impact du non maintien des Hommes clés du cédant
Opportunités	<p>Maintien du savoir faire de l'entreprise</p> <p>Maintien des gains de productivité</p> <p>Maintien de la culture et de la cohésion sociale de l'entreprise</p>	<p>Opportunité pour développer et acquérir de nouvelles compétences</p> <p>Meilleure répartition des tâches, des missions et des responsabilités</p>
Préjudices	<p>Résistance au changement et manque d'adhésion à la stratégie</p> <p>Inadéquation entre le profil et le poste</p>	<p>Perte de retour sur investissement</p> <p>Perte de compétences, connaissances, expertises</p> <p>Période de perturbations</p>

Le maintien des hommes- clés du cédant a permis d'optimiser la productivité et de développer la santé et la sécurité de l'entreprise. Paradoxalement, des aspects négatifs apparaissent: résistance au changement, manque d'adhésion et inadéquation entre le profil et le poste.

Par ailleurs, le non-maintien des hommes-clés a permis l'ouverture des voies d'évolution et l'émergence de nouveaux. En parallèle, l'éviction de ces acteurs est non seulement une perte de valeur ajoutée, mais aussi une source de démotivation.

Nous ne pouvons nier l'asymétrie des conséquences du maintien des hommes-clés du cédant qui apparait à travers deux facettes : un préjudice et une opportunité. Au regard de l'analyse des perceptions des cédants et des repreneurs, il ressort que le maintien des hommes-clés du cédant *ne favorise pas systématiquement* le succès de la transmission/reprise. En revanche, il

apparaît que le *co-management*⁵ des hommes-clés du cédant et des hommes-clés « latents » favorise le succès de la transmission/reprise. A travers nos résultats, nous parlerons des hommes-clés de l'entreprise formés par les hommes-clés du cédant et par les hommes-clés latents. Il s'agit de l'*ensemble de salariés représentant une source de création de valeur pour l'entreprise détentrice et dont la perte pourrait causer un préjudice à cette dernière*.

Ainsi, la volonté de fidéliser ces salariés doit s'envisager comme un échange "gagnant-gagnant" et non pas comme un rapport de force "donnant-donnant". C'est la raison pour laquelle, il est nécessaire de mettre en place des actions adaptées.

2.2.4. La fidélisation des hommes clés : quelles actions ?

Les repreneurs ont décidé de développer la formation et l'apprentissage. Ces deux axes apparaissent ainsi comme une voie de formalisation et de transfert des savoir-faire.

« Il y a régulièrement des formations pour que les salariés apprennent à faire fonctionner les nouvelles machines et à être autonomes sur leurs postes » (R2).

« On transmet le savoir-faire des anciens aux nouveaux, on les forme pendant plusieurs mois jusqu'à ce qu'ils soient autonomes » (R1).

Elle est précédée d'un entretien annuel.

« Lors de l'entretien annuel, les responsables mettent des notes aux ouvriers. Cette note permet de bénéficier d'une prime annuelle. Les salariés sentent que leur travail est reconnu. C'est motivant pour eux. » (R1)

Les repreneurs ont également décidé d'améliorer les conditions de travail, ce qui a été un facteur d'amélioration du climat social, traduite directement par une amélioration de la productivité et de la compétitivité de l'entreprise.

« Avant on n'avait pas grand-chose, maintenant on a ce qu'on veut, des outils et du matériel neuf (R2).

« Au début c'était difficile, mais maintenant, l'ambiance est meilleure car il y a plus d'égalité entre nous » (R1)

⁵ Le co-management = le management des hommes clés du cédant + le management des hommes clés latents

Les changements instaurés semblent satisfaisants, telle la prime d'intéressement qui constitue un facteur de motivation du personnel.

« Un des moyens que j'ai mis en place pour les motiver est la prime d'intéressement : une trimestrielle ainsi qu'une annuelle en se basant sur le rendement et le chiffre d'affaires de l'entreprise » (R1).

Enfin, la politique de participation des repreneurs s'est caractérisée par un développement des pratiques de délégation, une clarification des orientations stratégiques et des implications dans la stratégie.

« Anticiper, guider, donner des orientations voilà ce qui est demandé. Notre crédibilité repose notamment sur des actions que nous menons, en vue d'accompagner les chefs d'équipe dans l'évaluation de leurs équipes » (R2)

« Nous avons ressenti le besoin de mettre en place plus de rigueur, de construire un système très concret qui nous permettra de réduire les dysfonctionnements et donc les coûts cachés et de démultiplier les objectifs stratégiques, grâce à la mise en place d'indicateurs précis et fiables »(R1)

Concernant la rémunération, la perspective de contrepartie financière est motivante, voire stimulante. En effet, le personnel est stimulé par le gain escompté (primes de rendement) relatif à l'effort supplémentaire consenti. Il est à noter que les primes allouées par les cédants ne reposent que sur des objectifs de productivité et de résultats immédiats, tandis que les repreneurs s'attachent à retenir une variété d'objectifs : résultats immédiats (productivité, efficacité, rentabilité) et créations de potentiel (produits nouveaux, technologies nouvelles, compétences, comportements de perfectionnement). Les actions des repreneurs ont permis de perfectionner les méthodes de travail telles que l'adéquation formation-emploi. Ces actions ont permis à l'entreprise d'acquérir des compétences spécifiques et aux acteurs de consolider leurs parcours professionnels. Enfin, la participation est bien reconnue comme une démarche qui mène progressivement à la légitimité du personnel. Les repreneurs ont ainsi élargi et approfondi leurs relations avec leurs subordonnés. Ils ont contribué à mettre en place et à affiner un système de communication-coordination-concertation régulier. De plus, la formalisation des résultats de l'activité est considérée comme très stimulante par le personnel.

Ainsi, l'analyse de la littérature et les résultats obtenus nous conduisent à proposer une grille d'analyse en quatre étapes :

-Détecter et repérer les hommes clés

Le repreneur va repérer les opérations qui composent le cœur de son entreprise et dont elle ne peut se passer pour créer de la valeur. A partir de ces opérations, le repreneur détermine son portefeuille de compétences stratégiques, c'est-à-dire les compétences qui lui sont nécessaires pour la réalisation de certains aspects de l'activité ou apportent une contribution directe aux résultats finaux de l'entreprise. Dans chacune d'elles, il devra identifier et évaluer les acteurs clés en fonction des critères énoncés précédemment.

-Mesurer et valider les hommes clés

Cette étape permet de définir des outils et des méthodes nécessaires à la mesure et à la validation des hommes-clés. En dehors du fait qu'elle peut résulter du « feeling » ou/et de l'alchimie qui peut se nouer entre les deux acteurs, la mesure peut être réalisée à travers plusieurs outils et méthodes (l'entretien annuel, la cartographie des compétences, le feedback 360°, l'évaluation des performances réalisées, etc...). A partir de ces opérations, le repreneur peut déterminer les acteurs à maintenir.

-La fidélisation des hommes-clés

Pour renforcer l'implication et l'engagement des hommes-clés et développer leur potentiel, le repreneur doit définir une politique stimulante (gestion accélérée des carrières, postes sur mesure, accompagnements individualisés (formation, coaching...). Il peut s'agir d'un enrichissement permanent de leur travail mais aussi d'une rémunération stimulante.

-Evaluer et ajuster les hommes- clés

Cette action va permettre d'assurer en permanence l'adéquation entre les besoins de l'entreprise et les ressources disponibles (hommes-clés de l'entreprise). Une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences devra être développée.

L'enjeu du management de ces hommes-clés est double. Sur le plan économique, il s'agit d'accroître la compétitivité des entreprises et sur le plan social, celui d'offrir des occasions d'apprentissage, de construction et de développement. Ces deux types d'actions sont utilisés simultanément afin d'articuler harmonieusement les ambitions de développement des hommes clés et la performance de l'entreprise dans son ensemble.

Conclusion

Si des « autopsies » se pratiquaient après disparitions, on constaterait sans doute que certains échecs auraient pu être évités : trop accaparés par les solutions immédiates des problèmes courants et opérationnels, les repreneurs n'anticipent pas les processus de retournement et de dégradation progressive qui peuvent surgir lors de la période post-management de la reprise. Il est donc indispensable de savoir analyser les éléments concernant la direction de l'entreprise et aussi ceux concernant les hommes en place. Comme le précisent Meier et Scheir (2009) une vision équilibrée dans ce domaine est indispensable. Or, ce qui apparaît au travers notre analyse de la littérature et notre étude est la confusion de la perception des hommes-clés, chaque représentation étant singulière, notamment pour des raisons d'asymétrie d'informations entre le repreneur et le cédant ou en raison d'une vision différente. Les différences entre les hommes-clés transparaissent. Elles proviennent essentiellement des expériences de vie de chacun et du construit social dans lequel ils évoluent. De plus, les hommes-clés du cédant sont susceptibles d'évoluer en fonction des stratégies du repreneur (rupture ou continuité) ; de l'alchimie entre les acteurs (l'homme-clé est assez souvent présenté comme ingérable, son autonomie, son indépendance et ses initiatives difficiles à contrôler et à gérer) et de la dimension temps (le repreneur a besoin de temps pour identifier, reconnaître et enfin exprimer un choix : maintien total, partiel ou dissolution). Aussi, le

nombre des hommes-clés peut varier au gré des besoins du repreneur. Parallèlement à ce constat, il s'avère que c'est le co-management des hommes-clés du cédant et du repreneur qui favorise le succès de la transmission/reprise. Toutefois, cette recherche demeure exploratoire et la généralisation des résultats est à prendre avec précautions, compte tenu de la faiblesse de l'échantillon (deux cas). Nous proposons donc d'approfondir cette étude en réalisant une étude auprès d'un plus large échantillon et en nous intéressant à la santé de l'entreprise.

Bibliographie

Arveiller, D. (2000), « La fidélisation des salariés : une tentative de réponse à la pénurie de main d'œuvre », *Les cahiers du DRH*, Editions Lamy, 36.

Brun de Pontet, S., Wrosch, C., & Gagne, M. (2007). An exploration of the generational differences in levels of control held among family businesses approaching succession. *Family Business Review*, 20, 4, 337–354.

Cadieux, L. et Deschamps, B. (2009). Le repreneuriat : une pratique entrepreneurial de plus en plus reconnue, Éditorial, *Revue Internationale PME*, Vol. 22, no. 3-4, 7-12.

Colot, O. et Dupont, C. (2007), « Évolution du personnel suite au changement du dirigeant : le cas des transmissions de PME belges », *Revue Économie et Sociétés*, n°16, p165-186.

Colle, R. (2006), « *L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'auto-détermination* », Thèse en sciences de gestion, le 25 novembre, Université Paul Cézanne, Aix-Marseille III.

Deschamps, B. (2009), « La reprise d'entreprise », in *Entreprendre : une introduction à l'entrepreneuriat*, Groupe De Boeck.

Deschamps, B. Paturol, R. (2009), « *Reprendre une entreprise...saine ou en difficulté* », Paris, Dunod.

De Freyman, J et K. Richomme-Huet. (2009), « Les obstacles au transfert du « réseau social » dans la transmission de l'entreprise artisanale familiale », *La Revue des Sciences de Gestion*, n°237-238, mai-août.

De Freyman, J., Paturel, R. et K.Richomme-Huet. (2010), « L'enjeu social et sociétal de la transmission d'entreprises », *Journal of Social Management*.

Dion, D., Paquerot, M et Sueur, I (2001), «La fidélisation des partenaires : enjeux stratégiques et variables d'action », 17^{ème} Congrès de l'Association Française de Marketing (AFM), Deauville.

Donckels, R. (1995), « Taking over a compagny : an exciting carrier alternative...but not for adventurers », *Gestion 2000*, vol.6, p.143-160.

Dokou, G.A. et Gourdon-Cabaret, D. (2006) – « Compétences relationnelles comme source de la réussite de la reprise de PME », 1ère Journées Georges Doriot, Deauville.

Estève, JM. (1997). *La gestion des ressources intrapreneuriales et le succès du rachat de l'entreprise par ses salariés*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier 2.

Fabi, B., Raymond, L., Lacoursière, R. (2007). « La GRH, levier du développement stratégique des PME ». *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, No 65, p. 41-56.

Guillard, A. et J. Roussel. (2009), « Le succès de la notion de capital humain en GRH : analyse critique et mise en perspective pour l'audit social. », communication acceptée pour la 11ème Université de Printemps de *L'Institut International de l'Audit Social*, 30 et 31 mai, Sidi Fredj, Algérie.

Guillard, A. et J. Roussel (2009), « L'approche capital humain au service de la gestion prospective des talents », allocution au *colloque La prospective des métiers au service du management et de la GRH*, 16 mars, ESSEC.

Huberman, A.-M. et M. Miles, (1991), « *Analyse des données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes* », DeBoeck, Éditions du Renouveau Pédagogique, Bruxelles.

Larsson, R. (1989), *Organizational integration of mergers and acquisitions*, Lund University Press.

Louart P.(2006), « Les Hommes et le changement technologique», in *Encyclopédie Ressources Humaines*, J. Allouche (ed.), Vuibert, p.98-101 ;

Marchesnay, M. (2004), « L'économie et la gestion sont-elles des sciences ? », *Économie Rurale*, n° 283, p. 72-77.

Michel, N. (2001), « *La gestion des actifs spécifiques humains, le cas des Hommes clés* », thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris IX Dauphine.

Mirallès, P. (2006) « La gestion des talents : un nouveau mode de management ? », *Revue management et avenir*, n°11 et XVII congrès l'AGRH.

Mitchell, T-R., Holtom, B-C., Lee, T-W, Sablinski, C.J et M. Erez (2001), « Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover », *Academy of Management Journal*, vol.44, n°6, p 1102-1121.

Meier, O et G. Schier. (2008), « *Transmettre ou reprendre une entreprise* », Dunod.

Paturel, R, De Freyman, J et K, Richomme-Huet, (2008), « Réflexions théorique sur les pratiques et le champ du phénomène successoral », *6ème journée franco-québécoise de recherche sur le thème de la reprise/transmission/succession* à l'IAE de valenciennes, 20 juin.

Roussillon, S. et Bournois, F. (2000), « *Préparer les dirigeants de demain : une approche internationale de la gestion des cadres à haut potentiel* », collection Personnel ANDCP.

Savall, H. et Zardet, V. (2004), « *Recherche en sciences de gestion, Approche qualimétrique* », Editions Economica.

Saoudi, L. (2010), « *Le management de Noyau dur humain en PME pour une transmission/reprise réussie* », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, le 3 septembre, Université Montpellier I.

Thiétart, R.-A. (1999), « *Méthode de recherche en management* », Dunod, Paris.