

LA TRANSITION CEDANT-REPRENEUR : UNE APPROCHE PAR LA THEORIE DU DEUIL

Thierno BAH

Faculté d'Administration et de Gestion, Université Montpellier 1

IDRAC

thiernobah@idracmontpellier.com

Responsable des Evaluations Préalables à la Création et à la Reprise
d'entreprise – CERT Montpellier

Résumé : Notre étude porte sur la phase charnière du processus de transmission, la période transition du pouvoir entre le cédant et le repreneur. La théorie du deuil est mobilisée comme cadre d'analyse pour la compréhension du déroulement de cette phase. Une étude empirique est conduite sur un échantillon de 12 PME. Au total, 36 récits de vie ont été recueillis auprès des principaux acteurs de la scène successorale (cédants, repreneurs, salariés, intervenants professionnels et institutionnels). La recherche conclut que la dynamique relationnelle entre les deux acteurs majeurs de la cession est fondée sur un élément déterminant : l'aptitude psychologique du deuil chez le cédant. Les résultats mettent également en évidence les facteurs facilitant le détachement de l'entreprise ainsi que les facteurs de blocage de cette phase. Enfin, les récits des acteurs révèlent aussi que la réussite de cette période dépend dans une large part des attitudes du repreneur.

Mots-clés : Transmission des PME, période de transition, théorie du deuil, attitudes, récits de vie.

LA TRANSITION CEDANT-REPRENEUR : UNE APPROCHE PAR LA THEORIE DU DEUIL

Résumé : Notre étude porte sur la phase charnière du processus de transmission, la période transition du pouvoir entre le cédant et le repreneur. La théorie du deuil est mobilisée comme cadre d'analyse pour la compréhension du déroulement de cette phase. Une étude empirique est conduite sur un échantillon de 12 PME. Au total, 36 récits de vie ont été recueillis auprès des principaux acteurs de la scène successorale (cédants, repreneurs, salariés, intervenants professionnels et institutionnels). La recherche conclut que la dynamique relationnelle entre les deux acteurs majeurs de la cession est fondée sur un élément déterminant : l'aptitude psychologique du deuil chez le cédant. Les résultats mettent également en évidence les facteurs facilitant le détachement de l'entreprise ainsi que les facteurs de blocage de cette phase. Enfin, les récits des acteurs révèlent aussi que la réussite de cette période dépend dans une large part des attitudes du repreneur.

Introduction

L'importance des petites et moyennes entreprises (PME) dans le tissu économique étant largement reconnue ; elles sont les principaux catalyseurs de la création d'emplois et de richesses nationales nécessaires au maintien des équilibres économiques et sociaux. En conséquence, il est normal que leur pérennité soit au cœur des préoccupations, non seulement des pouvoirs publics, des associations professionnelles, des milieux bancaires et financiers, mais également de la communauté scientifique. A ce titre, le thème de la transmission et de la reprise, souvent laissé sous silence il y a quelques années encore, est devenu aujourd'hui un sujet récurrent chez journalistes d'affaires, les dirigeants, les cadres ainsi que chez les responsables économiques régionaux et nationaux (Mahé de Boislandelle, 2002. D'après Estève (1997), l'économie française se trouve dans l'ère du renouvellement massif de la génération des entrepreneurs du baby-boom de l'après-guerre, dont beaucoup sont de plus en plus confrontés au désintérêt des enfants pour assurer la relève (Bah, 2006). Ailleurs en Europe, les préoccupations en matière de transmission des PME et du manque de relève sont les mêmes (Commission Européenne, 2003)¹.

Hors contexte de succession familiale, Deschamps (2000) a montré que la transmission est un processus comportant trois étapes : la préparation, la phase de transition et le management de la reprise. Bien que chacune de ces phases soit importante pour la réussite de l'opération, nous avons choisi d'accorder une attention toute particulière à la période de transition², considérée par plusieurs auteurs comme «*l'étape charnière* » du processus de transmission en raison de sa délicatesse et de ses conséquences sur le devenir de l'entreprise (Picard et Puthod-Thévenard, 2002 ; Mahé de Boislandelle, 2003 ; Rollin, 2006). Dans le processus entrepreneurial mis en évidence par Deschamps (2000), cette phase se situe entre l'entrée officielle du repreneur et le retrait définitif du cédant de l'entreprise.

Pourtant, si le monde professionnel et le milieu académique reconnaissent la prépondérance de la phase de transition sur l'issue de l'opération ainsi que ses multiples difficultés, paradoxalement elle reste un sujet relativement peu étudié en profondeur dans la littérature sur

¹ D'après la Commission Européenne (2003), sur les dix prochaines années, plus de 5 millions d'entreprises européennes (soit entre 25 et 40 % de l'ensemble) seront concernées par la transmission. Ce sont en moyenne 610 000 PME qui changeront de mains chaque année, avec une incidence potentielle sur 2,4 millions d'emplois.

² Cette phase reçoit également de multiples appellations par les praticiens de la transmission / reprise : «*période de cohabitation*», «*période de double commandement*», «*phase de direction bicéphale*» ou encore «*période de leadership à deux têtes*». Cette période de transition correspond à la phase du «*règne conjoint*» dans les successions familiales (Hugron, 1991 ; 1990 ; St-Cyr et Richer, 2003 ; Cadieux et Lorrain, 2004).

les PME. C'est dans le but de mieux comprendre cette phase névralgique de la transmission, ainsi que les clés de sa réussite que nous avons entrepris cette étude à caractère essentiellement exploratoire auprès de 12 PME récemment cédées à des repreneurs personnes physiques. En raison du manque de connaissances et de recherches sur le sujet, nous avons envisagé la compréhension de la relation cédant - repreneur au travers de la « théorie du deuil ». Nous pensons que la mobilisation de cette théorie est essentielle pour donner du sens à nos observations empiriques et aider à mieux comprendre pourquoi certaines transitions réussissent alors que d'autres échouent. En d'autres termes, nous essayerons de montrer que l'aptitude psychologique du deuil chez le cédant est nécessaire pour une transition réussie. Une meilleure connaissance de la période de transition devrait permettre de réduire les tensions et les conflits entre cédants et repreneurs, vu le nombre de PME qui connaîtront un problème de succession dans les années à venir aussi bien en France qu'en Europe.

Compte tenu de ces enjeux, il devient nécessaire pour la recherche académique de ne plus se consacrer uniquement aux successions familiales et de lever le voile sur certains dangers issus de la transmission entre personnes non apparentées afin de déterminer les facteurs de succès et de blocage de la période de transition. Pour cela, nous avons organisé notre travail en deux temps. Dans une première partie, nous aborderons le cadre d'analyse de la recherche (1) puis dans une seconde partie, nous présenterons les principaux résultats de l'étude empirique (2).

1. LA THEORIE DU DEUIL, UN CADRE D'ANALYSE ADAPTE A L'ETUDE DE LA PERIODE DE TRANSITION

La transmission est un processus qui implique la participation croisée de diverses parties prenantes dont les intérêts, les attentes, les ambitions et les enjeux peuvent être à la fois différents et/ou convergents. Dans le cadre de la cession à une relève non apparentée, nous pouvons distinguer différents acteurs qui suivent des logiques et ont des points de vue dont il faut tenir compte : le cédant, le repreneur, les salariés, les intermédiaires, les partenaires extérieurs et la communauté locale. Pour cette raison, la transmission est un sujet délicat et complexe de quel que côté où nous nous plaçons. Cependant, il ressort de notre revue de littérature que c'est le couple cédant / repreneur qui influence le plus l'issue du processus. Il semblerait que la période de transition soit incontestablement la phase névralgique du processus de transmission.

1.1. LA PHASE DE TRANSITION : UNE REVUE DE LA LITTERATURE

Si le processus doit être géré dans son ensemble avec précaution, nous estimons qu'il convient d'accorder une attention toute particulière à la dimension relationnelle entre les deux acteurs clés de la transmission, le cédant et le repreneur, durant la période de transition. En effet, nous ne pouvons envisager une étude sur la transition du pouvoir dans les PME sans nous pencher sur les relations qu'entretiennent les cédants et les repreneurs dans le processus de transmission lui-même. Il nous manquerait certainement un pan majeur et essentiel de la réalité de la transmission d'entreprise. Paradoxalement, cette phase de transition entre le cédant et le repreneur qui constitue une étape essentielle de la transmission des entreprises est peu étudiée par la littérature académique (Fiegenger, Brown, Prince et File, 1996) sauf en ce qui concerne la transmission du pouvoir dans les entreprises familiales (Harvey et Evans, 1995).

1.1.1. Les bénéfices attendus et les écueils de phase de transition

La transition est la période d'accompagnement du repreneur par le cédant. Bien entendu, comme nous l'avons dit précédemment, toutes les opérations de transmission n'exigent pas une transition. Le repreneur peut très bien décider de se passer des services du cédant. En réalité, il fait souvent le choix de la transition, notamment lorsqu'il y a un changement de métier pour lui. Dans ce cas, elle peut aller de quelques mois à plusieurs années. La durée de cette phase dépend de nombreux facteurs autant financiers que socio-organisationnels. Les bénéfices comme les écueils de cette phase peuvent être multiples.

L'interrogation sur le fait de collaborer quelque temps avec le cédant se pose à tout repreneur, quelle que soit son expérience de direction, à l'exception toutefois de ceux qui reprennent une PME dont le dirigeant a disparu subitement. L'ensemble des guides et ouvrages relatifs aux opérations de transmission / reprise s'accorde pour considérer la transition entre acheteur et vendeur comme une solution pour transmettre en douceur le pouvoir de l'un à l'autre. Les principales raisons pour lesquelles il est recommandé d'opérer un passage de témoin se situent à deux niveaux : d'abord, à celui de la prise en main de la cible par le repreneur en lui permettant de bénéficier d'une assistance ponctuelle et limitée du cédant ; et ensuite, à celui du vécu de la transmission avec le moins de souffrance et d'arrachement. C'est sans doute la raison pour laquelle les cessions accompagnées d'une période de transition sont en nette

augmentation ces dernières années³. Une cession abrupte placerait le cédant et le repreneur dans une situation inconfortable ; le passage de relais qui permet au premier de se détacher progressivement et le second de s'habituer à son nouveau rôle ne pouvant s'effectuer. Cette transmission brutale peut entraîner le départ des employés clés de l'entreprise, la perte de clients et le risque social lié à l'inquiétude des salariés restants. A l'inverse, un passage de relais offre l'avantage de limiter l'effet de choc de l'opération sur l'entreprise. D'ailleurs, selon OSEO (2005), la présence du cédant dans l'entreprise, une fois le transfert effectué, double les chances de réussite de la relève. En effet, la transmission suppose, en plus du capital physique et humain, le transfert du capital social qui concerne tous les avoirs intangibles enchâssés dans les relations entretenues par l'entreprise et plus particulièrement son dirigeant (Steier, 2001). En définitive, une transition en douceur minimise les tensions qui pourraient affecter les buts de l'entreprise (Morris et al., 1996), ce qui n'est pas sans conséquences sur les résultats et les profits de l'entreprise (Wang et al., 2004).

De ce fait, la majeure partie des pays de l'Europe encourage une transition douce et progressive des pouvoirs de gestion du propriétaire cédant vers le repreneur (Commission européenne, 2003). En France, le législateur vient d'adopter une loi complémentaire instituant une prime de transmission lorsque le dirigeant trouve un repreneur et accepte de l'accompagner ou lorsque l'accompagnement du repreneur est effectué par des tuteurs⁴.

Malgré son importance, les études montrent que cette étape semble plutôt difficile à franchir. Sur un plan financier, la période de transition peut se révéler extrêmement coûteuse. Le coût de la double commande peut surcharger la structure et déboucher sur l'asphyxie financière du repreneur contraint de s'endetter parfois lourdement pour financer l'opération. Par ailleurs, si chaque étape de la transmission s'accompagne d'un lot de problèmes qu'il faut régler avec précaution avant de passer à l'étape suivante, il semble néanmoins que la phase cruciale du processus demeure la transition. C'est en tout cas lors de cette étape que se matérialisent la plupart des difficultés susceptibles de compromettre la pérennité de l'entreprise. C'est pendant que le repreneur tente de s'intégrer dans les activités de l'entreprise et que le cédant doit lui faire une place, que de nombreux écueils se présentent. Il faut en effet, tout à la fois rassurer le personnel, négocier avec les fournisseurs, fidéliser les clients et déjouer les mauvaises surprises éventuelles. Fayolle (2004) parle d' « *épreuve du feu* » pour le repreneur. En effet, il n'existe pas, dans une organisation, d'évènement non récurrent plus critique que le

³ Dans l'étude de la BDPME de 1998, 51 % des transmissions sont accompagnées du maintien du cédant. Cette proportion est en nette augmentation par rapport à 1993, où elle était de 35 %.

⁴ Mesures prises par le ministre des PME : loi du 2 août 2005 ou « loi Jacob ».

transfert du pouvoir et de l'autorité d'un dirigeant à un autre (Fiegener, Brown, Prince et File, 1996). Barnes et Hershon (1994) utilisent même le terme d'« *expérience agonisante* » pour désigner le changement de dirigeant dans une entreprise. Ciampa et Watkins (1999) ont observé que derrière l'insuccès des transitions dans plus d'une centaine d'entreprises américaines, se cache le plus souvent une dynamique relationnelle problématique entre le prédécesseur et son successeur. Le « *dilemme du successeur* » serait la principale cause de l'échec des changements de direction. Ce dilemme se traduit par une lutte de pouvoir à forte charge émotionnelle entre le prédécesseur et son successeur. Cette dynamique psychologique complexe peut conduire les relations entre les deux protagonistes dans une impasse, voire à l'échec du processus de succession. Finalement, leur recherche démontre que les relations conflictuelles entre les deux acteurs clés du processus constituent la principale cause d'insuccès des passations de pouvoir.

1.1.2. Les recherches sur la compréhension de la phase de transition

La revue de la littérature nous a permis de recenser plusieurs approches dont le but est de mieux comprendre cette phase et les clés de sa réussite. Le tableau ci-après reprend les facteurs explicatifs des transitions réussies les plus couramment avancés par les chercheurs et les professionnels.

Tableau 1 – Facteurs explicatifs des transitions réussies
(Source : l'auteur)

Facteurs explicatifs	Auteurs
La durée de la transition	Estève (1997), Deschamps (2000), Deschamps et Paturel (2001), Boussagué (2005), Rollin (2006), Maire (1990)
Les relations contractuelles entre les deux acteurs clés de la transition	(Moustacchi (1991), Mouline (1999), St-Cyr et Inoussa (2000)
La dynamique psychologique entre les deux dirigeants	(Ciampa et Watkins, 1999), Chabert (2005), Bah (2006)
La jalousie et l'envie générationnelle du cédant à l'égard du successeur	Kets de Vries (1995, 2002), Mouline (1999)
la confiance mutuelle entre le cédant et le repreneur	Picard et Puthod-Thévenard (2004), Bayad et Barbot (2002), Hugron et Boiteux (1999)
Les attitudes des parties prenantes (volonté de coopération)	(Mahé de Boislandelle (2003), Estève (1997)
La correspondance des profils cédants/repreneurs	(Boulet et Picard (2004)
Rôles du cédant facilitant la transition	Cadieux et Lorrain (2004), Lajeunesse (1989)
Le transfert des connaissances du cédant vers le repreneur	Gueye et Bah (2003)
La capacité des deux acteurs à modifier leurs identités respectives	Bouchikhi (2004).
La communication entre les deux dirigeants	Jolicoeur (2003)

Bien que ces études soient importantes, elles soulèvent plusieurs limites. Une première limite tient au fait que certaines de ces études portent principalement sur de grandes entreprises américaines (Ciampa et Watkins, 1999) et il n'est pas sûr qu'elles soient toujours adaptées aux réalités des dirigeants de PME. Dans les grandes entreprises, la préparation de la relève des cadres dirigeants fait intégralement partie de la stratégie globale et les problèmes de

relève se limitent au transfert du pouvoir de direction (Vancil, 1987). Cette question est beaucoup plus complexe dans les PME et doit être abordée non seulement au niveau de la direction mais également en regard du transfert de propriété. En outre, dans les PME les problèmes de planification de la relève sont exacerbés par la faible dimension de l'entreprise et l'omniprésence du dirigeant (Torrès, 1999). Une deuxième limite provient du fait que ces études portent essentiellement sur les successions dans les entreprises familiales (Mouline, 1999 ; Bayad et Barbot, 2002, Jolicoeur, 2003, St-Cyr et Inoussa, 2000) ou artisanales (Picard et Thévenard, 2002 ; Boulet et Picard, 2004). De ce fait, elles ne sont en aucune manière une représentation parfaite, fidèle de la réalité de la transmission des PME. Une troisième limite tient enfin au fait que ces études comportent une faiblesse pour le moins non négligeable. Issues d'une réflexion théorique basée sur des écrits ainsi que l'expérience de leurs auteurs, les approches attitudinale de Mahé de Boislandelle (2003) et de changement identitaire de Bouchikhi (2004) n'ont pas fait l'objet d'une vérification empirique.

Une dernière limite, qui constitue à notre avis la critique la plus importante, vient du fait que ces études occultent dans bien des cas les aspects émotionnels soulevés par la transmission. Si les dimensions juridiques, financières et fiscales sont facilement abordées, en revanche les facteurs relationnels et psychologiques, qui sont les conditions du succès ou de l'échec, sont souvent laissés sous silence ou traités de façon lapidaire (Pailot, 2000 ; Lambert et al., 2003 ; Chabert, 2005). Or, il est rare que le cédant ne soit pas fortement attaché à son entreprise car elle représente non seulement une source de revenus mais aussi de statut et d'identité professionnels pour le dirigeant. En général, l'entreprise est un objet d'amour, un enfant imaginaire (Le Guern et Margossian, 2002). La quitter, c'est souvent céder une partie de sa vie, confier son enfant à quelqu'un d'autre, se séparer de ce qui a représenté la somme d'une vie. C'est aussi prendre le risque de modifier son environnement professionnel et relationnel. Cela est particulièrement ressenti par les dirigeants en régions qui cumulent parfois les missions économique, politique et/ou associative. Avec le temps, ils sont devenus des personnalités locales. C'est ce qui explique que bon nombre de dirigeants retardent autant que possible leur départ ou ne prennent jamais leur retraite.

Finalement, ces limites nous ont incité à la construction d'un nouveau cadre d'analyse de la période de transition : la théorie du deuil. La cession de l'entreprise, comme toute perte significative, entraîne un travail de deuil.

1.2. LA PRESENTATION DE LA THEORIE DU DEUIL

La théorie du deuil⁵ est empruntée à la psychanalyse. En reprenant les travaux de Pailot (2002), nous pouvons dire que les premières publications de la théorie remontent aux travaux de K. Abraham (1965), S. Freud (1968), M. Klein (1968) et D. Lagache (1977). La théorie du deuil est une théorie de la perte. En effet, le deuil est consécutif à la perte objectale réelle, la perte soudaine d'un objet narcissiquement indispensable, d'une relation signifiante ou d'un lien vital. Cette rupture s'accompagne d'une perte d'un « petit bout de soi » qui menace le Moi de mort psychique et bouleverse l'identité du sujet organisée autour d'un mode de vie familial. En réalité, l'élaboration psychique d'une situation de crise qui oblige à faire le deuil d'un état antérieur comporte plusieurs phases qui correspondent à l'élaboration progressive de la situation et préparent en fait de nouveaux investissements (Roussillon et Bournois, 1997). Tous les auteurs consultés s'accordent généralement sur les phases suivantes : une phase de choc, une phase de déliaison, une phase de désinvestissement et une phase de rétablissement.

1.2.1. Une approche processuelle de la théorie du deuil

Notre cadre d'analyse s'appuie sur la théorie du deuil que Bowlby (1984) divise en quatre phases. Nous allons les présenter successivement en mettant plus l'accent sur la dernière phase du processus qui clôture le travail de deuil et révèle l'accomplissement ou non du deuil.

☛ **La phase d'engourdissement** traduit la stupeur, le refus d'accepter la perte. L'individu est plongé dans un état de choc, notamment lorsque la perte frappe brutalement, de façon inattendue et inhabituelle. Cette phase correspond au temps de la sidération (Ireland, 2001). La souffrance de la perte est telle qu'elle contribue grandement au fait que l'intéressé refuse la disparition de l'objet investi. Ce déni de la perte constitue un mécanisme de défense inconscient contre l'envahissement insupportable de mouvements pulsionnels. C'est cette protection inconsciente qui va permettre au sujet d'intégrer progressivement la reconnaissance de la perte. Cette étape peut s'accompagner d'une phase d'anesthésie affective à l'égard de l'environnement immédiat (distance par rapport aux événements, absence d'émotions intenses, prostration...) qui permet au sujet d'entrer à son propre rythme dans le processus de deuil et de s'y engager sans être submergé par ses émotions. Cet état de choc sollicite l'ensemble de l'individu : son corps, sa vie psychique, son activité et sa vie relationnelle. Cette étape dure habituellement de quelques heures à une semaine. Au-delà de trois semaines

⁵ Pour les problèmes soulevés par le transfert de la théorie de deuil développée en psychanalyse dans des situations de gestion, nous renvoyons le lecteur aux travaux de Philippe Pailot (Pailot, 1995, 1996).

/ un mois, c'est le signe que le processus de deuil est bloqué et qu'il ne peut suivre son cours « normal ».

➤ **La phase de languissement et de recherche** qui peut durer quelques mois et quelquefois des années, consacre le début de la prise de conscience et de la reconnaissance de la réalité de la perte. C'est la phase durant laquelle se repère la déliaison des pulsions (Hanus, 1995). Elle s'accompagne d'expressions affectives intenses et exacerbées (détresse, nostalgie, violence, colère, culpabilité...) et parfois d'une réinstallation fantastique de l'objet perdu (déli), ce qui apparaît comme indispensable au travail de deuil. Alors qu'habituellement, la personne se débrouille plus ou moins bien avec son ambivalence inconsciente à l'égard de ses objets d'investissement, la disparition de ceux-ci fait voler un équilibre précaire. Les sentiments tendres restent fixés à l'objet disparu, alors que les sentiments agressifs sont projetés sur le monde extérieur. C'est ainsi que l'objet disparu est idéalisé, alors que ce qui reste peut devenir l'objet de tous les rejets et agressions (Dubouloy, 2005). En outre, le sujet peut refuser l'épreuve de réalité en essayant de compenser par une hyperactivité, une fuite en avant... permettant de fuir le présent. La personne est alors plongée dans une incessante agitation, une avidité de consommation affective, matérielle, culturelle, sociale ou encore intellectuelle. En ne laissant aucun temps libre pour la formation de pensées, le tourbillon d'activités agit alors comme un procédé auto-calmant favorisant une évacuation totale et continue de l'excitation. Ces expressions émotionnelles sont la traduction d'une angoisse de séparation qui s'exprime tant que le sujet ne croit pas au caractère définitif de la perte.

Selon Hanus (1994), le travail de deuil proprement dit, c'est-à-dire l'expérience douloureuse et répétée de la prise de conscience de la perte, ne commence vraiment que lorsque le temps du refus a pu être dépassé.

➤ **La phase de désorganisation et de désespoir** génère un état de dérégulation, de confusion, entrecoupé d'états dépressifs et apathiques plus ou moins profonds et récurrents. Le maintien du déni ou du refus de la perte rend le sujet indisponible au travail de deuil à travers la réponse dépressive (Hanus, 1994). La dépression constitue la marque d'un processus de deuil en bonne voie de résolution. Elle provoque une nouvelle forme de souffrance accompagnée de tristesse et de culpabilité, et parfois de détresse. Souvent cela se passe dans le silence, la solitude, l'incapacité de l'action. A ce moment, la personne est encore incapable de se projeter dans l'avenir, de formuler des projets (Dubouloy, 2005). Ces affects dépressifs, qui traduisent partiellement un épuisement psychologique et physique, sont l'expression et la conséquence du désinvestissement du lien perdu. Ils marquent la reconnaissance du caractère définitif de la perte et l'amorce d'un détachement progressif. Cette phase dépressive possède sa dynamique

propre et n'évolue pas de manière linéaire et séquentielle. Elle procède plutôt par vagues successives dont l'intensité et la fréquence vont en s'atténuant progressivement, indiquant ainsi que le processus de cicatrisation s'opère doucement. Lentement, le passé se fait moins envahissant. Comme le note Dubouloy (2005), le présent n'est plus perçu comme la répétition, sans fin, d'un passé qui balbutie. C'est le temps du réinvestissement qui marque l'achèvement du deuil.

➡ **La phase de réorganisation** marque la reconstruction du sujet sur d'autres bases. Ce que d'aucuns qualifient de reconstruction narcissique et identitaire aboutissant à des réaménagements intérieurs plus ou moins profonds. Le monde est appréhendé à nouveau à travers une réalité partagée, porteuse de multiples possibles et non plus à travers des représentations et des fantasmes qui isolent (Dubouloy, 2005). Cette reconstruction personnelle est aussi douloureuse que cruciale puisqu'elle consacre la reconnaissance et l'acceptation de l'irréversibilité de la perte. La personne est maintenant en mesure de réinvestir de nouveaux projets, de prendre du plaisir avec la réalité présente. Le signe de l'accomplissement du travail de deuil est la reconnaissance de la possibilité de profiter de la vie (Bacqué & Hanus, 2000). Il y a de nouveau investissement de la libido dans un objet – une personne ou une activité – qui rend compte de cette capacité à créer des liens.

L'acceptation, le désengagement et la réorganisation clôturent le processus de deuil à proprement parler et nous permettent d'évoquer l'existence d'un deuil apparemment réussi, c'est-à-dire d'un deuil qui s'est traduit par un désinvestissement de l'objet perdu et d'un réinvestissement d'autres champs de vie du sujet (Pailot, 2000). Néanmoins, la fin du deuil normal n'aboutit nullement à l'oubli. *« L'oubli qui résulte du deuil (fini) n'est donc pas oubli du passé, mais, au contraire, oubli "toujours présent" : c'est paradoxalement la substitution d'un vrai passé à ce présent de la répétition qui marque l'achèvement du travail de deuil »* (Widlöcher, 1994). Il persistera toujours une trace des bouleversements vécus lors du deuil. D'après Roy (1997), le délai d'un deuil normal ne devrait pas excéder 9 à 12 mois.

A l'inverse, dans le cas de deuils pathologiques, la personne se montre dans l'impossibilité d'effectuer les remaniements internes demandés par le travail de deuil ; elle n'arrive pas à se distancier pour se projeter dans l'avenir, recréer de nouveaux liens ou actualiser d'autres types d'investissements. Cette issue négative traduit un processus de deuil inachevé, c'est-à-dire ne modifiant pas l'image que la personne a d'elle-même et du monde.

Après avoir rappelé brièvement les principales étapes du processus du deuil et les réactions affectives découlant du « sentiment de perte de l'objet aimé », nous allons présenter nos choix méthodologiques.

1.2.2 Les aspects méthodologiques de la recherche

Lors du transfert, il importe de considérer les points de vue de tous les individus qui peuvent affecter l'accomplissement des buts de l'entreprise. Pour révéler et faire émerger un maximum d'informations sur les représentations des événements et des expériences vécues par les témoins de la scène successorale, nous avons privilégié la méthode des récits de vie⁶ (Poirier et al., 1983 ; Le Grand, 1993 ; Ferraroti, 1983 Pineau et Jobert, 1989 ; Peneff, 1990 ; Bertaux, 1997). L'orientation adoptée est celle de Bertaux (1997) : la perspective ethnosociologique. D'après lui, il y a récit de vie à partir du moment où une personne [ici les acteurs de la transmission] raconte à une autre [le chercheur] son expérience de vie en faisant la narration de celle-ci. C'est donc un récit, toujours suscité par la demande explicite d'un chercheur dans une situation de face à face, qui évoque des événements survenus au cours d'une vie et interprétée comme une donnée objective produisant du sens. La recherche par le récit de vie, explique Bertaux se déroule en trois phases, d'une phase exploratoire vers une phase finale d'exposition et de publication des résultats à travers une phase cruciale dite d'analyse.

La méthodologie des récits de vie s'avère particulièrement adaptée pour les chercheurs désireux de comprendre et d'accéder à un champ de pratiques laissant peu de traces écrites, et qui sont invisibles au chercheur (Deslauriers, 1991) Bertaux-Wiame (1986).

En sciences de gestion, cette méthodologie s'est développée ces dernières années en vue de répondre aux difficultés de mesure des situations de gestion (Barthe et Igalens, 1995 ; Igalens et Roussel, 1998 ; Demouge et al., 1998 ; Bouchikhi 1994 ; Rouleau, 2003 ; Hernandez et Marco, 2006 ; Chanlat 2005). Des études récentes ont recours à cette méthodologie pour étudier les phénomènes de succession dans le cadre familial : Pailot (1999), Mouline (1999), Bayad et Barbot (2002), De Freyman et Richomme-Huet, (2005), Gueye et Bah (2003). C'est à l'intérieur de ce mouvement que nous nous situons aujourd'hui et que nous tentons d'inscrire notre recherche, bien que notre travail ne porte pas sur le transfert des entreprises familiales.

La transmission de l'entreprise entre personnes non apparentées étant un champ peu étudié, nous avons privilégié l'entretien non directif pour «*favoriser un discours-découverte*» (Blanchet et Gotman, 1992). A cet effet, plusieurs guides d'entretiens ont été élaborés à partir de la question de départ suivante : «*Pouvez-vous me raconter la façon dont s'est déroulée la période de cohabitation dans l'entreprise ?*». Au total, 36 récits ont été récoltés dans 12 PME

⁶ La méthode des récits de vie en tant que méthode de recherche trouve son origine dans les champs de l'ethnologie, de l'anthropologie et de la sociologie. Il semble cependant que cette méthodologie ne soit la propriété d'aucune discipline. Presque toutes les disciplines des sciences humaines l'ont utilisé sous des appellations diverses (histoire orale, histoire de vie, récits de pratiques, autobiographie, notice biographique).

situées en Languedoc-Roussillon et en Midi-Pyrénées, comprenant de 10 à 50 salariés et appartenant à divers secteurs d'activité (cf. annexe). Les contacts nous ont été fournis par trois « relais institutionnels » : le CRA (Cédants et Repreneurs d'affaires), l'association Phénix-Arcade et la Chambre Régionale des Métiers Midi Pyrénées. Une enquête complémentaire auprès d'une quinzaine d'experts concernés par le marché de la transmission et de la reprise complète notre dispositif de recherche. Les entretiens en face à face se sont étalés entre 2002 et 2003.

Dans le but de respecter « l'exigence de variété des témoignages » (Bertaux, 1997), nous avons sollicité pour chaque entreprise le témoignage des différents acteurs impliqués dans le processus (le cédant, le repreneur, les salariés et les experts / conseillers). Ceci est important, car en croisant plusieurs visions du processus, il est possible de restituer de façon plus riche l'analyse des opérations de transmission qui ont marqué ces entreprises. Il permet surtout de ne pas privilégier un regard unique de la transmission. Finalement, toutes les entrevues ont été enregistrées et retranscrites intégralement avant de faire l'objet d'une analyse de contenu thématique (Bardin, 1977). Cette étape nous a permis de tirer de précieuses informations quant au déroulement de la période de transition et de mettre en évidence les obstacles et les meilleures pratiques qui concourent à une transition plus efficace.

2. LES RESULTATS DE LA RECHERCHE

Les résultats de notre recherche apportent un éclairage sur les facteurs qui influencent la dynamique relationnelle entre les deux principaux acteurs de la transition successorale. Nous verrons que l'aptitude psychologique du deuil chez le cédant est primordiale pour le succès de la transition, puis nous mettrons en lumière un certain nombre de facteurs ayant un rôle de facilitateur ou de blocage de cette phase.

2.1. L'APTITUDE PSYCHOLOGIQUE DE DEUIL CHEZ LE CEDANT : UN ELEMENT DETERMINANT DE LA REUSSITE DE LA PERIODE DE TRANSITION

Les propriétaires de PME sont les acteurs majeurs du processus de transmission. Comment vivent-ils ce passage du témoin ? Que suscite pour eux cette démarche ? Il ressort des récits récoltés que la transmission d'entreprise reste une opération complexe notamment à cause de la charge émotive à laquelle le dirigeant sortant doit faire face, amplifiée par l'absence de lien de filiation avec le repreneur. L'idée de la perte et sa réalisation engendrent une spirale d'émotions, d'attitudes, de sentiments et mobilisent divers processus et défenses psychiques :

le traumatisme, la déni, l'agressivité, le replis, l'ambivalence, la dépression, la culpabilité, l'idéalisation, le désenchantement, la désorientation, le réinvestissement.

Mais, chaque dirigeant étant différemment attaché à son entreprise, le travail de deuil va présenter des spécificités d'un cédant à l'autre, dans sa réalisation, son intensité ou encore sa durée. Il apparaît notamment que plus la relation à l'entreprise est ancienne, intense et essentielle plus le deuil est difficile, long, pénible et coûteux. Ainsi, trois principales attitudes apparaissent chez les cédants, chacune correspondant étroitement à un état du deuil. Certains acceptent la perte de l'objet d'affection et se réinvestissent dans une nouvelle vie. Ils font le deuil de l'entreprise ainsi que des investissements imaginaires et affectifs dont ils étaient le support. Progressivement, ils se décentrent et ne se sentent plus à leur place dans l'entreprise (E2, E3, E5, E7). D'autres ressentent une souffrance psychologique extrême, refusent de lâcher prise et se replient dans leur chagrin comme s'ils refusaient d'en sortir. Ils ne parviennent pas à passer le flambeau, à céder leur place ou à accompagner le repreneur. Ils continuent à interférer et à peser de tout leur poids dans les décisions prises par la nouvelle direction. Ils peuvent ainsi saboter la période de transition et entraver la bonne marche de l'entreprise. Dans ce cas le travail de deuil ne se fait pas, le processus ne se déclenche pas, la perte est déniée (E1, E8, E9). Quelques uns encore tentent d'accepter la perte mais tout en éprouvant de grandes difficultés face à cette réalité. Pour eux, le travail de deuil tourne mal. Ils se montrent dans l'impossibilité d'effectuer les remaniements internes nécessaires et sont «*bloqués*» dans le processus. Une forme de mélancolie apparaît, persiste et signe une perte d'enthousiasme. C'est une sorte de deuil impossible, inachevé, qui peut faire dire à l'entourage du dirigeant sortant « qu'il ne s'en est jamais remis » (E4, E10).

Par conséquent, selon que le processus de deuil sera achevé, difficile ou refusé, nous avons dressé plusieurs profils de cédants qui n'ont pas les mêmes motivations à la transmission de leur entreprise

2.1.1. Les cédants aux profils variés

Les récits des acteurs montrent que les cédants peuvent se subdiviser en quatre cas de figures : les « cédants détachés », les « cédants attachés », les « cédants contraints » et les « cédants indécis ».

☛ « **Les cédants détachés** » (E11, E5) sont relativement jeunes et souvent loin de la retraite. Leur lien avec l'entreprise est moins « fusionnel » et beaucoup plus distancié. Ces dirigeants se trouvent dans une logique purement financière et commerciale où la psychologie n'est pas dominante. La société s'apparente plutôt à un bien qu'il s'agit de valoriser en vue d'une

cession ultérieure. Ces dirigeants proposent donc des entreprises en plein développement afin de récolter dans les meilleures conditions le fruit de leurs efforts. Ils souhaitent vendre rapidement et passer à autre chose, parfois sans se préoccuper de la pérennité de l'entreprise. En d'autres termes, ils peuvent céder et reprendre successivement plusieurs entreprises au cours de leur carrière.

☛ « **Les cédants attachés** » (E₁, E₂, E₇, E₈) sont proches de la retraite et ont une logique qui dépasse celle d'une logique d'affaires, d'une simple vente d'entreprise avec une logique de profit. Ils veulent réaliser leur outil de travail, mais sont très soucieux de la continuité de l'affaire. « *Pérennité de l'entreprise* » et « *sort du personnel* » constituent les deux préoccupations majeures de ces dirigeants. En fin de compte, ils sont au moins aussi motivés par la pérennité de leur affaire que par le prix de vente éventuel.

☛ « **Les cédants contraints** » (E₃, E₄, E₆, E₁₂) sont obligés de vendre sous la pression de difficultés internes ou externes. Plusieurs motifs peuvent être à l'origine de la décision de céder : obligation familiale, maladie, accident, difficultés financières de l'entreprise, sentiments de fatigue, lassitude, incapacité d'accompagner le développement de l'entreprise, contraintes légales et administratives⁷. Pour ces cédants, la décision de cession est plutôt subie et relève rarement d'une démarche volontaire et programmée.

☛ « **Les cédants indécis** » (E₁₀, E₉) sont les dirigeants qui affirment vouloir vendre, mais dans la réalité sont incapables de quitter le gouvernail de leur entreprise. Ce phénomène s'explique par la dimension affective qui lie le fondateur à son entreprise. Ces dirigeants mettent leur entreprise en vente sans s'assurer de leur volonté réelle de cession et se rétractent souvent face à des repreneurs potentiels au moment de conclure la transaction. Les récits montrent diverses stratégies adoptées par les « faux cédants » pour retarder leur retrait de l'entreprise : la surévaluation de l'entreprise pour faire fuir tout repreneur, l'évaluation subjective des compétences du repreneur, la recherche d'un « clone » ou d'un profil dupliqué d'eux-mêmes.

Un constat s'impose donc : les cédants ne forment pas un groupe homogène. Bien entendu, ces quatre profils ne sont pas exhaustifs et de nombreuses nuances peuvent y être apportées. Selon le cycle de vie de l'entreprise, un dirigeant aura pu évoluer à l'intérieur même de cette segmentation. Naturellement, le repreneur tirera avantage à bien valider les intentions et les motivations réelles du dirigeant sortant. Il s'agit en quelque sorte d'une évaluation préalable qui évite de s'engager plus en avant dans le processus si le cédant n'est pas véritablement disposé à vendre. Pourquoi veut-il vendre son affaire ? Quels sont projets après la cession ?

Au total, il semblerait que la période de transition se présente différemment selon les profils des cédants. Les « *cédants détachés* » s'identifient moins fortement à l'entreprise et impliquent donc un passage de relais expérimentant moins de conflits. En revanche, il est particulièrement difficile de prendre la relève des « *cédants attachés* », des « *cédants contraints* » ou des « *cédants indécis* ». Pour ces cas de figures, la transition représente une pomme de discorde fréquente entre cédants et repreneurs. A l'évidence, les typologies de dirigeants face à la relève permettent d'éclairer la dynamique relationnelle entre les deux principaux acteurs de la transition successorale.

2.1.2. La dynamique relationnelle entre le cédant et le repreneur

Selon que le processus de deuil du cédant sera ou ne sera pas achevé, il découlera plusieurs formes d'attitudes qui génèreront soit une dynamique relationnelle bénéfique soit une confrontation avec le repreneur.

➡ La dynamique relationnelle bénéfique

Une transition réussie implique que le cédant ait achevé le deuil de son entreprise (E5, E6, E3). Dans ce cas, l'accompagnement du cédant est jugée bénéfique et utile par le repreneur. Le cédant ayant déjà pris du recul par rapport à la gestion de l'entreprise, par une disponibilité régulière, par des conseils donnés au nouveau dirigeant sur le plan technique, administratif et managérial, par tout un travail de fond au sein de l'environnement concernant les contacts avec les partenaires de l'entreprise, favorisera l'intégration du repreneur. Ainsi, la qualité du lien noué entre les deux dirigeants sera un point crucial dans l'instauration de relations de confiance avec les salariés et les partenaires de l'entreprise. L'acceptation du repreneur par tous ces acteurs requiert de la part du dirigeant sortant une démarche de légitimation et d'explicitation durant cette période. Le cédant aura pris soin de préparer les employés à ce changement, comme à une action programmée conduite dans l'intérêt de l'entreprise. Bien que les partenaires ne connaissent pas le repreneur avant la transmission, c'est dans la plupart des cas le cédant qui va faire valoir ses capacités. De ce fait, la prise en mains de la cible par le repreneur se réalise de façon graduelle sur le plan interne et externe. Bref, cette « alchimie » servira à réduire la période d'incertitude qui accompagne l'opération et permettra l'acceptation du repreneur dans ses fonctions de principal dirigeant dans son nouvel environnement.

⁷ Parmi ces contraintes, nous pouvons citer : « le passage à l'euro », « les 35 heures »...

Il se crée alors souvent une complicité et une complémentarité forte entre les deux acteurs, sources d'un enrichissement mutuel. Le cédant favorise l'intégration du repreneur dans l'entreprise et au sein de son environnement. Plus encore, dans le cas des entreprises E2 et E11, nous avons observé une relation quasi-filiale entre le cédant et le repreneur, avec une logique proche de celle que l'on trouve dans les entreprises familiales. Le cédant considérant le repreneur comme son propre fils, il devient désireux d'enseigner et de devenir mentor. Dans le même temps, il est réceptif aux nouvelles idées du repreneur. Finalement, chacun trouve ainsi pleinement sa place et renforce son implication dans l'entreprise. Une telle dynamique est source de mobilisation de l'ensemble des collaborateurs.

☛ La dynamique conflictuelle

En revanche, lorsque le travail de deuil n'est pas achevé (deuil refusé ou deuil difficile), le cédant devient le principal obstacle au processus de transmission (E4, E10, E9). Sa présence est pesante pour le repreneur et risque de faire avorter la transition. Dans ce cas il n'y a pas rupture. Tout le pouvoir demeurant dans les mains du cédant, il ôte toute possibilité de manœuvre au repreneur. La période de transition ainsi que sa formation sont exagérément prolongées, le repreneur restant dépendant. Le cédant cherchant à faire de la cohabitation « un moyen de surveillance » du repreneur et une occasion de rétention de pouvoir dans l'entreprise. Le repreneur et les salariés restent soumis à l'autorité du cédant. Cette soumission à l'autorité inhibe les volontés d'action du repreneur. Cela débouchera inéluctablement sur des rapports tendus, voire explosifs entre les deux acteurs. Nous avons observé que les cas E4 et E10, le cédant a du mal à céder le pouvoir managérial et les responsabilités stratégiques de l'entreprise, s'instaure alors une dynamique conflictuelle et de méfiance entre le cédant et le repreneur. Dès lors, il se crée une dynamique de confrontation et d'exclusion. Dans les cas les plus extrêmes, la coopération entre le cédant et le repreneur est souvent interrompue.

Quand une telle situation se produit, les salariés se trouvent pris en « sandwich » entre les deux. Cette situation difficile à vivre émotionnellement par le personnel peut susciter des départs, des découragements et pour le moins des dysfonctionnements.

Par ailleurs, notre étude a permis de dégager un ensemble de facteurs caractérisant les situations de succès et d'insuccès des transitions successorales.

2.2 – LES FACTEURS FACILITATEURS ET DE BLOCAGE DE LA PERIODE DE TRANSITION

Parmi les facteurs susceptibles de faciliter le détachement du cédant de son entreprise, les récits des acteurs mettent en évidence : l'anticipation et la préparation de la transmission ; le

réinvestissement des qualités entrepreneuriales dans d'autres sphères du champ social ; la pérennisation de l'entreprise et la conservation des emplois ainsi que la sécurité financière du cédant face à l'avenir.

➤ Il ressort des témoignages recueillis que **l'anticipation et la préparation de la transmission** ont un impact majeur sur le détachement de l'entreprise et donc de la réussite de la période de transition. Une préparation progressive et échelonnée dans le temps est propre à faciliter la « transformation identitaire » du cédant tout en limitant le coût émotionnel et psychologique de la transmission. La planification permet de commencer le travail de deuil et laisse le temps au cédant de procéder aux adaptations nécessaires. L'intégration progressive de la cession permet ainsi au cédant d'absorber graduellement la réalité de la perte et d'amortir le choc qui autrement accompagnerait une brusque transmission. Le temps occupe donc une place centrale dans le travail de détachement de l'entreprise. Anticiper la transmission, c'est donc penser à préparer suffisamment à l'avance sa transmission. Les cédants que nous avons interrogés estiment le temps de préparation à la réussite d'une transmission au moins à cinq ans avant l'âge de la retraite. Cette période apparaît nécessaire pour se préparer sur le plan psychologique et technique, informer en interne l'équipe en place de l'opération, choisir et former de manière volontaire son successeur.

➤ Ensuite, pour passer le cap de la transmission plus facilement, les différents acteurs de la transmission insistent sur la nécessité pour le cédant d'avoir à portée de mains **de solides projets de reconversion** dans lesquels il puisse s'investir largement et rapidement. La transition successorale aura une probabilité de réussite d'autant plus grande que le cédant a d'autres centres d'intérêts, d'autres objectifs, voire d'autres ambitions au moment de la cession. Il semblerait que les résistances soient moins importantes chez les dirigeants ayant des projets futurs. Ils parviennent à se dissocier de leur entreprise et à entrevoir leur départ non pas comme une « fin » mais le début d'une nouvelle phase de la vie, voire d'une nouvelle carrière. A l'inverse les cédants qui n'ont pas de projets futurs peuvent se trouver subitement désœuvrés et désorientés. A l'évidence, le dirigeant ne peut pas mener une réelle réflexion sur la vente de son entreprise sans se redonner un nouveau projet, un nouveau challenge. Les récits montrent que pour plusieurs cédants, les nouveaux projets (lancer une nouvelle entreprise, s'engager dans des associations philanthropiques, s'investir dans des activités de loisirs, ouvrir les yeux sur sa compagne et ses petits enfants) comblent rapidement le vide laissé par la disparition de leur ancienne entreprise.

➤ Un autre facteur facilitateur du détachement de l'entreprise est **la sécurité financière du cédant face à l'avenir**. En effet, dans les PME, la valeur de l'entreprise représente la partie la

plus importante du patrimoine du dirigeant. Par conséquent, les revenus tirés de la vente constituent souvent la composante la plus importante du financement de la retraite. La sécurité financière du cédant est donc un élément important des facteurs influençant le processus de détachement. Le manque de ressources peut conduire à une appréhension face à l'avenir et à la retraite. Les cédants qui estiment que le montant financier de leur retraite sera insuffisant retarderont donc d'autant le moment de la prendre. Peut-on sereinement vivre la transmission de son entreprise sans au préalable être rassuré sur son avenir et celui de ses proches ? La planification financière de l'opération s'avère cruciale pour obtenir le meilleur prix et profiter de la quiétude de la retraite. Finalement, pour faciliter le travail de détachement, il est nécessaire d'accompagner le cédant dans la préparation financière de la cession et donc de la retraite.

➡ Enfin, le quatrième facteur que nous proposons est **la pérennisation de l'entreprise et des emplois**. En effet, il est rare que le cédant ne soit pas attaché à sa création. Aussi, le cédant qui transmet le fait d'autant plus facilement qu'il a la certitude que l'entreprise est dans de bonnes mains et que le repreneur a les compétences nécessaires pour réussir. Il doit donc démontrer sa réelle volonté de pérennisation de l'entreprise et convaincre le cédant que son objectif n'est pas de démembrer ou de revendre à court terme l'entreprise avec une logique de profit, mais plutôt d'assurer la croissance de l'entreprise et le maintien de l'emploi. Soulignons cependant que la primauté accordée à la pérennité de l'outil de travail et des emplois n'exclut nullement la recherche d'une meilleure plus value tirée de la cession. Le cédant requiert donc un grand besoin de sécurité face à la survie de son entreprise. Le fait de savoir que son « oeuvre » se perpétuera et que les emplois seront sauvegardés peut l'aider à tourner la page et à vivre plus sereinement son retrait de l'entreprise.

Parallèlement, nous avons identifié un certain nombre de facteurs d'insuccès dont les plus importants sont : la non clarification des conditions de cohabitation, la divergence de vision entre le cédant et le repreneur, la méfiance mutuelle conséquence d'une mauvaise communication.

➡ D'un point de vue technique, les récits des acteurs révèlent que les questions « problématiques » relatives à la transition (durée, statut du cédant, honoraires, responsabilités) doivent avoir été discutées et réglées afin de favoriser une totale clarté sur le plan des pouvoirs dans l'entreprise et ainsi s'éviter toutes les difficultés relationnelles au moment de la passation du flambeau. Il semblerait que **la non clarification des conditions de**

la cohabitation conduit à des tensions et des conflits aboutissant à une perte de temps et d'efficacité de la période de transition.

☛ Parmi les facteurs caractérisant les parcours d'insuccès, citons **les conflits d'orientation ou de vision quant au devenir de l'entreprise**. En effet, il y a souvent un fossé culturel entre les cédants de la vieille école, la plupart du temps autodidactes, et les repreneurs issus de grands groupes et bardés de diplômes. D'après les témoignages, des stratégies ou « visions » parfois trop divergentes ou des styles de management opposés réduisent d'autant les possibilités de détachement, en plus que d'être propices au développement de situations conflictuelles entre le cédant et le repreneur.

☛ Ensuite, les données récoltées montrent que le processus de transition aura une plus grande probabilité d'échec si **la confiance mutuelle entre le repreneur et le cédant est limitée**. Lorsque la confiance est absente entre les deux partenaires, une forme de contrôle tend à prendre le dessus. Ce qui peut rapidement occasionner des difficultés relationnelles pouvant déboucher sur la rupture de la période de transition.

☛ Finalement, un dernier facteur ayant un effet de blocage et qui découle des précédents, c'est **l'absence de communication** entre le cédant et le repreneur. Le schéma ci-dessous montre l'enclenchement de la spirale de l'échec de la période de transition

Pour conclure, nous proposons la synthèse résumée des différents éléments susceptibles de favoriser la réussite ou l'échec de la transition dans les schémas ci-dessous.

Synthèse des facteurs facilitateurs et de blocage de la période de transition

(Source : l'auteur)

Figure 1 - Dynamique de succès de la transition

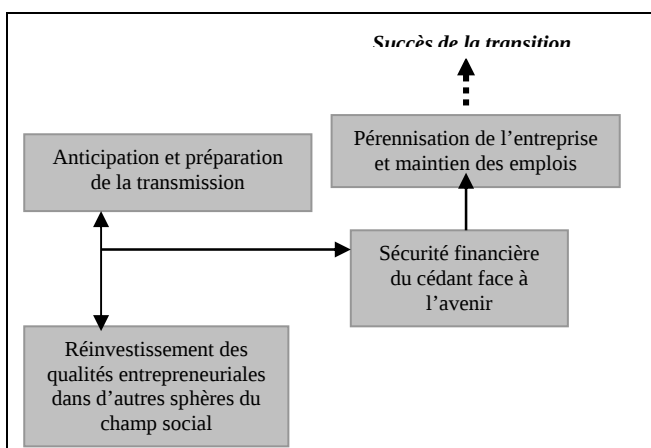
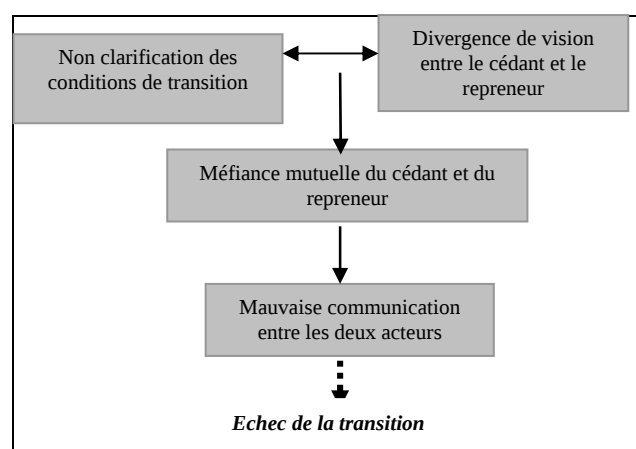


Figure 2 - Spirale de l'échec de la transition



A la lumière de ce récapitulatif, nous saisissons que la qualité de la passation des pouvoirs dépend beaucoup de l'attitude du cédant, même si dans la pratique la démarche est peu aisée. Cela relève en effet pour lui de « la gestion de sa propre mort ». Le patron sortant doit s'effacer et laisser sa place au repreneur. Le plus difficile à admettre est que cette démarche doit être volontaire : « Il faut lâcher prise de soi-même ». Néanmoins, si l'attitude du cédant est déterminante dans la réussite de la période de transition, il ne faut pas sous-estimer le rôle du repreneur. Ainsi, comme le souligne en substance Jonovic (1982), le fondateur initie le processus de succession, mais le nouveau dirigeant a la responsabilité de le mener à terme. Après avoir vu les attitudes et aptitudes souhaitables chez le cédant, voyons ce qu'il en est des attitudes souhaitables chez le repreneur.

2.3. UNE PERIODE DE TRANSITION LARGEMENT CONDITIONNEE PAR L'ATTITUDE DU REPRENEUR

Pour que la greffe prenne dans le cadre de cette transition, il est opportun, en tout cas durant les premières semaines, les premiers mois, que le repreneur gagne la confiance du cédant, celle des salariés et de tous les partenaires externes de l'entreprise. Il importe, en effet, de :

- **Rassurer le cédant** quant à la pérennité de l'entreprise et du maintien des emplois pour lui permettre de vivre sereinement son retrait de l'entreprise.
- **Apaiser les inquiétudes des salariés** sur le maintien des activités et des emplois car l'entreprise a souvent traversé une période de flottement durant la période de transaction. L'incertitude liée au changement, les visites parfois de plusieurs repreneurs successifs ont alimenté toutes sortes de rumeurs et le personnel peut craindre à juste titre une restructuration, des licenciements, et pour le moins des changements de méthodes de travail.
- **Manager les susceptibilités et détecter les hommes clés** chez le personnel afin d'éviter leurs départs susceptibles d'ébranler l'entreprise.
- **Rassurer les partenaires économiques extérieurs**, car certains peuvent saisir cette période d'instabilité pour démarcher la concurrence. Dans le cas contraire, ceux-ci peuvent colporter des rumeurs sur le devenir de la cible.

Faute de cette démarche, les salariés, les clients, les fournisseurs et autres tiers, habitués aux rapports qu'ils avaient avec le cédant, peuvent modifier leurs attitudes et leurs relations et les rendre préjudiciables. Une telle situation peut générer des difficultés susceptibles de déclencher une dynamique de crise et entraînant la défiance des partenaires. Pour réduire ces risques, il importe de suggérer l'adoption d'attitudes et de comportements du côté repreneur. Parmi les attitudes requises, citons l'écoute, l'humilité, le respect du personnel,

l'implication dans l'entreprise, les stratégies d'évitement des conflits, l'empathie à l'égard du cédant, des salariés et des partenaires de l'entreprise. Bien que l'attitude de l'ancien propriétaire (cédant) soit une source d'appui très importante favorisant l'intégration, l'acclimatation et l'apprentissage durant la transition, la réussite de la transmission dépend pour l'essentiel du repreneur. Car c'est lui qui s'approprie l'information en validant ou rejetant certaines parties. Ainsi, il ne faut pas considérer savoir, savoir-faire et savoir-être comme inculqués, voire imposés par le cédant, et assimilés automatiquement par le repreneur, car ce dernier, loin d'être une cire malléable possède une personnalité exigeant d'être convaincue.

Conclusion

Nous avons montré que la transmission peut être vécue comme une expérience douloureuse par le cédant. Il s'en suit que la réussite de la période de transition dépend pour une large part d'une coopération constructive entre cédant et repreneur, même si celle-ci étant parfois difficile. Sur un plan théorique, nous avons démontré que la théorie du deuil constitue une base d'investigation nouvelle et stimulante pour comprendre les dynamiques relationnelles entre les deux acteurs majeurs de l'opération. Nous avons également mis en évidence le long cheminement psychologique que poursuivent les cédants d'entreprise pour se détacher effectivement de leur entreprise et, ce faisant devenir des ex-chefs heureux dans leur nouvelle vie de retraité des affaires. Il nous est apparu, en effet, que le succès ou l'insuccès, par delà le projet économique et stratégique, dépendait dans une large mesure de l'attitude respective des deux protagonistes qui sont le cédant et le repreneur, à savoir le renoncement à l'entreprise, coté cédant, l'attitude à l'égard du cédant, des salariés et des parties prenantes, coté repreneur. Par delà les multiples causes d'insuccès à caractère technique (juridique, fiscal, financier), celles découlant de leurs accroches interpersonnelles ou de leurs rejets humains et sociaux nous semblent cruciales.

Sur un plan méthodologique, malgré l'étroitesse de l'échantillon étudié (en raison de la nouveauté du sujet), les observations recueillies dressent un portrait réaliste des entreprises cédées. En privilégiant la méthodologie des récits de vie et en procédant à une triangulation des points de vue des différents acteurs de l'opération, nous avons essayé de restituer la complexité, l'aspect personnel et émotif des événements qui ont marqué ces entreprises. Cette triangulation constitue un apport non négligeable, au regard des travaux antérieurs car nous avons non seulement enrichi les analyses existantes, mais aussi accru la validité de nos résultats.

Sur un plan pratique et managérial, cette étude vise à fournir des recommandations pour faciliter la gestion de la période de transition. Nous avons ainsi mis en lumière les conditions facilitantes du détachement du cédant de l'entreprise. Dans le même temps, plusieurs facteurs de blocage ont été identifiés. En d'autres termes, nous avons proposé des pistes d'une utilité appréciable pour rendre la phase de transition moins problématique. Plus précisément, nos résultats s'adressent :

- aux cédants qui devraient y trouver des repères pour un passage de relais plus facile et l'invention d'une vie après la transmission.
- aux repreneurs qui y trouveront des clés utiles pour interagir avec les cédants afin de bénéficier d'une coopération optimale.
- aux conseillers et des intervenants en matière de transmission / reprise qui y trouveront plusieurs stratégies possibles pour accompagner de façon plus appropriée les cédants et les repreneurs.
- aux décideurs économiques et politiques qui devront y trouver des éléments permettant de développer des programmes, des politiques et des stratégies d'intervention mieux ciblés.

De façon plus générale, cette étude s'inscrit dans un courant de réponses au questionnement macro-économique et macro-social posé par le remplacement du grand nombre de dirigeants de PME, qui va s'accroître au cours des dix prochaines années.

Bibliographie

- Abraham, K. (1965), « Perte objectale et introjection au cours du deuil normal et de états psychiques anormaux » (1920) dans *Œuvres complètes*, Tome II, Editions Payot, p. 258-265.
- Bacque, M.-F. (1992), *Le deuil à vivre*, Editions Odile Jacob.
- Bah, T. (2006), *L'accompagnement du repreneur par le cédant dans les transmissions de PME : une approche par la théorie du deuil*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier I.
- Bardin L. (1977), *L'analyse de contenu*, Paris, PUF.
- Barnes, L.-B. & Hershon, S.-A (1994), « Transferring power in the family business », *Family Business Review*, vol.7, n.4, p.377-392.
- Barthe, N. & Igalens, J. (1995), « Récits de vie et recherche d'emploi », *Actes du congrès AGRH*, Poitiers, p. 17-24.
- Bauer, M. (1993), *Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, Interéditions.
- Bayad, M. & Barbot M. C. (2002), « Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales : étude de cas exploratoire de la relève père-fille », *6ème Congrès international francophone sur la PME*, octobre Montréal.
- Bertaux, D. (1997), *Les récits de vie. Perspectives ethnosociologiques*, Nathan, Paris, Université, 128 pages.

- Bertaux-Wiame, I. (1986), « Mobilisations féminines et trajectoires familiales : une démarche ethnosociologique », p. 85-99, in Desmarais, D. & Grell, P., *Les récits de vie. Théorie méthode et trajectoires types*, Montréal, Editions Saint-Martin, 180 pages.
- Blanchet, A. & Gotman, A. (1992), *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Nathan, Collection « 128 ».
- Bonnet, M. (2004), "Gestion Socio-Economique des Processus de Transmission", *Colloque AGRH, Symposium*, Montréal.
- Bouchikhi, H. (1994), *Entrepreneurs et gestionnaires*, Les Editions d'Organisation.
- Boulet, M. & Picard, C. (2004), « Quelle reprise pour quels artisans ? Vers une approche identitaire de la transmission dans l'artisanat », *Actes du Colloque « La transmission d'entreprise : Etat des lieux et perspectives »*, Faculté d'Administration et de Gestion, Université Montpellier1, 19 novembre, p. 67-85.
- Boussaguet S. (2005), *L'entrée dans l'entreprise du repreneur : un processus de socialisation repreneuriale*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier I.
- Bowlby, J. (1984), *Attachement et perte : 3 - La perte tristesse et dépression*, P.U.F., Le fil rouge.
- Cadieux, L. & Lorrain, J. (2004), « La succession dans les PME familiales : vers une typologie de rôles endossés par le prédécesseur durant et après la mise en place de son successeur », *Actes du 7ème congrès CIFEPME*, 27, 28 et 29 Octobre, Montpellier, cédérom.
- Chabert, R. (2005), *Transmission d'entreprise. Optimiser la prise de relais*, Village Mondial.
- Chanlat, J.-F. (2005), « La recherche en gestion et les méthodes ethnosociologiques », in Roussel, P. et Wacheux, F. (Coord.), *Management des ressources humaines : Methodes de recherche en Sciences humaines et sociales*, de Boeck, Chapitre 6, p.159-175.
- Ciampa D. & Watkins M. (1999), « The successors's dilemma », *Harvard Business Review*, November-December, pp. 161-168.
- Commission Européenne (2003), *Aider les entreprises en phase de transmission – Un guide des bonnes pratiques des mesures de soutien à la transmission de la propriété des entreprises*, Communautés Européennes.
- Defreyman, J. et Richomme-Huet, K. (2005), La triade père-fils-fille dans la succession familiale : une approche par le récit de vie, actes du colloque "L'entrepreneuriat : des enjeux, des stratégies et des hommes", 13 et 14 octobre, Brest.
- Demouge, N., Mouline, J.P. & Olivier G. (1998), « Une approche phénoménologique de la recherche : l'utilisation de l'enquête orale et des histoires de vie dans les sciences du management », GREFIGE, Université Nancy 2, *Cahier de recherche* n° .1998/09.
- Deschamps, B. (2000), *Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques*, Thèse en Sciences de Gestion, Université Pierre Mendes-France.
- Deschamps, B. & Paturel R. (2001), *Reprendre une entreprise... saine ou en difficulté*, Dunod, Paris.
- Dubouloy, M. (2005), « Le deuil du chef d'entreprise », *Repreneur*, n° 106, mai/juin, p. 21-22.
- Dubouloy, M. (2005), « La contribution des récits et de la psychanalyse à la gestion du changement », *Revue Française de Gestion*, vol 31, n°159 nov./déc., p. 267-281.
- Esteve, J.-M. (1997), *Les conditions de succès du RES dans le BTP : La dimension humaine et intrapreneuriale*, Thèse en Sciences de Gestion, Université Montpellier II.
- Faure, C. (1995), *Vivre le deuil au jour le jour*, Albin Michel.
- Fayolle, A. (2004), *Entrepreneuriat, apprendre à entreprendre*, Dunod, Paris.
- Fiegner, M.K., Brown B.M., Prine R.A. & File K.M. (1996), « Passing on Strategic Vision : Favored Modes of Successor Preparation by CEOs of Family and Nonfamily firms », *Journal of Small business Management*, vol. 34, juillet, p. 32-42.
- Freud, S. (1968), *Métapsychologie*, Gallimard, Folio/Essais, (pour la traduction).

- Gueye, C. et Bah, T. (2003), « La prise en compte de l'environnement psychologique et le transfert des connaissances dans le cadre d'une transmission d'entreprise familiale », Actes du 14^{ème} Congrès de l'AGRH, Grenoble 20-22 novembre, Tome II, pp. 1359-1376.
- Haddadj, S. (1998) « Si je trouve un successeur je meurs, si je ne trouve pas de successeur je meurs aussi : effet de l'histoire et des logiques d'action des acteurs », *Entreprises et Histories*, n° 18, p. 57-71.
- Handler, W. C. & Kram, K. E. (1988), « Succession in Family Firms: The Problem of Resistance », *Family Business Review*, vol. 1, n° 4, pp. 361-381.
- Hanus M. (1994), *Les deuils dans la vie : deuils et séparations chez l'adulte et l'enfant*, Editions Maloine.
- Hanus M., (1994), « Le travail de deuil » in N. Amar, C. Couvreur & M. Hanus, « *Le deuil* », monographies de la Revue française de psychanalyse, P.U.F.
- Hanus, M. (1994), *Les Deuils dans la vie*, Maloine.
- Harvey, M. & Evans, R. (1995), « Life after succession in the family business : is it really the end of problems ? », *Family Business Review*, Vol. 8, n° 1, spring, p. 3-16.
- Harvey, M. & Evans, E.E. (1994), « Family Business and Multiple Levels of conflict », *Family Business Review*, Vol. 7, n° 4, p. 331-348.
- Huberman, A. M. & Miles, M. B. (1991), *Analyse des données qualitatives; Recueil de nouvelles méthodes*, éd. De Boeck Université, Bruxelles.
- Hugron, P. (1991), *L'entreprise familiale. Modèle de réussite du processus successoral*, L'institut de recherches politiques et les Presses HEC, Montréal, XVII-155.
- Igalens, J. & Roussel, P. (1998), *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Paris, Economica.
- Inoussa R., Saint-Cyr L. (2000), « Revue de la littérature sur la relève dans la PME familiale », *Cahier de la Recherche*, HEC Montréal, N° 00-01, mars.
- Ireland, M. (2001), *Apprivoiser le deuil*, Presses du Châtelet.
- Jolicoeur, A. (1994), *La succession dans les entreprises familiales : un processus de communication*, Université de Montréal, Faculté des études supérieures, 120 pages + annexes.
- Jonovic, D. (1982), *The second-generation boss : A successor's guide to becoming the next owner-manager of a successful family business*, The University Press, Cleveland.
- Kets de Vries, M.F.R. (1995), *Leaders, fous et imposteurs*, Edition Eska.
- Kets de Vries, M.F.R. (2002), *Les mystères du leadership*, Editions Village Mondial/Pearson Education France, Paris, 380 pages.
- Klein, M. (1968), « Le deuil et ses relations avec les maniaco-dépressifs » (1940) dans *Essais de psychanalyse (1921-1945)*, Payot, p. 341-369.
- Lagache, D. (1977), « Le travail du deuil : Ethnologie et psychanalyse (1936) » dans *Les hallucinations verbales et travaux cliniques*, Œuvres I, 1932-1946, P.U.F.
- Lajeunesse, C. (1989), *La succession managériale dans la PME familiale: études de règne-conjoint*, Mémoire de maîtrise en Sciences de la Gestion, HEC Montréal.
- Lambert, J.-C., Laudic, J. & Lheure P. (2003), *Céder son entreprise : Quand et Comment*, Dunod, Paris.
- Lansberg, I. (1988), « The Succession Conspiracy », *Family Business Review*, vol. 1, n° 2, pp. 119-143.
- Le Grand, M. (1993), *L'approche biographique*, Hommes et perspectives.
- Le Guern, P. & Margossian, G. (2002), *Transmission d'entreprise : achat, donation, vente*, Editions Jacob-Duvernet.
- Mahé de Boislandelle, H. (2003), « Transmission d'entreprise et attitudes des parties prenantes », *Colloque AGRH, Symposium*, Grenoble.

- Mahé de Boislandelle, H. & Bah, T. (2006), « La transmission d'entreprise : une responsabilité partagée entre le cédant et le repreneur », *Université de printemps de l'audit social*, Dakar, Sénégal.
- Maire, C. (1990), *Acheter une entreprise*, Les Editions d'Organisation.
- Morris, M.H., Williams, R.W. & Nel, D. (1996), « Factors influencing family business succession », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research* 2, n° 3, p. 68-81.
- Mouline, J.P. (1999), *Contribution à la compréhension du processus diachronique de la succession managériale dans l'entreprise familiale : Une approche par les récits de vie*, Thèse en Sciences de Gestion, IAE de Nancy 2.
- Moustachi, B. (1991), *Utilité et conditions de développement d'un marché de reprise des petites et moyennes entreprises françaises*, Thèse de doctorat nouveau régime, Université Paris IX Dauphine, 429 pages.
- OSEO (2005), *La transmission des petites et moyennes entreprises : l'expérience d' OSEO*, 64 pages.
- Pailot, P. (1995), « Propositions sur les conditions d'application de la théorie du deuil dans les sciences de gestion », *Les Cahiers de la Recherche*, CLAREE, URA-CNRS 936, IAE de Lille, 39 pages.
- Pailot, P. (2000), De la difficulté de l'entrepreneur à quitter son entreprise, in Verstraete, T. (sous la dir.), *Histoire d'entreprendre. Les réalités de l'entrepreneuriat*, Edition Management et Société, p. 275-286.
- Paturel, R. (2000), La reprise d'entreprise, pratique de l'entrepreneuriat, in Verstraete, T. (sous la dir.), *Histoire d'entreprendre. Les réalités de l'entrepreneuriat*, Edition Management et Société, p.187-198.
- Peneff, J. (1990), *La méthode biographique*, Armand Colin, Paris.
- Picard, C. & Thévenard-Puthod, (2002), Les facteurs clés de succès de la transmission d'entreprises artisanales, *Actes du Colloque « Les enjeux de la transmission d'entreprise »*, Faculté d'Administration et de Gestion, Montpellier, 5 & 6 décembre, pp. 206-225.
- Picard, C. & Thévenard-Puthod, (2004), « Confiance et défiance dans la reprise d'entreprises artisanales », *7ème CIFEPME*, 27, 28 & 29 octobre, Montpellier.
- Pineau, G. & Jobert, G. (1989), « Les histoires de vie », Tome 1 : Utilisation pour la formation, *Actes du Colloque « Les histoires de vie en formation »*, Université de Tours 5-6-7 juin, Editions L'Harmattan.
- Poirier, J., Clapier-Valladon, S. & Raybaut, P. (1983), *Les récits de vie. Théorie et pratique*, PUF, Paris.
- Rollin, M. (2006), *Reprise / Rachat d'entreprise. Les 100 premiers jours. Comment les réussir ?* Maxima, Laurent du Mesnil Editeur.
- Rouleau, L. (2003), « La méthode biographique », in Giordano, Y. (Coord.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Editions EMS, Chapitre 4, p.133-171.
- Roussillon, S. & Bournois, F. (1997) « Deuil social, mutation des représentations et changement radical », *Gestion*, volume 22, n°1, mars, pp. 61-70.
- Roy, J.-L. (1997), « De l'usage du deuil dans l'entreprise », *L'Expansion management Review*, n°86, 84-93, Sept 97.
- Savall, H. & Zardet, V. (1989), *Maîtriser les coûts et les performances cachées*, éd Economica.
- St-Cyr, L. & Richer, F. (2003), *Préparer la relève. Neuf études de cas sur l'entreprise au québec*, Les Presses de l'université de Montréal.
- Torrès, O. (1999), *Les PME*, Editions Dominos.
- Vancil, R.F. (1987-1988) « La succession du président », *Harvard L'expansion*, Hiver, p. 85-88.

Wang, Y., Watkins, D., Harris, N., et Spicer, K. (2004), "The relationship between succession issues and business performance –Evidence from UK family SMEs", International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research, Vol. 10, n°1/2, p.59-84.

Widlöcher D. (1983), *Les logiques de la dépression*, Fayard 1983.

Annexe : Présentation synoptique de l'échantillon de notre étude

Entreprises	Activité	Effectif	Date de création	Motif de la cession	Repreneur	Durée et nature de la transition	Personnes interrogées
E1	Bâtiment Charpente	37	1940	Retraite	Homme 45 ans	1an	Cédant Repreneur Salarié
E2	Bâtiment menuiserie	11	1878	Retraite	Homme 33 ans	1 an	Cédant Repreneur Accompagnateur
E3	Motoculture : vente, réparation de matériel agricole et de jardin	10	1971	Difficultés, Lassitude, Retraite	Homme 29 ans	1 an	Repreneur Cédant Salarié
E4	Négoce en pneumatique : liaison au sol et entretien rapide	10	1930	Maladie	Homme 40 ans	4 ans	Repreneur Propriétaire Dirigeant
E5	Production et distribution d'accessoires pour chiens	11	1995	Envie de faire autre chose, se consacrer à une autre entreprise	Homme 46 ans	2 ans	Repreneur Cédant Accompagnateur
E6	Edition de logiciels informatiques pour les professions de service	20	1985	Désengagement, incapacité d'accompagner le développement de l'entreprise	Homme 38 ans	1 an	Cédant Repreneur Accompagnateur
E7	Menuiserie Rénovation de l'habitat	14	1985	Retraite	Homme 59 ans	3 mois	Repreneur Cédant Accompagnateur
E8	Menuiserie mécanique : construction et installation de fenêtres et baies vitrées en aluminium, PVC, acier.	17	NC ⁸	Retraite	Homme 46 ans	6 mois	Repreneur Cédant Accompagnateur
E9	Bâtiment : métallerie et menuiserie aluminium	27	1920	Retraite	Homme 45 ans	3 mois, plus une prolongation 1 an	Cédant Repreneur Accompagnateur
E10	Electricité, plomberie, chauffage	50	NC	Retraite	Homme 40 ans	3 ans	Repreneur Accompagnateur
E11	Chaudronnerie industrielle et charpente métallique	10	NC	Envie de faire autre chose	Homme 48 ans	1 mois	Repreneur Salarié Accompagnateur
E12	Fabrication de matériel agricole et de transport	12	NC	lassitude	Couple : homme 45 ans & femme : 38 ans	3 mois	2 repreneurs Cédant Accompagnateur

⁸ Non communiquée.