

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

**Thierno BAH**

Professeur de gestion - Ecole Supérieure de Commerce IDRAC  
Laboratoire de recherche ICAR  
thierno.bah@idracmontpellier.com  
Parc Euromédecine – 499, rue de la Croix Verte  
34196 Montpellier Cedex 5  
Tél : 04 67 52 45 20 Fax 04 67 52 13 88  
Chercheur associé à l'ERFI, Université Montpellier 1

**Résumé :** Cette étude porte sur la phase charnière du processus de transmission, la période transition entre le cédant et le repreneur. La théorie du deuil est mobilisée comme cadre d'analyse pour comprendre le déroulement de cette phase. L'étude empirique, conduite dans 12 PME, totalise 36 récits de vie 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 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 période. Enfin, les récits révèlent que la réussite de cette période dépend aussi dans une large mesure des attitudes du repreneur.

## **The transfer process between seller and buyer : an approach based on the theory of mourning**

**Summary :** This study focuses on the turning point of the transfer process, in particular the transfer of power from the person leaving the business to the new owner. The theory of mourning is used as the context to understand this phase. An empirical study was conducted on a sample of 12 small businesses. Thirty-six personal narratives were collected from the principle players involved in the succession process (sellers, buyers, employees, and professional and institutional contributors). The conclusion based on this research is that the relationship between the two major players in the transfer is based on a determining element : the seller's psychological ability to mourn. The results also reveal the factors which make detachment from the company easier for the seller as well as the factors which impede the process during this phase. Finally, the personal narratives of the players reveal that the success of the transfer period also depends largely on the attitude of the buyer.

## 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. 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 les journalistes d'affaires, les dirigeants, les cadres ainsi que chez les responsables économiques régionaux et nationaux (Mahé de Boislandelle, 2002). D'après Estève (1997), la France 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 héritiers 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).

Hors contexte de succession familiale, le processus de transmission peut être décliné en 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 transition<sup>1</sup>, considérée comme «*l'étape charnière*» du processus de transmission en raison de sa délicatesse et de ses conséquences sur le devenir de l'entreprise (Paturel, 2000 ; Mahé de Boislandelle, 2003 ; Rollin, 2006 ; Bah, 2006). Dans le processus repreneurial 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.

---

<sup>1</sup> Cette phase reçoit de multiples appellations dans la pratique : «*période de cohabitation*», «*période de double commandement*», «*phase de direction bicéphale*», «*période de leadership à deux têtes*». Dans les successions familiales, elle correspond à la phase du «*règne conjoint*» (St-Cyr et Inoussa, 2000 ; Cadieux et Lorrain, 2004).

Pourtant, si le monde professionnel et le milieu académique reconnaissent la prépondérance de la phase de transition ainsi que ses multiples difficultés, paradoxalement elle reste un sujet relativement peu étudié en profondeur dans la littérature sur 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 externes à l'entreprise. En raison des problèmes psychologiques et affectifs soulevés par la période de transition, nous avons envisagé la compréhension de la relation cédant - repreneur au travers de la « théorie du deuil ». La confiance (avec son corollaire la défiance), la théorie de l'agence, les concepts de coopération et d'identité sont quelques uns des cadres théoriques que nous aurions pu mobiliser pour étudier le déroulement de cette phase. Cependant, ces analyses n'auraient apporté qu'un éclairage partiel et limité sur les freins que peuvent ressentir, exprimer ou pressentir les dirigeants de PME face à l'épreuve de la transmission. En effet, les cédants peuvent exprimer un refus conscient, ou non conscient, de perdre un objet d'amour central dans la construction de leur identité personnelle et sociale, à savoir l'entreprise. Cette attitude se retrouve tout particulièrement lorsqu'il s'agit de transmissions réalisées par des dirigeants qui voient leur entreprise comme une prolongation d'eux-mêmes ou qui éprouvent pour elle un attachement viscéral, charnel, quasi-possessif (Pailot, 2002). Nous pensons alors que l'approche par la théorie du deuil fournit un cadre explicatif judicieux pour nous aider à mieux comprendre le déroulement de la phase de transition. En d'autres termes, nous essaierons de montrer que l'aptitude psychologique du deuil chez le cédant est nécessaire pour une transition réussie. Une meilleure connaissance de cette période 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<sup>2</sup>. En effet, selon plusieurs études (Conseil Economique et Social, 2004 ; OSEO bdpme, 2005 ; Cédants Repreneurs d'affaires, 2008), plus d'un tiers des patrons de PME ont plus de 50 ans et 120 000 ont plus de 60 ans. Il faut donc s'attendre dans les dix prochaines années à la transmission de plus de 800 000 PME. Il ressort également de ces études que chaque année, ce sont 60 000 entreprises qui sont transmises mettant en cause 400 000 emplois. Cependant, toutes les entreprises ne réussissent pas leur transmission. Le coût économique et social lié à ces échecs concerne environ 100 000 emplois. Ces disparitions peuvent affecter en chaîne les partenaires de l'entreprise (sous-traitants, fournisseurs, clients, banquiers...) provoquant ainsi de graves sinistres : fermetures d'unités de production, appauvrissement du tissu industriel, augmentation du chômage en cas de dépôt de bilan...

Compte tenu de ces enjeux, il devient nécessaire 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 répondre à cet objectif, notre travail est organisé 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 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 : 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. 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 clé du processus de transmission.

---

<sup>2</sup> 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

## **1.1. LA PHASE DE TRANSITION : UNE ETAPE CRITIQUE DE LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE**

Si le processus de transmission doit être géré dans son ensemble avec rigueur et précaution, nous estimons qu'il convient d'accorder une attention toute particulière à la dimension relationnelle entre les deux acteurs clés de l'opération, le cédant et le repreneur. En effet, nous ne pouvons ignorer les relations qu'entretiennent les deux dirigeants durant la période de transition sans occulter un pan majeur et essentiel de la réalité de la transmission d'entreprise. Paradoxalement, cette phase de transition, reconnue comme fondamentale dans le succès de l'opération, est peu étudiée par la littérature académique (Fiegener, Brown, Prince et File, 1996) en dehors des successions dans le cadre familial (Harvey et Evans, 1995).

### **➤ Une transition nécessaire entre le cédant et le repreneur, mais difficile**

La transition est la période d'accompagnement du repreneur par le cédant. Bien entendu, le repreneur peut très bien décider de se passer des services du cédant, même si dans la 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 plusieurs semaines à quelques mois. Sa durée dépend autant de facteurs financiers que socio-organisationnels. Les bénéfices comme les écueils de cette phase peuvent être multiples aussi bien pour le cédant que pour le repreneur (Bah, 2006).

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 consultés 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. Cette transition semble avoir un double avantage de permettre : d'une part au repreneur de bénéficier d'une assistance ponctuelle et limitée du cédant ; et d'autre part, au cédant lui-même de vivre 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 années (OSEO bdpme, 2005). Une cession abrupte placerait le cédant et le repreneur dans une situation délicate ; 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 bdpme (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 son dirigeant (Steier, 2001). Au final, 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 conséquence sur ses résultats et ses profits (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, loi du 2 août 2005 ou « loi Jacob » vient d'instituer une prime de transmission lorsque le dirigeant trouve un repreneur et accepte de l'accompagner ou lorsque l'assistance du repreneur est effectuée par des tuteurs.

Malgré son importance, cette période de transition semble plutôt difficile à franchir. Sur le plan financier, elle peut se révéler extrêmement coûteuse. Son coût peut surcharger la structure et déboucher sur l'asphyxie financière du repreneur contraint de s'endetter parfois lourdement pour financer l'opération. Par ailleurs, il semble que c'est lors de cette étape que se matérialisent la plupart des difficultés susceptibles de compromettre la pérennité de l'entreprise. Le repreneur doit en effet maîtriser l'organisation, rassurer le personnel, négocier avec les fournisseurs, fidéliser les clients, déjouer les mauvaises surprises éventuelles et faire

face aux concurrents. Fayolle (2004) parle d' « *épreuve du feu* » pour le repreneur. Car, il n'existe pas, dans une organisation, d'évènement non récurrent plus critique que le transfert du pouvoir et de l'autorité d'un dirigeant à un autre (Fiegener, Brown, Prince et File, 1996). Barnes et Hershon (1994) utilisent quant à eux le terme d' « *expérience agonisante* » pour désigner le changement de dirigeant dans une entreprise. Ciampa et Watkins (1999) observent 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* » qui se traduit par une lutte de pouvoir à forte charge émotionnelle entre le prédécesseur et son successeur serait la principale cause de l'échec des changements de direction. Cette dynamique psychologique complexe et les relations conflictuelles qui en découlent peuvent conduire les deux protagonistes dans une impasse, voire à l'échec du processus de succession.

### ➤ Les approches sur la compréhension de la phase de transition et leurs limites

La revue de la littérature nous a permis de recenser plusieurs approches dont le but est de mieux cerner 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*

<b>Facteurs explicatifs</b>	<b>Auteurs</b>
La durée de la transition	Estève (1997), Deschamps (2000), Deschamps et Paturel (2001), Bousaguet (2005), Rollin (2006)
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), Pailot (2002)
La jalousie et l'envie générationnelle du cédant à l'égard du successeur	Kets de Vries (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)
Les 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. D'abord, une partie 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). En revanche, dans les PME, cette question doit être abordée non seulement au niveau de la direction mais également en regard du transfert de propriété (Hugron, 1991). En outre, les problèmes de planification de la relève y sont exacerbés par la faible dimension de l'entreprise et l'omniprésence du dirigeant (Torrès, 1999). Ensuite, ces études portent majoritairement sur les successions familiales (Mouline, 1999 ; Bayad et Barbot, 2002, Jolicoeur, 2003, St-Cyr et Inoussa, 2000) ou artisanales (Picard et Thévenard, 2004 ; Boulet et Picard, 2004). De ce fait, elles ne sont pas représentatives de la transmission des PME dans leur totalité. Plus encore, certaines de ces études sont issues d'une réflexion théorique et n'ont pas fait l'objet d'une vérification empirique (Mahé de Boislandelle, 2003 ; Bouchikhi, 2004).

Une dernière limite, sans doute 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, pourtant essentiels au succès de l'opération, sont souvent laissés sous silence ou traités de façon lapidaire (Pailot, 2002 ; Lambert et al., 2003 ; Chabert, 2005, Boussaguet et Bah, 2008). 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. Plus encore, elle est un objet d'amour, un enfant imaginaire. Pour lui, « *renoncer à ce qui fut une raison de vivre et se pénétrer de la certitude ultime (la mort) est une décision naturellement perçue comme une rupture* » (Vatteville, 1994, p.19). Cette



rupture s'accompagne de multiples pertes conscientes ou inconscientes : perte de pouvoir, perte de l'empreinte, perte de légitimité, perte de sens, perte de la jeunesse (Arnould et Stéphan, 2006). Céder son entreprise c'est donc prendre le risque de modifier son environnement professionnel et relationnel. Ce phénomène 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.

Ce détour par les différentes pertes auxquelles le cédant s'expose nous a poussé 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 deuil<sup>3</sup> est empruntée à la psychanalyse. Bien que sa description soit relativement récente en France (Roy, 1997), médecins, psychiatres, psychologues et psychanalystes se sont penchés sur son cheminement, ses complications éventuelles et les éléments qui peuvent le faciliter ou le retarder. Pailot (2002) fait remonter les premières publications sur la théorie aux travaux de K. Abraham (1965), S. Freud (1968), M. Klein (1968) et D. Lagache (1977). Selon cet auteur, la théorie du deuil est une théorie de la perte. La cause de la perte peut être une disparition ou une séparation. Le deuil est donc consécutif à la perte «*des relations antérieures avec des personnes, des objets ou des idées, qu'elles soient réelles ou fantasmées*» (Roy, 1997, p. 86). En perdant l'objet d'amour, le sujet est dépouillé d'une partie de son identité et est amputé d'«*un petit bout de soi*» (Pailot, 2002, p.179). Selon Leclaire (1981), débuter le travail de deuil consiste à faire une succession de petits deuils de ce qui nous reliait à l'objet disparu. En réalité, le deuil comporte plusieurs phases qui

---

<sup>3</sup> 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 Pailot (1996), Roy (1997) et Bah (2006).

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 étapes suivantes : une phase de choc, une phase de déliaison, une phase de désinvestissement et une phase de rétablissement. Cet ensemble de réactions n'est pas sans rappeler les stades psychologiques observés par Kübler-Ross (1969) chez les patients en fin de vie : déni, marchandage, colère, dépression, acceptation.

### ➤ **Une approche processuelle de la théorie du deuil**

En se basant sur le modèle de Bowlby (1984), on peut dire que la traversée du deuil passe par quatre phases. Nous allons les présenter successivement en intégrant les publications récentes de chercheurs travaillant sur le sujet et en mettant davantage 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*** est marquée par le choc, la sidération et le déni. Le cédant peut ressentir un état de choc, notamment lorsque la décision est précipitée par des événements imprévus ou forcés (maladie, accident, difficultés financières...). Pour un individu confronté à une perte imposée, ce choc est souvent suivi par la sidération (Ireland (2001), accompagnée du déni (refus total de reconnaître la situation). Par exemple, le cédant peut refuser de parler de sa retraite ou d'évoquer son projet au-delà de la cession. Dans ce cas, même si la cession a eu lieu, le cédant peut continuer à se comporter comme le véritable patron de l'entreprise, traitant les problèmes les plus sensibles, donnant les directives aux salariés, gardant des contacts quotidiens avec les clients et les fournisseurs. *«La souffrance de la perte est telle qu'elle contribue grandement au fait que l'intéressé refuse la disparition de l'objet investi»* (Dubouloy, 2005b, p.270). Par ce mécanisme de déni, le sujet temporise, se donne inconsciemment le temps nécessaire à l'acceptation de la perte. Cet état sollicite le corps, la vie psychique, l'activité et la vie relationnelle du sujet. Comme le note Pailot (2002, p.180) *«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...)*». Bien entendu, dans le cas où le deuil ou l'évènement à son origine est «décidé » ou attendu, cela évite son caractère subit et brutal lié à une perte soudaine. Cette situation a inéluctablement des implications pour la suite du deuil avec un choc amorti par rapport à une cession à laquelle le cédant n'était pas préparé. Cette première étape est relativement courte : sa durée est de quelques heures à une semaine. Si elle perdure, 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*** est plus longue que l'étape précédente ; elle peut durer des mois, voire des années. Le cédant prend conscience que le processus de transmission est enclenché et qu'il n'y a plus de retour possible. Cette phase est marquée par la déliaison des pulsions (Hanus, 1994). Détresse, nostalgie, violence, révolte, dépit (mélange de colère et de chagrin), culpabilité, sensation de manque, etc.... sont autant d'expressions affectives utiles et indispensables pour permettre progressivement les évolutions nécessaires à la réalisation de la rupture. Il n'est pas possible de traverser le deuil sans passer par des sentiments ambivalents à l'égard de l'objet d'investissement. La disparition de celui-ci fait voler en éclat 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, 2005b, p. 270). Le cédant peut ressentir de la culpabilité suscitée par l'abandon de son « œuvre » et de son équipe. Tout en rejetant la situation présente, il peut alors sombrer dans l'idéalisation du passé et la nostalgie *«du bon vieux temps»*. Dans ce cas, il peut tenter de dénigrer le repreneur tout en développant de la colère et des comportements agressifs à son encontre. Ces divers comportements peuvent constituer une source importante de conflits de pouvoir entre le prédécesseur et son successeur et avoir des répercussions négatives sur l'ensemble du personnel (Mahé de Boislandelle, 2003). Pour fuir cette situation

inconfortable afin de ne pas être confronté à la douleur, le cédant développe une suractivité, s'agite et s'interdit tout repos. Cette fuite en avant qui mobilise tout son énergie apparaît comme un moyen d'éviter de trop penser à la réalité et de tenter de rétablir la situation antérieure. Pour Pailot (2002), les émotions qui accompagnent cette phase sont le signe d'une angoisse de séparation qui s'exprime tant que le sujet ne croit pas au caractère définitif de la perte. Lorsque la personne reste «figée» dans l'amour ou la haine de l'objet perdu, le travail de deuil ne peut pas progresser.

Selon Hanus (1994), c'est au moment où le refus a pu être dépassé que le travail de deuil peut enfin commencer.

➤ ***La phase de désorganisation et de désespoir*** est une phase de souffrance psychique aiguë. Plusieurs mois après la séparation ou la perte la dépression s'installe. Ce « vécu dépressif » se traduit par un épuisement physique et psychologique intense avec de multiples symptômes : troubles du sommeil, perte d'appétit, pincement au niveau du cœur, palpitations, nausées, vertiges, lenteur à l'action, fatigue tenace, baisse des capacités intellectuelles, diminution de la perspicacité du jugement, perte d'intérêt accompagnée d'un retrait social, baisse de l'estime de soi, hypersensibilité, grande variabilité émotionnelle et tristesse (Roy, 1997, p. 89). Cette étape est donc une phase de profonde désorganisation de la vie de la personne sur tous les plans (intellectuel, affectif, social...). La détresse intense qui en découle se déroule souvent dans le silence, la solitude et l'isolement. Paradoxalement, cette souffrance signifie que le processus de deuil est en bonne voie de résolution. A cette phase, le cédant éprouve encore une réelle difficulté, voire une incapacité à distinguer sa nouvelle place et son nouveau rôle, à se projeter dans l'avenir et formuler des projets (Dubouloy, 2005a, p.22). Pour le cédant, cette phase peut être comparée à une longue «*traversée du désert*». Dès lors il peut céder à l'immobilisme et à l'inertie ; rien n'a plus vraiment d'intérêt à ses yeux. Ces symptômes affectifs «*marquent la reconnaissance du caractère définitif de la perte et l'amorce d'un*

*détachement progressif*» (Pailot, 2002, p.180). Cette phase dépressive procède par vagues successives dont l'intensité et la fréquence vont en s'atténuant continuellement, indiquant ainsi que le processus de cicatrisation s'opère doucement. Progressivement, s'opère le détachement des anciens affects. C'est le temps du réinvestissement qui marque l'achèvement du deuil.

➤ **La phase de réorganisation** marque l'accomplissement du deuil. Le sujet accepte la perte ou la séparation et recouvre l'apaisement, la créativité, l'énergie, l'espoir, la faculté de jouir à nouveau de la vie et de se réinvestir dans de nouveaux projets. *«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, 2005b, p.271). Ce changement de représentations est le signe que le sujet reconnaît et accepte le caractère définitif de la perte (Pailot, 2002). L'acceptation se traduit chez le cédant par un regard sur le passé plus serein et moins sujet à la nostalgie et à l'idéalisation. Cette attitude favorise la coopération entre le prédécesseur et son successeur. Le cédant est maintenant en mesure de prendre du plaisir avec la réalité présente et de réinvestir d'autres projets et d'autres responsabilités.

L'apprivoisement du deuil (détachement de l'entreprise et réengagement ailleurs) est le signe que le processus est achevé. Le cédant est alors capable de se remémorer de sa situation antérieure, avec réalisme et sérénité, sans regrets ni nostalgie. Néanmoins, comme le note Widlöcher (1994), la fin du deuil n'aboutit nullement à l'oubli. Il persistera toujours une trace des bouleversements vécus lors du processus. La peine est atténuée certes, mais inoubliable, douloureuse encore par moments. Selon Roy (1997), même s'il est mal aisé de déterminer un calendrier précis du deuil, le délai normal ne devrait pas excéder 9 à 12 mois. Dans tous les cas, un deuil conduit jusqu'au bout produit une maturation de la personne qui ne sera jamais *«plus comme avant»* car elle peut transformer en enrichissement affectif et intellectuel les épreuves passées (Bacqué, 1992). Le deuil amène à une évolution créatrice.

Ce parcours normal peut difficilement se dérouler dans le cas de deuils compliqués ou pathologiques. La personne reste ainsi bloquée à l'une ou l'autre des étapes du processus, et notamment à la phase de dépression. Le sujet s'installe dans un monde imaginaire et fantasmatique où l'objet disparu continuera à subsister. Pour Thomas (1993), le processus de deuil sera d'autant plus facilement traversé qu'il sera ritualisé. Par exemple, le traditionnel « pot de départ » permet de ponctuer efficacement le départ de l'ancien et l'arrivée du nouveau dans l'entreprise

Après avoir rappelé brièvement les principales étapes du processus du deuil et ses effets, nous allons présenter nos choix méthodologiques.

### ➤ **Le choix de la méthode des récits de vie**

Faute de connaissances approfondies sur le sujet et dans le souci de considérer le point de vue de tous les témoins de la scène successorale, nous avons opté pour la méthode des récits de vie<sup>4</sup> (Poirier et al., 1983 ; Le Grand, 1993 ; Ferraroti, 1983 Pineau et Jobert, 1989 ; Peneff, 1990 ; Bertaux, 1997 ; Angrosino, 1989 ; Atkinson, 1998 ; Smith, 1994 ; Lewis, 1963) pour comprendre la façon dont les acteurs ont vécu la période de transition. L'orientation choisie est la perspective ethnosociologique. D'après Bertaux (1997), 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. Le récit, qui est toujours suscité par la demande explicite d'un chercheur dans une situation de face à face, évoque des événements survenus au cours d'une vie et interprétés 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. Cette démarche est particulièrement adaptée pour les chercheurs

---

<sup>4</sup> 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).

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 ; Bouchikhi 1994 ; Rouleau, 2003 ; Hernandez et Marco, 2006 ; Chanlat 2005). Des études récentes ont recours à cette méthode pour étudier les phénomènes de succession dans le cadre familial (Pailot, 1999 ; Mouline, 1999 ; Bayad et Barbot, 2002 ; Gueye et Bah, 2003) ou entre personnes non apparentées (Bah, 2006 ; Meier et Schier, 2008). C'est dans la lignée de ces études que nous inscrivons cette recherche.

Les études interrogeant les acteurs du processus successoral étant rares (Bauer, 1993), notre but est avant tout de favoriser un « discours-découverte » (Blanchet et Gotman, 1992). Pour cela, nous avons choisi l'entretien non directif. 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 situées en Languedoc-Roussillon et en Midi-Pyrénées, comprenant de 10 à 50 salariés et appartenant à divers secteurs d'activité (cf. tableau 2).

**Tableau 2 : Présentation synoptique de l'échantillon de notre étude**

Entreprises	Activité	Effectif	Date de création	Motif de la cession	Repreneur	Durée 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	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 la société	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 : construction / installation de fenêtres et baies vitrées	17	NC <sup>5</sup>	Retraite	Homme 46 ans	6 mois	Repreneur Cédant Accompagnateur
E9	Bâtiment : métallerie et menuiserie aluminium	27	1920	Retraite	Homme 45 ans	3 mois, 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 : H 45 ans & F : 38 ans	3 mois	2 repreneurs Cédant Accompagnateur

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 de conseils du 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.

Si l'approche narrative s'est révélée particulièrement adaptée à l'étude de la période de transition, elle comporte néanmoins quelques biais. En effet, le récit ne donne pas accès à l'histoire crue, toute authentique ; mais fait appel à la mémoire des acteurs de la transmission. Cette démarche de reconstruction implique forcément une interprétation des souvenirs. Dès lors, les acteurs sont susceptibles d'affabuler, d'amplifier ou d'omettre, consciemment ou inconsciemment, la portée de certains événements, allant jusqu'à « *fabriquer la belle histoire* » (Salomon, 2007) pour donner au récit une orientation en fonction de ce qu'ils pensent que le chercheur attend d'eux (Brun, 2003). Dans le but de contrôler et de minimiser ces biais, nous avons choisi une approche multi-acteurs en croisant pour chaque entreprise les témoignages des différents protagonistes impliqués dans le processus (le cédant, le repreneur, les salariés et les experts / conseillers). Cette façon de faire permet de confronter et de conforter les témoignages recueillis et surtout de restituer de façon plus fidèle et plus riche l'analyse des opérations de transmission qui ont marqué ces entreprises. Finalement, toutes les



entrevues ont été enregistrées et retranscrites intégralement avant de faire l'objet d'une analyse de contenu thématique (Bardin, 1977). Pour illustrer ce travail, nous avons choisi de faire figurer ci-après les extraits les plus significatifs des récits d'acteurs.

## **2. L'APTITUDE PSYCHOLOGIQUE AU DEUIL CHEZ LE CEDANT : UN ELEMENT DETERMINANT DE LA REUSSITE DE LA PERIODE DE TRANSITION**

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. Le douloureux parcours du travail de deuil chez le cédant**

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. 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 repli, l'ambivalence, la dépression, la culpabilité, l'idéalisation, le désenchantement, la désorientation, le réinvestissement. *«Une rupture est nécessaire pour pouvoir passer sereinement le relais. Le cédant doit être préparé et informé qu'il va passer par des étapes douloureuses mais incontournables comme le déni (je continue malgré tout de diriger l'entreprise), la colère (je n'aurais jamais du), la peur (l'œuvre de ma vie est en péril), voire la dépression. La rupture doit être préparée. La liberté de passer à autre chose est à ce prix aussi. Au besoin, je pense qu'il ne faut pas hésiter à se faire aider sur le plan psychologique.»* (Consultant Sisyphe spécialiste de la transmission / reprise). Mais, chaque dirigeant étant différemment attaché à son entreprise, le travail de deuil va présenter des spécificités

---

<sup>5</sup> Non communiquée.

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 et pénible, amplifié par l'absence de lien de filiation avec le repreneur :

*«C'est mon entreprise et elle porte le nom de ma famille. Mon père et mon grand-père sont restés dans l'entreprise jusqu'à 70 ans passés. Quand on a travaillé une vie à une chose, on aime bien que ça reste (...) Céder l'affaire a été un peu difficile à vivre pour moi. J'aurais préféré voir un de mes enfants avoir la vocation pour prendre la suite.»* (Cédant Entreprise 2). En réalité, 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 : *«J'ai toujours tout fait pour ne pas lui barrer la route. Au contraire, à chaque fois que nous allions quelque part, je lui présentais les gens et même je m'effaçais un peu en disant maintenant je ne suis plus le patron, c'est Monsieur X qui est le patron.»* (Cédant Entreprise 9). 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, comme ce cédant : *«L'idée de me retirer ne m'aurait jamais effleuré l'esprit. On n'a pas pu éviter le conflit. C'est difficile de tout lâcher.»* (Cédant Entreprise 1). 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 s'installe. C'est une sorte de deuil impossible, inachevé, qui peut faire dire au dirigeant sortant «qu'il ne s'en est jamais

remis» : *«Depuis mon départ de l'entreprise, je n'arrive toujours pas à m'épanouir dans une autre activité. Il m'arrive de passer à côté et de me dire c'est la mienne encore. Je pense que ce sera toujours comme ça.»* (Cédant Entreprise 1).

Au total, il semblerait que la traversée du deuil par le cédant permet d'éclairer la dynamique relationnelle entre les deux principaux acteurs de la transition successorale. Selon que le processus de deuil du cédant sera ou ne sera pas achevé, il découlera plusieurs formes d'attitudes qui généreront 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. Dans ce cas, l'accompagnement du cédant est jugé 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 autour de lui, favorisera l'intégration du repreneur dans l'entreprise et au sein de son environnement. *«Le succès de ma reprise est en grande partie dû aux bonnes relations que nous avons réussi à établir avec le cédant. Pendant la phase de négociation, je l'ai rencontré à dix reprises, soit une à deux fois par mois. Il m'a ensuite présenté à nos principaux clients, et ne s'est retiré que progressivement. Concrètement, il est resté à mes côtés pendant les six premiers mois comme expert technique de l'entreprise.»* (Repreneur Entreprise 5). 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 dans ses fonctions de principal dirigeant dans son nouvel environnement par tous ces acteurs requiert de la part du dirigeant sortant une démarche de légitimation et d'explicitation pour les préparer à ce changement. 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. Cette entente

servira à réduire la période d'incertitude qui accompagne inévitablement l'opération. Bref, avec une telle « alchimie », il se crée souvent une complicité et une complémentarité forte entre les deux acteurs, sources d'un enrichissement mutuel. Plus encore, dans le cas des entreprises E12 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. *«Quand le couple s'est présenté, j'ai surtout cherché à pérenniser l'entreprise. Ce qui est vital pour notre commune (...) Donc quand, il est arrivé, c'était presque comme un fils et ma fille qui arrivaient. Je n'ai pas surtout cherché obligatoirement à en tirer beaucoup de revenus.»* (Cédant Entreprise 12). Le cédant considérant le repreneur comme son « propre fils », il devient désireux d'enseigner et de devenir son 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, le cédant devient le principal obstacle au processus de transmission. Sa présence est pesante pour le repreneur et risque de faire avorter la transition. *«Avec le recul, je me rends compte qu'il m'a gêné pour prendre certaines dispositions qui me tenaient à cœur, ne serait-ce que pour diminuer les dépenses de fonctionnement. Je n'ai pas bénéficié en fait d'une plus grande liberté d'action.»* (Repreneur Entreprise 4). 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 la formation du repreneur sont exagérément prolongées, le nouveau dirigeant 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. Les salariés et le repreneur restent soumis à l'autorité du cédant. Ce qui inhibe les volontés d'action de ce dernier. 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 un climat conflictuel 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.

*«L'actionnaire historique est parti plutôt à la retraite parce qu'effectivement il y a eu des frictions (...) J'ai remis en cause un certain nombre de choses qu'il faisait qui me semblaient pas bonnes pour l'entreprise, non pas qu'il le faisait mal, mais il le faisait avec une méthode qui correspondait plus au volume de l'affaire que l'on traitait. Et à ce moment là, il a assez mal ressenti le fait que je m'immisce un tout petit peu dans son propre carré. Cela a créé quelques conflits et il a préféré partir à la retraite plus tôt.»* (Repreneur Entreprise 6).

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

*«On a fait un arbitrage l'année dernière lors d'une grosse crise entre nous deux (...) J'ai perdu pas mal mon équipe. J'ai eu des problèmes pour conserver mon équipe pour des raisons de salaire et notamment d'ambiance (...) Son management déplaît aujourd'hui fortement puisqu'il est trop autoritaire (...) J'ai perdu un salarié, un excellent ouvrier en poids lourds (...) En plus il y avait une pression sur les salaires, je ne pouvais plus suivre. C'est comme ça que je me suis fait piquer deux mecs par la concurrence (...) parce que je les forme bien ; aujourd'hui ce sont les meilleurs.»* (Repreneur Entreprise 4).

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 période de transition**

Parmi les facteurs susceptibles de faciliter le détachement du cédant de son entreprise, nous pouvons citer : l'anticipation et la préparation de la transmission ; le réinvestissement 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 : *«Entre la prise de conscience qu'il fallait que je vende mon entreprise et la vente il s'est passé quand même pas mal de temps et je m'étais fait à cette idée. En outre, comme les négociations ont duré longtemps, j'en avais fait mon deuil.»* (Cédant Entreprise 9). 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. Selon les spécialistes interrogés, le temps de préparation d'une transmission est d'au moins 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 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. *«Depuis mon départ de l'entreprise, j'ai mis mon expérience au service des jeunes entrepreneurs. C'est une façon d'occuper mon temps libre et de me sentir encore utile.»* (Cédant Entreprise 8). 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. 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 perte de l'entreprise. A l'inverse les cédants qui n'ont pas de projets futurs peuvent se trouver subitement désœuvrés et désorientés. *«Mes journées ont perdu leur sens. Avant, j'étais le premier à me lever. J'arrivais dans les locaux avant tout le monde. Je travaillais toute la journée. Le soir, j'étais le dernier à partir car je préparais le travail du lendemain. Tout cela me manque énormément.»* (Cédant Entreprise 1).

➔ 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 chèque peut aider à faire le deuil lorsqu'on a élevé son bébé.»* (Cédant Entreprise 3). 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 ? *«L'une des deux grandes difficultés est de se détacher de l'entreprise après la vente. Il y a plusieurs raisons pour que le cédant reste dans l'entreprise après la vente. Certaines sont financières dans le but d'obtenir le nombre de minimum de trimestres pour la retraite.»* (Responsable transmission au Crédit Agricole du Midi). 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 détachement, il est nécessaire d'accompagner le cédant dans la préparation financière de la cession et donc de la retraite.

➔ Enfin, le dernier 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 la démembrer ou de la revendre à court terme, mais plutôt d'assurer la croissance de l'entreprise et le maintien de l'emploi. *«Les cédants que nous rencontrons privilégient le maintien de leur entreprise dans la région et cherchent à vendre à un actionnaire plus qu'à un investisseur. Ils sont prêts à vendre un peu moins cher s'ils ont des gages de pérennité pour leur entreprise. Ils redoutent plus que tout que leur entreprise soit cédée à nouveau quelques années plus tard.»* (Expert/Chargé de mission transmission d'entreprises à la Chambre Régionale des Métiers Midi-Pyrénées). 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 et l'absence de communication.

☛ D'un point de vue technique, 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. La non clarification de ces points conduit à des tensions et des conflits aboutissant à une perte de temps et d'efficacité de la période de transition. *«(...) Je leur demande d'écrire en commun la règle du jeu qui va régir leurs modalités de rapports au quotidien et je leur donne la trame. Je leur donne deux grands chapitres. Ceux qui font l'effort de l'écrire et qui me le transmettent en suite, comme par hasard ça marche toujours et ceux qui ne veulent pas le faire, comme par hasard ça capote dans les semaines qui suivent.»* (Délégué général au programme Phénix-Arcade).

☛ 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. *«L'ancien patron a été un tout petit peu surpris par toutes ces méthodes de gestionnaire (...) L'ancien c'était quelqu'un qui faisait un peu de tout, c'est-à-dire de la gestion, des devis, des calculs de structure, il allait sur tous les chantiers tandis que le nouveau patron c'est quand même hiérarchisé, c'est-à-dire qu'il y a un directeur adjoint qui est un ancien de l'entreprise, qui a une fonction commerciale et qui chapeaute un peu tout. Le nouveau patron s'occupe uniquement de la gestion. Il a un rôle de PDG.»* (Salarié Entreprise 1). 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 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. Cette situation peut rapidement occasionner des difficultés relationnelles pouvant déboucher sur la rupture de la transition : *«Il s'est efforcé de m'apporter ce qu'il pouvait (...) Au bout d'un certain temps, la différence de style a fait que j'ai dû lui dire qu'il y avait des choses que je souhaitais pas continuer de la même façon (...) Au début, il était au courant de tout plus que moi même. C'était sa façon de faire, d'aller toujours vérifier de façon un tout peu aléatoire partout. Petit à petit, il était moins au courant. Evidemment, en étant moins au courant, les visites de chantiers qu'il faisait étaient moins efficaces. Un jour, je lui ai dit finalement : votre contrôle devrait s'arrêter là.»* (Repreneur Entreprise 1).

➡ 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.

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.

Figure 1 - Dynamique de succès de la transition

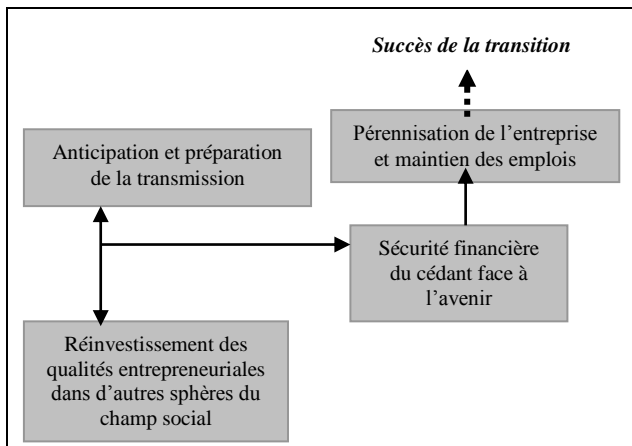
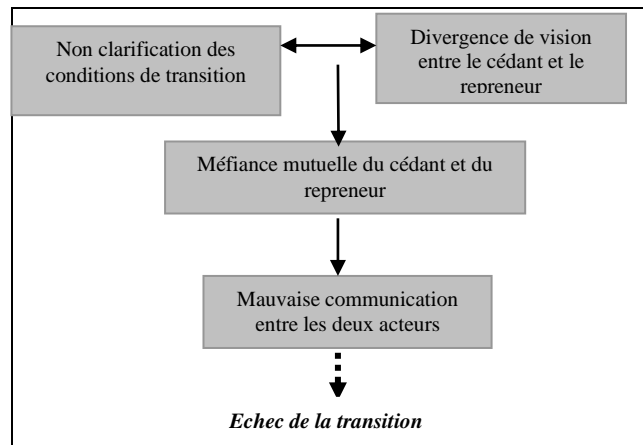


Figure 2 - Spirale de l'échec de la transition



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, il ne faut pas sous-estimer le rôle du repreneur dans la réussite de la période de transition, 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.

### 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 que leurs départs n'ébranlent 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.

Sans cette démarche, ces parties prenantes peuvent modifier leurs attitudes et leurs relations et les rendre préjudiciables. Une telle situation peut générer des difficultés susceptibles d'entraîner des effets négatifs (défiance des partenaires, perte de marchés, chute du chiffre d'affaires, départ de salariés clés, baisse de la productivité, agressivité de la concurrence...)

Pour réduire ces risques, il importe de suggérer l'adoption de certaines attitudes chez le repreneur comme 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 du cédant soit un élément clé dans l'intégration et la socialisation du repreneur durant la transition, la réussite de l'opération dépend pour l'essentiel de ce dernier. 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 ; ce dernier, loin d'être une cire malléable possède une personnalité exigeant d'être convaincue.

## **Conclusion**

Les résultats de cette recherche ont permis de mettre en lumière le long et douloureux parcours de deuil que traversent les cédants pour se détacher effectivement de leur entreprise et, ce faisant devenir des ex-dirigeants heureux dans leur nouvelle vie de retraité des affaires.

Il est apparu que les cédants n'ont pas la même volonté de laisser leur place, de transférer leurs pouvoirs et leurs connaissances à leurs successeurs. L'aptitude psychologique au deuil chez le cédant permet de comprendre les dynamiques relationnelles entre les deux acteurs majeurs de l'opération. Pour arriver à une transition sans embûche, il est primordial que le cédant ait achevé le deuil de son entreprise. Dans le cas contraire, le duo cédant / repreneur doit s'attendre à vivre plus de confrontations et de luttes de pouvoir au moment du passage de relais. Les résultats obtenus ont permis également de proposer des conditions gagnantes pour faciliter la gestion de la période de transition et le détachement du cédant de l'entreprise et d'identifier plusieurs facteurs de blocage.

La mobilisation de la théorie psychanalytique du deuil permet d'entrevoir la richesse explicative du modèle analytique de Bowlby (1984) à propos du processus de détachement de l'entreprise chez le cédant. Ce modèle se révèle, en effet, particulièrement éclairant de certains résistances et blocages psychologiques qu'expriment les dirigeants de PME confrontés à l'épreuve de la succession managériale. Cette approche ouvre une nouvelle voie plus positive et plus efficace pour décrire, analyser et mieux comprendre les étapes de transmission et leurs conséquences tant sur le plan individuel que collectif sur tous les acteurs de la scène successorale. Bien que nous soyons conscients qu'il faut se garder d'appliquer sans recul la théorie du deuil à toutes les situations de rupture, au risque de galvauder la théorie elle-même, il n'en demeure pas moins qu'elle pourrait aider à comprendre d'autres problématiques de management stratégique et de situations de gestion. Par exemple, les restructurations industrielles, les opérations de croissance externe ou de fusions-acquisitions, la perte forcée de certains produits ou métiers, l'abandon ou la fin de projets industriels, les phénomènes de délocalisations d'entreprises, mettant en cause l'identité des acteurs gagneraient probablement à être considérés sous cet angle afin de mieux les gérer et les

accompagner. L'apparition des modèles de deuil ouvre une base d'analyse originale, stimulante et plus efficace de conduire les changements majeurs au sein des organisations.

Bien que l'aptitude psychologique au deuil chez le cédant soit un élément clé d'une transition réussie, les attitudes du repreneur sont tout aussi importantes. De récents travaux montrent que pour réussir dans son nouvel environnement et transformer la cession en succès, le repreneur se doit être capable s'adapter à son contexte d'accueil, de s'y intégrer et de se faire accepter par les salariés de « son » entreprise. A ce titre, la socialisation organisationnelle offre un cadre d'analyse acceptable et susceptible d'apporter une réponse aux problèmes posés par la délicate période de prise de fonction du cessionnaire (Boussaguet, 2005 ; D'Andria et Chalus-Sauvannet, 2007).

A la lumière de toutes ces études, il semble évident que le succès ou l'insuccès, par delà le projet économique et stratégique, dépend dans une large mesure de l'attitude respective des deux dirigeants, à savoir le renoncement à l'entreprise, coté cédant et l'attitude à l'égard du cédant, des salariés et des parties prenantes, coté repreneur. La transmission ou la reprise résulte non seulement des facteurs juridiques, fiscaux, financiers, mais également des éléments interpersonnels et humains.

## Bibliographie

- K. Abraham, « 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, 1965.
- M. Angrosino, *Documents of interaction : biography, autobiography, and life story in social perspective*, Gainesville, FL : University of Florida Press, 1989.
- C. Arnould & S. Stéphan, « Crise d'identité du propriétaire-dirigeant suite à la cession de sa PME », *8ème Congrès CIFEPME*, 25, 26 & 27 octobre, Fribourg, Suisse, 2006.
- R. Atkinson, *The Life Story Interview*, Sage, London, Qualitative Research Methods Series, 44, 1998.
- T. Bah, *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, 2006.
- M.-F. Bacque, *Le deuil à vivre*, Editions Odile Jacob, 1992
- L. Bardin, *L'analyse de contenu*, Paris, PUF, 1977.
- L.-B. Barnes & S.-A. Hershon, « Transferring power in the family business », *Family Business Review*, vol.7, n.4, p.377-392, 1994.
- N. Barthe & J. Igalens, « Récits de vie et recherche d'emploi », *Congrès AGRH*, Poitiers, p. 17-24, 1995.
- M. Bauer, *Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, Interéditions, 1993.
- M. Bayad & M.-C. Barbot, « 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*, Montréal, 2002.
- D. Bertaux, *Les récits de vie. Perspectives ethnosociologiques*, Nathan, Paris, 1997.
- I. Bertaux-Wiame, « Mobilisations féminines et trajectoires familiales : une démarche ethnosociologique », p. 85-99, in D. Desmarais & P. Grell, *Les récits de vie. Théorie méthode et trajectoires types*, Montréal, Editions Saint-Martin, 1986.
- A. Blanchet & A. Gotman, *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Nathan, 1992.
- M. Bonnet, « Gestion Socio-Economique des Processus de Transmission », *Symposium du 15<sup>ème</sup> Colloque de L'AGRH*, Montréal, 2-5 septembre, 2004.
- H. Bouchikhi, *Entrepreneurs et gestionnaires*, Les Editions d'Organisation, 1994.
- M. Boulet & C. Picard, « Quelle reprise pour quels artisanats ? Vers une approche identitaire de la transmission dans l'artisanat », *Colloque « La transmission d'entreprise : Etat des lieux et perspectives »*, Faculté d'Administration et de Gestion, Montpellier, 19 novembre, p. 67-85, 2004.
- S. Boussaguet, *L'entrée dans l'entreprise du repreneur : un processus de socialisation repreneuriale*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier I, 2005.
- S. Boussaguet & T. Bah, « La psychologie de la transmission de PME », *19<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH*, Dakar, 9 au 12 septembre, 2008
- J. Bowlby, *Attachement et perte : 3 - La perte tristesse et dépression*, P.U.F., Le fil rouge, 1984.

- P. Brun « Le récit de vie dans les sciences sociales », *Revue Quart Monde*, Dossier n°188, « L'écriture de la vie », novembre, 2003.
- L. Cadieux & J. Lorrain, « 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 », *7ème congrès CIFEPME*, 27, 28 et 29 Octobre, Montpellier, 2004.
- R. Chabert, *Transmission d'entreprise. Optimiser la prise de relais*, Village Mondial, 2005.
- J.-F. Chanlat, « La recherche en gestion et les méthodes ethnosociologiques », in P. Roussel et F. Wacheux (Coord.), *Management des ressources humaines : Methodes de recherche en Sciences humaines et sociales*, de Boeck, p.159-175, 2005.
- D. Ciampa & M. Watkins, « The successors's dilemma », *Harvard Business Review*, November-December, pp. 161-168, 1999.
- Commission Européenne, *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, 2003.
- Conseil Economique et Social, *La transmission des PME artisanales, commerciales, industrielles et de services*, Rapport présenté par Mme Françoise Vilain, 2004.
- A. D'Andria & M.-C. Chalus-Sauvannet, « De l'entrée à la socialisation organisationnelle du repreneur : réalités et difficultés. Le cas d'un établissement hôtelier », *Economies et sociétés*, N°1, vol. 41, pp. 121-143, 2007.
- B. Deschamps, *Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques*, Thèse en Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès-France, 2000.
- B. Deschamps & R. Paturol, *Reprendre une entreprise... saine ou en difficulté*, Dunod, Paris, 2001.
- M. Dubouloy, « Le deuil du chef d'entreprise », *Repreneur*, n° 106, mai/juin, p. 21-22, 2005a.
- M. Dubouloy, « 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, 2005b.
- J.-M. Esteve, *Les conditions de succès du RES dans le BTP : La dimension humaine et intrapreneuriale*, Thèse en Sciences de Gestion, Université Montpellier II, 1997.
- C. Faure, *Vivre le deuil au jour le jour*, Albin Michel, 1995.
- A. Fayolle, *Entrepreneuriat, apprendre à entreprendre*, Dunod, Paris, 2004.
- M.K. Fiegener, B.M. Brown, R.A. Prince & K.M. File, « 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, 1996.
- S. Freud, *Métapsychologie*, Gallimard, Folio/Essais, (pour la traduction), 1968.
- C. Gueye et T. Bah, « 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<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH*, Grenoble 20-22 novembre, Tome II, pp. 1359-1376, 2003.

- S. Haddadj, « 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 Histoires*, n° 18, p. 57-71, 1998.
- M. Hanus, *Les deuils dans la vie : deuils et séparations chez l'adulte et l'enfant*, Editions Maloine, 1994.
- M. Harvey & R. Evans, « 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, 1995.
- A. M. Huberman & M. B. Miles, *Analyse des données qualitatives; Recueil de nouvelles méthodes*, éd. De Boeck Université, Bruxelles, 1991.
- P. Hugron, *L'entreprise familiale. Modèle de réussite du processus successoral*, L'institut de recherches politiques et les Presses HEC, Montréal, XVII-155, 1991.
- J. Igalens & P. Roussel, *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines, Paris, Economica*, 1998.
- R. Inoussa & L. Saint-Cyr, « Revue de la littérature sur la relève dans la PME familiale », *Cahier de la Recherche*, HEC Montréal, N° 00-01, mars, 2000.
- M. Ireland, *Apprivoiser le deuil*, Presses du Châtelet, 2001.
- A. Jolicoeur, *La succession dans les entreprises familiales : un processus de communication*, Mémoire de maîtrise en Sciences de la Gestion, Université de Montréal, Faculté des études supérieures, 1994.
- D. Jonovic, *The second-generation boss : A successor's guide to becoming the next owner-manager of a successful family business*, The University Press, Cleveland, 1982.
- M.F.R. Kets de Vries, *Les mystères du leadership*, Editions Village Mondial/Pearson Education France, Paris, 2002.
- M. Klein, « Le deuil et ses relations avec les maniaco-dépressifs » (1940) dans *Essais de psychanalyse (1921-1945)*, Payot, p. 341-369, 1968.
- E. Kübler-Ross, *La mort, dernière étape de la croissance*, Rocher, Paris, 1994.
- D. Lagache, « Le travail du deuil : Ethnologie et psychanalyse (1936) » dans *Les hallucinations verbales et travaux cliniques*, Œuvres I, 1932-1946, P.U.F., 1977.
- C. Lajeunesse, *La succession managériale dans la PME familiale: études de règne-conjoint*, Mémoire de maîtrise en Sciences de la Gestion, HEC Montréal, 1989.
- J.-C. Lambert, J. Laudic & P. Lheure, *Céder son entreprise : Quand et Comment*, Dunod, Paris, 2003.
- S. Leclaire, *On tue un enfant*, Le Seuil, 1981.
- M. Le Grand, *L'approche biographique*, Hommes et perspectives, 1993.
- O. Lewis, *Les enfants de Sanchez*, Gallimard, 1963.
- H. Mahé de Boislandelle, Introduction générale, *Colloque « Les enjeux de la transmission d'entreprise »*, Montpellier, 5 et 6 décembre 2002, p. 4-9.
- H. Mahé de Boislandelle, « Transmission d'entreprise et attitudes des parties prenantes », *Symposium du 14<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH*, Grenoble, 20-22 novembre, 2003.
- O. Meier & G. Schier, *Transmettre ou reprendre une entreprise*, Dunod, 2008.



- M.H. Morris, R.W. Williams & D. Nel, « Factors influencing family business succession », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research* 2, n° 3, p. 68-81, 1996.
- J.P. Mouline, *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, 1999.
- B. Moustachi, *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, 1991.
- OSEO bdpme, *La transmission des petites et moyennes entreprises : l'expérience d'OSEO*, 2005.
- P. Pailot, « 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, 1996.
- P. Pailot, « Mon entreprise, mon amour... de la difficulté des dirigeants à transmettre leur entreprise », *Colloque « Les enjeux de la transmission d'entreprise »*, Faculté d'Administration et de Gestion, Montpellier, 5 & 6 décembre 2002, pp. 176-188.
- R. Paturel, 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, 2000, p.187-198.
- J. Peneff, *La méthode biographique*, Armand Colin, Paris, 1990.
- C. Picard & C. Thévenard-Puthod, « Confiance et défiance dans la reprise d'entreprises artisanales », *7ème Congrès CIFEPME*, Montpellier, 27, 28 & 29 octobre, 2004.
- G. Pineau & G. Jobert, « 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, 1989.
- J. Poirier, S. Clapier-Valladon & P. Raybaut, *Les récits de vie. Théorie et pratique*, PUF, Paris, 1983.
- M. Rollin, *Reprise / Rachat d'entreprise. Les 100 premiers jours. Comment les réussir ?* Maxima, Laurent du Mesnil Editeur, 2006.
- L. Rouleau, « La méthode biographique », in Giordano, Y. (Coord.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Editions EMS, Chapitre 4, p.133-171, 2003.
- S. Roussillon & F. Bournois, « Deuil social, mutation des représentations et changement radical », *Gestion*, volume 22, n°1, mars, 1997, pp. 61-70.
- J.-L. Roy, « De l'usage du deuil dans l'entreprise », *L'Expansion management Review*, n°86, 84-93, Sept 1997.
- C. Salomon, *Storytelling, la machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*, Paris, La découverte, Collection « Cahiers libres », 2007.
- H. Savall, & V. Zardet, *Maîtriser les coûts et les performances cachées*, Economica, 1989.
- L.M. Smith, « Biographical Method » *Handbook of Qualitative Research*, Denzin, N.K. et Lincoln, Y.S. (Eds), London : Sage, pp. 286-305, 1994.
- L.-V. Thomas, « Les mécanismes sociaux et psychosociaux du travail de deuil », *JALMALV*, 34, p. 21-31, 1993.
- O. Torrès, *Les PME*, Editions Dominos, 1999.

R.F. Vancil, «La succession du président », *Harvard L'expansion*, Hiver, p. 85-88.

E. Vatteville, « Le risque successoral », *Revue Française de Gestion*, n°98, 1994, pp. 18-27.

Y. Wang, D. Watkins, N. Harris et K. Spicer, « 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, 2004.

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