

La psychologie de la transmission de PME

Sonia BOUSSAGUET, Enseignant-Chercheur
Reims Management School
59, rue Pierre Taittinger - BP 302
51061 REIMS Cedex - France
sonia.boussaguet@reims-ms.fr

Thierno BAH, Enseignant-Chercheur
IDRAC
499 rue de la Croix Verte - Parc Euromédecine
34196 MONTPELLIER Cedex 5 -France
thiernobah@idracmontpellier.com

Résumé.

Cette communication s'appuie sur une réalité importante dont les enjeux touchent le développement des organisations et des territoires : il s'agit de la transmission de PME existantes. Elle aborde une dimension trop souvent occultée, minorée, mal maîtrisée à l'occasion de ces changements de direction : à savoir la psychologie. Plus précisément, ce papier traite successivement des attitudes des principaux acteurs face à l'épreuve de la transmission, qu'ils soient cédants, repreneurs ou bien encore salariés.

Mots clés.

Transmission - PME - changement de direction - psychologie - attitudes des acteurs

Introduction

Cette communication s'appuie sur une réalité importante dont les enjeux touchent la vitalité et le développement des organisations et des territoires : il s'agit de la transmission d'entreprises existantes. Il ne faut pas croire à la « fatalité » économique pour garantir le renouvellement de la direction d'une entreprise ; bien au contraire, notamment lorsqu'il s'agit d'une PME.

Le thème de la transmission revêt une attention particulière, au moment où les évolutions démographiques indiquent qu'une génération entière de chefs d'entreprise s'apprête à passer la main dans les prochaines années. Comment préparer au mieux la transmission de ces centaines de milliers d'entreprises et de l'ensemble des savoirs faire qui s'y attachent en veillant aux conditions dans lesquelles elles se transmettent ?

Même si cette problématique recouvre des situations par nature très diverses (taille de l'entreprise concernée, secteur d'activité considéré, montage juridique retenu, type de repreneur choisi...), transmettre une entreprise est toujours une aventure comportant des risques.... Bien sûr, il nous faut évoquer l'environnement fiscal peu favorable, la complexité des formalités administratives, la lourdeur des coûts de succession et de reprise... Mais, outre ces obstacles juridico-techniques, ce type de transaction se heurte également à des freins cachés d'ordre psychologique et affectif.

La psychologie de la transmission constitue un sujet encore trop peu étudié dans le domaine académique, négligé, mal maîtrisé par le milieu des affaires alors que l'intérêt du thème semble pourtant évident. En effet, cette opération est avant tout une « affaire d'hommes ». Aussi, est-il utile de nous interroger et nous pencher davantage sur la compréhension des attitudes des acteurs en présence face à l'épreuve de la transmission.

La première chose est donc de savoir ce qui se passe lors d'un changement de direction à l'occasion d'une transmission :

- la transmission est souvent perçue chez le cédant comme une expérience agonisante, une fin en soi, un échec personnel ;
 - porté par l'euphorie mais souvent mal préparé, le repreneur tend à présumer de sa motivation et de ses compétences dans sa nouvelle fonction.
- Dans les deux cas, la transaction ne se présente donc pas comme un acte banal et anodin.
- reste un autre type d'acteurs que l'on a malheureusement trop souvent tendance à sous-estimer, oublier : il s'agit des salariés de l'entreprise transmise. Ils représentent des spectateurs impuissants mais dont les résonances psychosociologiques peuvent être aussi brutales et extrêmement douloureuses.

C'est ce que nous montrons dans cet article, à partir des résultats issus de deux travaux de recherche¹.

1. Le cédant face à la transmission de son entreprise

Une fois la décision de transmettre son entreprise, le dirigeant se doit d'assumer sa décision et se détacher au plus vite de cette dernière. Or, dans les faits observés, le chef d'entreprise se dit prêt à partir mais ne veut pas lâcher les rênes. Il y a donc un réel paradoxe entre l'action et les intentions du dirigeant, qui met en évidence l'existence, chez lui, de forts freins

¹ Pour plus de précision, voir la démarche méthodologique de Boussaguet (2005) (étude de cas multiples – 8 cas analysés en profondeur, 39 personnes interrogées (repreneur et salariés)) et Bah (2006) (36 récits de vie (cédant, repreneur, salariés et intervenants professionnels) dans 12 PME).

psychologiques. Au delà d'une perte « évidente » en termes de pouvoir, la transmission peut en effet être vécue d'une manière plus profonde dans la mesure où elle représente une rupture dans la vie du cédant, impliquant un vrai travail de « deuil » (Pailot, 2002 ; Bah, 2006).

1.1. Le sentiment d'ambivalence : un fort lien affectif envers l'entreprise

Un dirigeant de PME serait-il irremplaçable ? C'est du moins ce que semble ressentir le chef d'entreprise viscéralement attaché à son « bébé ». Lié de manière charnelle à son entreprise, il a souvent des difficultés à « lâcher prise ».

Il est vrai qu'en dépit des avantages offerts par la cession de son activité (survie de l'entreprise, maintien des emplois, réalisation d'une plus-value), l'ancien dirigeant peut montrer une certaine résistance à mener à bien le transfert de son entreprise. L'abandon du pouvoir est, en effet, délicat à surmonter pour un individu ayant été habitué à commander (Baumert, 1992). Muller (1996) affirme que « apprendre à perdre le pouvoir pour soi-même, à le transmettre, est difficile, voire impossible à certains, lorsque c'est l'identité de la personne qui est en jeu. Le pouvoir est vécu comme un besoin, une partie de soi-même. Pour beaucoup perdre le pouvoir, c'est perdre sa raison d'être : « *je suis un homme fini* » ».

Selon Pailot (1999), « cette résistance tient moins à la volonté des dirigeants de conserver leur pouvoir qu'à un refus conscient, non conscient, voire inconscient, de perdre un objet d'attachement central, à savoir l'entreprise, qui s'accompagne d'une perte identitaire et d'une perte narcissique ». Kets de Vries (1986) partage le même avis, tout comme Vatteville (1994) pour qui une transmission correspond à la perte d'un lien dirigeant / firme fortement investi et d'un « petit bout de soi » qui s'exprime dans la douleur « car 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 ». Le problème classique de la transmission est alors très angoissant parce que personne ne peut considérer avec détachement sa propre succession. Un chef d'entreprise a du mal à envisager de se séparer de son affaire dans laquelle il a investi beaucoup de temps et d'efforts. Cela peut parfois masquer une crainte de s'interroger sur ce que sera son activité (donc sa vie), une fois l'entreprise vendue.

Cette situation est donc naturellement marquée par une grande ambiguïté. D'après Kittel (1996), un chef d'entreprise peut en effet ressentir une attitude « ambivalente » à l'égard de la transmission. Elle explique que les patrons sont souvent partagés entre l'envie de transmettre et le désir de garder, l'envie de « passer la main » et le souhait de rester aux commandes... Autrement dit, rationnellement, le dirigeant veut vendre, car il ne peut faire autrement, mais affectivement il reste souvent partagé car en quittant l'entreprise c'est un peu (ou beaucoup) de lui-même qu'il laissera. Cette attitude contradictoire est ainsi source de conflits psychiques et d'actions opposées aux intentions. Dans les faits, cette situation « ambivalente » se traduit par une incohérence notable entre les actes du dirigeant par rapport à son discours, au risque de se trouver sans cesse des excuses pour ne pas vendre. Ce qui conduit très souvent les chefs d'entreprises qui sont sur le départ à ne pas prévoir leur transmission. Cependant, les conclusions de Bauer (1993) apportent une coloration originale à ce problème. Selon cet auteur, les faits et gestes des cédants peuvent devenir parfaitement compréhensibles, à partir du moment où l'on considère un patron de PME comme un « homme à trois têtes »².

² L'auteur montre que le dirigeant de PME agit selon une triple logique : une logique économique - *Homo Oeconomicus* -, une logique politique - *Homo Politicus* - et/ou une logique familiale - *Pater Familias* -. Autrement dit, il est un acteur économique producteur de richesse, mais aussi un homme de pouvoir (par la direction de l'entreprise) ; et se comporte comme un père de famille soucieux de préserver son patrimoine. Cette « loi fondamentale », selon lui, se vérifie dans de nombreuses décisions quotidiennes ; mais elle fonctionne aussi

La théorie de l'ambivalence

D'origine psychanalytique, l'ambivalence est une disposition psychique qui se traduit par la « présence simultanée dans la relation à un même objet, de tendances, d'attitudes et de sentiments opposés » (Laplanche & Pontalis, 1998). La notion d'ambivalence a été introduite par Bleuler en 1910 à la suite de ses travaux sur la schizophrénie où cette tendance paradoxale lui apparaissait dans ses formes les plus caractéristiques. Ensuite, Freud a eu recours à cette notion, dont il n'a cessé de souligner l'importance dans différents registres du fonctionnement psychique. L'ambivalence peut se rencontrer à différents niveaux : intellectuel (l'affirmation et la négation), affectif (l'amour et la haine), volontaire (le désir et la crainte). Elle peut surtout être mise en évidence dans certaines affections (psychoses, névroses obsessionnelles) et dans certains états (jalousie, deuil). La coexistence, chez un sujet, de tendances affectives opposées à l'égard d'un même objet induirait l'organisation de certains conflits psychiques imposant au sujet des attitudes parfaitement contradictoires.

Dans cette acception, l'ambivalence chez l'individu est surtout source de difficultés cognitives et comportementales (Perret, 1998). Sur le plan cognitif, l'appréhension simultanée de dimensions opposées amoindrit les capacités de clarification et de jugement et engendre de la confusion et de l'incertitude. Sur le plan comportemental, l'ambivalence est source d'indécision, d'attitudes de distanciation, de rejet et de stress. Ce caractère pathologique de l'ambivalence a été également souligné par Muller (1996) pour qui elle entraîne confusion des genres, mélange des places, chaos, incohérence, mais aussi monolithisme, rigidité et enfermement.

Extrait de Bah (2006)

Pour bon nombre de chefs d'entreprise, quitter leur rôle est donc un acte à forte connotation symbolique alors qu'ils devraient accepter que leur entreprise vive, même s'ils s'en dégagent (Barnes & Hershon, 1994). D'après Pailot (1999), l'attachement excessif à l'entreprise, la volonté d'enracinement, le refus de passer la main peuvent constituer des pièges aux conséquences fatales. C'est pourquoi, l'auteur suggère la nécessité pour tout vendeur d'apprendre à faire le « deuil » de son entreprise pour pouvoir se détacher plus facilement de celle-ci ; c'est-à-dire renoncer au pouvoir et accepter son départ.

1.2. Le besoin de faire le deuil de l'entreprise

On rencontre souvent des chefs d'entreprises qui ont plus de soixante-dix ans et ont du mal à décrocher. Pourquoi ? Parce que arrêter, c'est mourir. Ils ont toujours vécu pour leur entreprise. L'implication du dirigeant dans son organisation est donc telle qu'elle peut prendre des dimensions psychiques importantes, parfois même jusqu'à la pathologie (Miller & Kets de Vries, 1985 ; Enriquez, 1992).

Pour le cédant, la transmission de son entreprise peut être vécue comme le dénouement d'une histoire de vie. Pailot (1999) explique que la transmission s'accompagne à la fois d'une perte identitaire³ et d'une perte narcissique⁴ ; autrement dit « 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 ». C'est très souvent pour le cédant l'heure des bilans tant sur le plan professionnel, familial que personnel et la prise de conscience du rapprochement de sa fin.

Dans les faits, l'idée de la retraite est donc très souvent assimilée à un véritable abandon. Elle éveille dans l'esprits des dirigeants des idées moroses, comme la mort, la fin d'activité, la perte de pouvoir, la perte du « standing » et la réduction importante de leurs revenus (s'ils

pour les opérations stratégiques qui engagent durablement l'entreprise, et évidemment les actions de transmission en font partie.

³ Par perte identitaire, l'auteur entend une désappropriation par le cédant d'une représentation et d'une définition de lui-même d'un point de vue personnel et social.

⁴ Par perte narcissique, l'auteur souligne le fait que le cédant remettrait en cause toute confiance en lui et détermination qui le caractérisaient dans la mesure où il serait dans l'incapacité de détacher l'avenir de sa création de son propre parcours professionnel.

n'ont pas pu ou su se constituer une retraite ou un capital hors de leur entreprise). C'est d'autant plus difficile de tout abandonner dès lors qu'il a lui-même créé son entreprise ou qu'il en a assuré la direction pendant plusieurs années (Vatteville, 1994). En effet, comment pourrait-elle continuer à vivre sans son dirigeant ?

Aussi, est-il nécessaire pour tout cédant de faire le « deuil » de son entreprise qui implique un travail psychique. Le deuil renvoie à une "*situation extrême*", non voulue et imposée par l'extérieur, qui provoque une rupture avec un état de vie antérieur et entraîne un dérèglement d'une dimension essentielle de l'existence d'un individu.

La théorie du deuil pour comprendre le cédant (fondateur / créateur)

Les facteurs de blocages particulièrement cités dans le processus de transmission relèvent fréquemment des attitudes et comportements des cédants. Accepter, pour celui qui a créé, vécu et investi l'essentiel de son énergie et de ses ressources dans une entreprise dans sa vie, de se retirer constitue un retour sur soi qui n'est pas facile à gérer. Cette situation peut être éclairée par référence à un modèle de séparation emprunté à la psychanalyse susceptible d'éclairer partiellement la séparation dirigeant/entreprise.

Chez les psychanalystes, le terme de deuil est employé pour désigner une perte irréversible (celle d'un être cher, le renoncement à un projet important, une séparation majeure...). Le travail de deuil procède d'un travail psychique, en bonne partie inconscient, consécutif à la perte subie d'un objet d'attachement fortement investi sur le plan symbolique, narcissique et/ou fantasmatique. Il renvoie à un processus de renonciation, au passage d'une perte subie à une perte acceptée. Pour en exposer succinctement le processus, nous exposerons les quatre étapes du modèle de Bowlby (1984) :

- *La phase d'engourdissement* traduit la stupeur, le refus d'accepter la perte. Le déni de la perte constitue un mécanisme de protection pour l'intéressé. Cette phase peut s'accompagner d'une phase d'anesthésie affective à l'égard de l'environnement immédiat (prostration...).
- *La phase de langueur et de recherche* consacre l'amorce de la prise de conscience de la réalité de la perte. Elle s'accompagne d'expressions affectives intenses (détresse, nostalgie, culpabilité, colère...). En outre le sujet peut essayer de compenser par une hyperactivité, une fuite en avant... permettant de fuir le présent. Ces expressions émotionnelles sont la traduction d'une angoisse de séparation qui s'expriment tant que le sujet ne croit pas au caractère définitif de la perte.
- *La phase de désorganisation et de désespoir* génère un état de dérégulation, de confusion, entrecoupé d'états dépressifs et apathiques. Ces affects 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.
- *La phase de réorganisation* marque la reconstruction du sujet sur d'autres bases. Ce que d'aucuns qualifient de reconstruction narcissique et identitaire. Cette reconstruction consacre l'irréversibilité de la perte.

Extrait de Bah (2006)

Dans cette vision des choses, transmettre une entreprise devient donc une véritable démarche de séparation et de deuil, à la fois vis-à-vis d'une entité matérielle et physique (son entreprise, « son enfant ») ; mais également d'une partie de sa personnalité (perte de son statut, de son image sociale). Renoncer à tout cela demande du temps et peut être accompagner de nombreuses émotions : choc, déni, colère, révolte, culpabilité, dépression, peur... qui sont la manifestation d'un travail profond, personnel et long de détachement et de restructuration. Cet ensemble de réactions rappelle les étapes classiques du travail de deuil auxquelles est confrontée toute personne lors d'une perte douloureuse.

Il importe pourtant d'être conscient de la nécessité d'un tel travail de deuil pour le dirigeant partant, mais surtout de l'énergie à déployer et du temps qu'il faut y consacrer avant d'obtenir des résultats. Le délai d'un deuil normal peut, d'après Roy (1997), aller jusqu'à neuf à douze mois (au maximum). Malgré cette prise de conscience, il semble cependant impossible d'éliminer cette période « trouble » en termes d'intentions, d'émotions, de sentiments... C'est pourquoi il apparaît important d'apprendre à vivre avec et d'être capable de la gérer pour se détacher plus facilement de l'entreprise et renoncer au pouvoir. C'est alors tout l'enjeu de la période de transition entre le cédant et le repreneur.

1.3. La période de transition : le renoncement au pouvoir

A la différence d'une cession brutale où le départ du cédant de l'entreprise est immédiat, une période de transition a l'avantage de permettre au cédant de vivre la transmission avec moins de souffrance, d'arrachement et d'accepter de transférer autre chose que des ressources matérielles prévues dans le contrat : son savoir, ses compétences ; autrement dit, le pouvoir de direction à son remplaçant. Mais en réalité, cela lui demande très souvent de produire un effort qui apparaît psychologiquement très difficile, surtout lorsqu'il s'agit des fondateurs de l'entreprise. Il est en effet très difficile pour lui de mettre fin à des années de travail alors qu'il a centré sa vie sur son activité professionnelle ; qu'il est douloureux de faire face à une réalité présente sur laquelle il n'a pratiquement plus de prise. Autrement dit, il n'est pas aisé pour le cédant de renoncer au pouvoir quotidien, de se dégager de son rôle de chef d'entreprise pour être relégué dans un rôle non décisionnel, au moment de la période de transition.

Pourtant, d'après Boussaguet (2005), cette transition peut offrir au cédant l'opportunité d'assumer de « nouvelles responsabilités », enrichissantes en termes de compétences et valorisantes aux yeux des salariés de l'entreprise. En effet, cela peut représenter un gage de reconnaissance de son expérience et de son savoir-faire d'un quotidien qu'il ne discernait parfois plus vraiment. A ce stade de la reprise, le cédant doit arriver à comprendre qu'il assume de nouveaux rôles et s'en tenir à une fonction d'accompagnant (ou de « mentor ») ; c'est-à-dire accepter de passer d'un rôle de pouvoir à un rôle de conseil. En d'autres termes, le cédant doit non seulement l'accepter mais surtout le faire savoir à son personnel qui ne saurait dans le cas contraire à qui se confier et qui dirige réellement la société. De plus, à ce moment là, c'est souvent pour lui la dernière occasion d'évoquer le passé et de préparer l'avenir de l'entreprise qu'il a fondée. Mais, de cela, il faut qu'il s'en convainc pour passer au mieux le cap psychologique de l'après cession.

Très souvent aussi, celui qui part à la retraite ne veille pas à s'investir dans un projet de reconversion, qu'il soit professionnel ou non. Or, nous pouvons supposer que s'il avait envisagé son réinvestissement vers un nouveau champ de vie afin de combler le « vide » lié à la perte de leur entreprise, le détachement vis-à-vis de leur entreprise en serait sans doute facilité. En aspirant à sa « nouvelle vie » qui l'attend après la transmission, le sentiment d'inutilité pourrait être amoindri. Moins emprunt de nostalgie, nous considérons qu'il serait mieux disposé à transférer la direction à son remplaçant.

Ce n'est qu'ainsi qu'il pourrait envisager la rupture sereinement en ayant clairement conscience de tout ce qu'il va abandonner. Sans ambivalence à l'égard du transfert de son entreprise, il pourrait régler son problème de renoncement au pouvoir, en faisant au plus vite le deuil de son entreprise. L'ancien dirigeant finirait alors naturellement par ne plus se sentir à sa place dans l'entreprise et accepterait plus facilement de « lâcher prise ». Avec cette prise de conscience, il pourrait même accepter inconsciemment que son remplaçant devienne l'« accompagnateur du processus de deuil » (Dubouloy, 2005) ; c'est-à-dire que ce dernier l'aide à son insu à se séparer de son entreprise et à lui faciliter psychologiquement le passage à l'acte de chef d'entreprise à retraité.

2. Le repreneur face à la reprise d'une entreprise

Prendre les commandes d'une entreprise à la suite d'une opération de transmission constitue un enjeu crucial. Une fois la vente contractualisée, le repreneur se doit de réussir dans son nouvel environnement pour transformer la cession en succès. Or, il se retrouve le dirigeant d'un personnel qu'il n'a pas recruté, dans une entreprise qu'il n'a pas fondée, qui a fonctionné avant lui, sans lui à sa tête (Deschamps & Paturel, 2001).

C'est pour lui aussi une période relativement stressante et pleine d'ambiguïtés. Il faut donc que le repreneur y soit sensible et préparé, c'est-à-dire qu'il soit capable de s'adapter au mieux à son contexte d'accueil et de s'y intégrer. Ceci afin d'être dès le début capable plus ou moins d'exercer son nouveau métier de dirigeant (Observatoire des PME, 2005).

2.1. Le sentiment d'étrangeté : l'intégration dans un système existant

Il est vrai qu'un candidat repreneur consacre en toute priorité ses efforts sur la phase préparatoire au rachat. Lorsque l'opération est bouclée, il a souvent la satisfaction du devoir accompli. La dépense d'énergie fournie lors des négociations le conduit fréquemment à un comportement de relâchement et d'apathie. Dans son « moi » le plus profond, la prise de fonction officielle ira de soi. Pourtant, le « droit d'entrée » ne peut lui laisser croire que les choses les plus sérieuses et importantes sont terminées. Dès son arrivée, sans repère, ni certitude, il devra en effet affronter provisoirement le cédant lors de la phase de transition et durablement l'entreprise et ses partenaires. Parfois, à son insu, il s'apercevra que ce travail qui reste encore à faire n'est évidemment pas chose aisée.

Selon le type de repreneur, la problématique de l'intégration à l'entreprise se posera ou ne se posera que dans une moindre mesure. L'héritier et le salarié sont en effet tous les deux dans une position relativement similaire : ils connaissent la structure, l'environnement et le métier de l'entreprise, et sont en retour reconnus par le milieu, davantage légitimes. Ils ressentent moins d'incertitudes quant à leur prise de fonction effective. En revanche, le repreneur qui ne présente aucun lien avec l'entreprise à racheter ou sans lien de proximité avec le vendeur doit lui faire ses preuves et affronter un handicap de crédibilité et de légitimité.

Bien qu'il soit attendu comme l'élément indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise tant humain qu'économique, celui-ci demeure encore un « novice » sur le plan professionnel, et peut être perçu comme un « intrus » aux yeux des membres de l'organisation en place (APCE, 1998). Toutefois, ces propos sont à nuancer en fonction de la situation initiale de l'entreprise. Comme le souligne Deschamps (2000), le repreneur d'une entreprise en difficulté apparaît comme une chance de continuité de la firme alors que les salariés pensaient qu'elle fermerait (situation de « sauvetage »).

Au moment de son installation dans la cible, le repreneur peut donc être manifestement aux prises avec un sentiment d'étrangeté, d'« extranéité » (Chabert, 2005). Cette remarque est essentielle puisque ce type de repreneur représente environ plus de la moitié des reprises de PME. Il s'agit alors de tenter de comprendre et d'analyser comment l'individu passe du statut de repreneur à celui de dirigeant à part entière. Cela passe par ce qu'on appelle de la « socialisation organisationnelle » ; autrement dit, la transmission des savoir-faire et des compétences ainsi que de la culture organisationnelle des anciens vers les nouveaux.

2.2. Le besoin de se socialiser

A ce stade de la reprise, le plus difficile à gérer sera ce « sentiment de sur confiance en soi » que va inévitablement éprouver l'apprenti dirigeant dès lors qu'il aura compris qu'il a adopté

le costume de Patron. Il n'est pas rare en effet d'assister lorsque le repreneur prend la tête de la cible à un « aveuglement » provoqué par son nouveau statut de dirigeant. En effet, il peut être pris « dans le fantasme de la toute puissance narcissique « j'ai le pouvoir » (Amado & Elsner, 2004). « J'ai le pouvoir », « je suis le Patron », c'est le message que le repreneur va avoir tendance à se répéter en boucle de manière inconsciente. Si cet état peut se comprendre, le repreneur doit s'en méfier, voire douter de lui-même. Car pris dans cette euphorie, cette excitation du moment, cela peut générer des maladresses et des prises de décisions trop hâtives et malheureusement inappropriées (Rollin, 2006).

Pour celui-ci, il n'en reste pas moins que l'entreprise – bien qu'il en soit devenu le propriétaire et le dirigeant – représente manifestement une réalité qui lui est relativement inconnue. Il importe donc que le repreneur comprenne l'entreprise, son métier, les façons de travailler et ses subtilités, se familiariser à l'outil de travail, au personnel en place... afin d'assumer le plus rapidement possible son rôle de dirigeant et les responsabilités qui en découlent. Le nouveau dirigeant doit alors être capable de consentir des efforts pour réussir son intégration dans l'organisation.

La socialisation organisationnelle pour comprendre le repreneur

En gestion, le terme de socialisation organisationnelle est utilisé pour comprendre comment s'intègre un individu nouvellement recruté dans une organisation. Elle est généralement définie comme un processus par lequel le nouveau apprend les comportements et attitudes nécessaires pour assumer son rôle dans l'organisation. Le processus de socialisation organisationnelle est composé de trois phases marquantes qui sont les suivantes (Emery, 1990 ; Fischer, 1997) :

- La « socialisation anticipée » : elle concerne les moments précédents l'entrée effective du nouveau dans l'entreprise. C'est une période durant laquelle l'individu se prépare psychologiquement pour s'engager dans un nouvel univers (Fischer, 1997). Cela implique une anticipation de la vie au sein de l'entreprise et ainsi, la formation d'un ensemble d'attentes (Louis, 1980 ; Feldman, 1976 ; Wanous, 1992).
- La « socialisation active » : elle correspond précisément à l'entrée dans l'organisation du nouveau membre. Il s'agit d'une période durant laquelle l'individu commence à exercer sa nouvelle fonction et à entretenir des relations avec son groupe d'appartenance (Fisher, 1986). Le nouvel entrant fait alors l'expérience de ce qu'on appelle le « *reality choc* » (Wanous, 1992) : il s'agit d'une part de la confrontation de ses attentes et de la réalité ; d'autre part de la multiplicité des informations qu'il faut gérer et interpréter par rapport au nouveau contexte (Fischer, 1997). Les attentes précédemment créées sont confirmées ou infirmées, des ambiguïtés de rôle peuvent surgir.
- L'« intégration » qui est le résultat des deux étapes précédentes : un individu est considéré intégré dès lors qu'il est considéré comme un membre à part entière (Fischer, 1997), dès lors qu'il est devenu un « membre efficace » (Louis, 1980) ; d'ailleurs, l'intégration réussie se traduit par des signes de reconnaissance (Schein, 1988) pour signifier au nouveau qu'il est accepté.

Le concept de socialisation organisationnelle offre un cadre théorique riche et séduisant pour comprendre le repreneur ; à la seule différence que le candidat à la reprise ne postule pas une fonction de direction ; mais rachète une entreprise dans sa totalité dont il endosse personnellement la responsabilité et le risque qui en découle.

Extrait de Boussaguet (2005)

La socialisation est ainsi appréhendée comme un processus guidé par ses propres initiatives ; le repreneur devant apprendre de ses actions, de ses découvertes et de ses interactions. C'est donc seulement au moment de son entrée dans l'entreprise que la découverte de l'intérieur commence. Une phase de prise de contact et de familiarisation apparaît donc fondamentale. Elle va permettre au nouveau dirigeant, d'une part, de réduire l'incertitude, voire le stress qu'il peut ressentir au moment de son arrivée dans l'organisation ; et d'autre, d'être capable de comprendre, prédire et contrôler son nouvel environnement organisationnel. Il va alors interpréter la nouvelle situation dans laquelle il est plongé, souvent en fonction de ses expériences antérieures. Cette interprétation lui permettra de se faire une idée exacte de l'entreprise. Même quand le successeur dispose déjà de solides bases pour gérer la société,

cette période d'observation est vitale car l'entreprise a un passé et des habitudes, sociales et organisationnelles, mises en place par l'ancienne direction. Il importe en effet que le nouveau dirigeant s'imprègne de l'entreprise qu'il a achetée, avant d'accomplir ses premiers actes de dirigeant.

Ce n'est en effet qu'après avoir observé suffisamment et intégré les connaissances élémentaires sur l'organisation et ses membres qu'il mettra en place un nouveau management, donnera un nouvel élan. Le repreneur va alors faire passer ses idées et introduire des changements dans l'affaire qu'il a reprise. D'après Deschamps (2002), il se peut qu'il ne se contente pas de suivre la politique du cédant car il a besoin de s'affirmer devant le personnel, de se faire connaître auprès des fournisseurs, de conquérir de nouveaux clients... finalement de se sentir maître de sa gestion. Il lui est en effet nécessaire d'exercer le pouvoir à part entière et de mettre son empreinte sur ce qui devient dans les faits son entreprise. La recherche de légitimation devient ainsi sa principale préoccupation, notamment durant la fameuse période de transition.

2.3. La période de transition : la recherche de légitimation

La reprise permet l'accès à la direction de l'entreprise. En tant que nouveau dirigeant, le repreneur doit alors prouver sa légitimité patronale (Rollin, 2006) ; autrement dit son aptitude à diriger efficacement l'entreprise nouvellement reprise. En effet, il ne suffit de se dire compétent pour l'être, il faut en faire la preuve, en transformant ce qui n'est en réalité qu'un « potentiel » en une compétence réelle.

Pour ce faire, le repreneur doit apprendre le métier de dirigeant afin de se substituer à l'ancien ; ce qui n'est rien d'autre que le processus par lequel le nouvel arrivant va comprendre et assimiler le rôle pour lequel il a été choisi. Très souvent, une période de transition est alors opérée afin d'assister le repreneur dans ses premiers pas de dirigeant, surtout lorsque celui-ci ne vient pas du même secteur d'activité que l'entreprise. Il est reconnu que la transition peut faciliter considérablement l'intégration du repreneur et ainsi permettre à celui-ci de gagner en crédibilité. C'est le moment où le cédant peut réaliser un transfert de pouvoir et former le repreneur aux techniques qu'il ignore. Or, si l'ancien dirigeant ne joue pas le jeu, l'adaptation du nouveau n'en sera pas nécessairement facilitée.

La transition du leadership s'avère délicate mais primordiale dans le cadre d'un changement de direction lors d'une reprise d'entreprise. Le repreneur doit prendre la place de « leader » dans l'esprit des salariés et doit être reconnu comme tel. Ainsi, mettant à profit la période de cohabitation, il doit maintenant prendre les mesures susceptibles d'assurer son leadership⁵. Ainsi, le repreneur doit exercer pleinement son rôle de leader pour s'imposer en tant que nouveau dirigeant.

S'il n'est pas un leader naturel, il doit le devenir dans la mesure où il est appelé à convaincre les salariés pour qu'ils adhèrent au projet de reprise et qu'ils participent à la continuité de l'entreprise. En effet, il n'y a pas de leadership s'il n'y a pas adhésion au leader. Pour ce faire, il convient de rechercher et de trouver si possible un équilibre entre un leadership qui mobilise et qui, en même temps, rassure les hommes de l'entreprise. Le repreneur doit parvenir à influencer son personnel dans le sens qu'il désire. Il ne peut pas se contenter d'avoir une vision ; il doit la communiquer, la faire comprendre, c'est-à-dire la rendre

⁵ Le dirigeant dispose en effet de deux moyens d'exercer son pouvoir : l'autorité (confinée dans la relation hiérarchique) et l'influence. L'influence est une forme de pouvoir qui se manifeste dans l'exercice d'un leadership et qui réside dans la reconnaissance qu'ont les autres du bien fondé de l'autorité de la personne.

signifiante pour les autres, si possible sans avoir recours explicitement ou implicitement à des sanctions formelles. C'est donc par son habileté à présenter ses nouvelles idées de façon claire et confiante que le personnel sera susceptible de les adopter. Il faut donc nous semble-t-il davantage convaincre et orienter que prescrire et imposer au risque qu'une mauvaise intégration crée un climat de découragement, une perte de confiance dans les possibilités de l'entreprise et dans les capacités du dirigeant.

S'intégrer dans un système organisationnel existant ne semble évident ni pour l'organisation ni pour le nouvel entrant. Ce dernier pouvant ressentir un sentiment d'étrangeté au moment de son arrivée dans l'entreprise, notamment aux yeux des salariés. La conquête du pouvoir peut ainsi devenir un exercice difficile lorsqu'un individu reprend une entreprise : il doit se socialiser tout d'abord pour s'adapter à son nouveau territoire d'accueil ; puis pour s'affirmer et légitimer sa position de dirigeant auprès des salariés déjà en place.

3. Les salariés face à une opération de transmission/reprise

Quels que soient les motifs de la transaction, on l'aura compris, l'entreprise peut être psychologiquement traumatisée. Il est en effet reconnu qu'un changement de direction représente une modification majeure en soi et que ses effets sur les membres de l'organisation peuvent être profonds et déstabilisateurs. Il faut donc prendre en compte les réactions des individus qui restent dans l'entreprise suite à une reprise et de la gravité de leurs incidences, notamment en contexte de PME.

Le problème qui se pose réside dans le fait que les salariés de l'entreprise vont être appelés à accepter un nouveau dirigeant alors qu'ils sont fortement liés au vendeur (Deschamps, 2003). Levinson (1971) emploie l'image de la formation d'une nouvelle famille lors d'un remariage. Les enfants doivent faire face au chagrin causé par le départ d'un de leurs parents et l'incertitude associée au changement de mode de vie. Ils peuvent donc mal réagir au contrôle exercé par cette nouvelle personne.

3.1. Le sentiment d'insécurité : des inquiétudes face au changement

Face à l'épreuve de la transmission / reprise, la première évidence est que l'attachement affectif qui lie le dirigeant à ses salariés est incontestablement très fort. En effet, les relations qui existent entre le dirigeant et ses employés s'apparentent de près à celles qui existent entre les membres d'une famille. Ce dernier peut représenter véritablement une figure paternelle ; les salariés ayant pu, au fil des années, développer des relations étroites et tissé des liens de confiance avec le prédécesseur. Ils sont par conséquent désireux de vouloir préserver la relation privilégiée qu'ils ont établie avec celui-ci. Or, sous la pression des événements, les cadres et employés de l'entreprise éprouvent une certaine difficulté à aborder ce sujet avec leur dirigeant et ont tendance à se replier sur eux-mêmes, en refusant d'admettre que des changements profonds interviennent au niveau de la gestion de l'organisation (Meier, 2002).

D'après Boussaguet (2005), ce n'est pas tant la séparation en soi (bien que celle-ci soit émotionnellement très difficile à vivre) qui est source de stress que la perspective d'une nouvelle dynamique et d'un nouvel équilibre à trouver. D'une manière générale, cette perspective traumatise le personnel en place. Face à cette situation nouvelle, ils ressentent de l'anxiété, très souvent nourrie d'un « après » inconnu (qu'ils craignent). Les salariés sont très vite envahis par l'incertitude et sont inquiets sur leur avenir ; cela est dû en priorité aux risques possibles de perte d'emploi suite au changement de direction. Les « plus anciens » chercheront à avoir des renseignements sur ce qui risque de leur arriver.

Puis, devant la disparition de points de repères habituels, qui étaient constamment présents pour baliser un fonctionnement courant, ces derniers deviennent à la fois méfiants. En effet, dans l'entreprise dont la direction change, ces signaux familiaux, donc rassurants, sont forcément remis en cause. Les salariés perdent ainsi leur repères ; ce qui crée un sentiment insoutenable de frustrations.

Une telle situation est source d'interrogations et perturbatrice du fonctionnement « habituel » de l'organisation, il n'est pas rare d'assister à une déstabilisation profonde de l'organisation qui provoque chez les salariés de fortes inquiétudes et crée un sentiment profond d'insécurité. Ces réactions d'anxiété peuvent parfois à l'extrême engendrer un stress paralysant, au pire conduire au développement d'attitudes hostiles (voire d'ostracisme) à l'égard du repreneur.

Ce problème semble d'ailleurs s'intensifier lorsque le changement de direction se produit dans le cadre d'une entreprise familiale ; les membres de la famille pouvant aller jusqu'à développer une sorte de « conspiration contre la succession » (pour reprendre le terme de Lansberg, 1988)).

3.2. Le besoin d'être rassuré

Dans les faits, les salariés sont le plus souvent les observateurs inquiets d'un processus sur lequel ils n'ont que peu ou pas de prise. Le changement de dirigeant signifie, pour eux, à la fois rupture et intrusion : d'une part, rupture car il est certain que le passage d'un type de commandement (ancienne direction) à un autre (nouvelle direction) ne se fait pas automatique ; d'autre part, intrusion dans la mesure où le repreneur entre dans un groupe social organisé, avec ses valeurs propres et marqué par une histoire et qu'il serait exceptionnel que le nouveau patron ne provoque pas de symptômes de rejet (Donckels, 1995)..

Deschamps (2002) précise que les réactions sont toutefois très différentes selon les types de repreneurs : si les successeurs internes sont plutôt bien acceptés, la confiance en l'avenir étant quasiment immédiate, les salariés éprouvent, en revanche, une certaine défiance à l'égard des repreneurs extérieurs. Ils opposent donc généralement une réticence à l'égard du nouveau promu alors qu'ils sont appelés à l'accepter en tant que nouveau dirigeant. On parle dans la littérature de « résistance au changement » qui serait en quelque sorte une réaction naturelle du système pour se protéger des « entras » qui menacent de l'ébranler (Jabes, 1991). En effet, « il existe une résistance globale de l'organisation à tout changement qui risquerait d'affecter sa vie. [...] Ce qui apparaît [...] comme la greffe d'un corps étranger provoque des réactions de rejet » (Enriquez, 1992).

La résistance au changement pour comprendre les salariés

Si l'on conçoit l'entreprise comme un système social, qui comme tout système aurait une tendance naturelle à rechercher un état d'homéostasie, on peut analyser ce phénomène de la résistance au changement, de la part des salariés, comme la réaction naturelle d'un système social pour se protéger des « intrants » nouveaux qui menacent de l'ébranler : ce serait en quelque sorte une réaction légitime du système qui tente de maintenir son état antérieur.

Dans la littérature, plusieurs raisons de nature « psychologiques » sont données (Aubert, 1991) :

- *La peur de l'inconnu*, le changement substitue l'ambiguïté et l'incertitude à ce qui est connu et certain.
- *La crainte de perdre ce que l'on possède*, plus les individus sont « investis » dans le système existant, plus ils ont tendance à résister au changement. C'est la raison pour laquelle les employés plus âgés ont tendance à « résister » davantage au changement que les employés plus jeunes.
- *La remise en cause de compétences* qui peut être le résultat de certains processus de changement.
- *La préférence pour la stabilité*, les habitudes développées par les individus constitue une sorte de stabilité qui engendre la sécurité. Changer les relations auxquelles un employé est habitué et les tâches qu'il a apprises à accomplir constitue une source d'anxiété.

Dans une approche sociologique, les individus – acteurs – font obstacles à tout ce qui menace leur autonomie au sein de l'organisation. Ils se refusent à risquer de perdre dans le changement ce que Crozier & Friedberg (1977) appellent des « zones d'incertitude » que les acteurs contrôlent et à partir desquelles ils peuvent développer une partie de leur pouvoir.

Extrait de Boussaguet (2005)

Dans les situations étudiées, la résistance au changement s'exprime soit de manière passive, soit de manière active et exprimée, sous des formes les plus diverses (négligences dans le travail, sabotages parfois grèves (résistance ouverte), et/ou par un accroissement de retards et d'absentéisme, une perte de motivation, une baisse du moral (résistance sourde ou implicite)). Le fonctionnement de l'équipe en place, notamment au cours des mois qui suivent la mise en place de la nouvelle direction, est à cet égard particulièrement révélateur. Certains salariés peuvent faire mine de se résigner à la situation, mais ne montrant aucune bonne volonté. Cela les conduit fréquemment à un comportement d'immobilisme, au pire à quitter l'entreprise. La fuite de compétences peut alors entraîner des conséquences désastreuses, surtout s'il s'agit d'hommes clés.

Pour contrebalancer les résistances et les craintes du personnel qui procède toujours dans l'incertitude, leur nouveau patron doit être en mesure de les rassurer, voire de les « séduire » car loin de mettre fin aux rumeurs qui circulent dans l'entreprise, son arrivée dans l'entreprise ne fait qu'aviver les inquiétudes du personnel. Le repreneur doit communiquer rapidement avec les salariés en se présentant et en leur présentant son projet d'entreprise, en donnant des garanties sur les emplois. Ils ont vraisemblablement besoin de connaître les nouvelles règles du jeu ; ce qui atténuera les bruits de couloirs, sinon le manque d'information sur l'avenir risque de les démotiver plus qu'ils ne le sont déjà.

Inquiets et craintifs face au changement qu'ils subissent, les salariés en place éprouvent un réel sentiment d'insécurité ; ils ont besoin d'être rassurés sur les intentions du nouveau dirigeant, surtout lors de la période de transition où l'ambiguïté d'une double direction surgit.

3.3. La période de transition : l'ambiguïté d'une double direction

On l'aura bien compris la direction bicéphale est risquée, surtout qu'elle peut aller jusqu'à perturber l'ensemble du personnel. Il est certain que le personnel souhaite que le dirigeant sortant reste dans l'entreprise, car ils craignent pour l'identité de celle-ci. Or, dans la pratique, les salariés en place peuvent vivre plus ou moins bien cette situation. Pour eux, c'est émotionnellement pénible, parfois décourageant, et de fait, ils ne peuvent supporter cette situation que pendant un laps de temps.

Durant la transition, ils peuvent en effet traverser une période de flottement (de direction) et être troublés par la présence des deux personnes à la direction de l'entreprise. Pour eux, il est délicat de voir fonctionner ensemble l'ancien et le nouveau dirigeant. Il se demande parfois qui contrôle effectivement l'entreprise. Le piège consiste à ce que le cédant reste le « Patron » aux yeux des salariés, d'autant que le nouveau n'a pas encore fait preuve de crédibilité et de légitimité. Devant l'ambiguïté d'une double direction, il est évident que l'ancien dirigeant prime ; ce qui se comprend. En effet, les salariés sont naturellement habitués à être sous ses ordres. L'ancien dirigeant peut leur dicter une ligne de conduite comme il avait l'habitude de faire. Ils peuvent être amenés à suivre les directives du cédant au détriment du repreneur. Ils ont donc tendance au quotidien à aller vers leur dirigeant de coeur. Il n'est pas évident de l'ignorer, surtout dans les entreprises qui ont toujours fonctionné de manière « familiale ». Dans ce cas, cette attitude peut aggraver les problèmes de séparation, et donc dans le même temps contribuer à accentuer un phénomène de distanciation avec leur futur « Patron ».

Il arrive aussi fréquemment que les salariés profitent de la situation et jouent sur « les deux tableaux ». Des comparaisons vont en effet se faire naturellement ce qui peut désavantager le repreneur car quels qu'aient été ses défauts (à l'exception de la tyrannie) ils ont tendance à valoriser *a posteriori* l'ancien. Plus fort encore, certains peuvent être tentés de « polluer » l'ambiance et d'alimenter un mauvais état d'esprit auprès des autres en essayant d'exploiter un contexte de crainte lié à la période de transition. D'autres peuvent se sentir abandonnés par leur dirigeant, et éprouver un sentiment de trahison à son égard surtout si celui-ci était très proche d'eux. Les rancœurs peuvent alors être très fortes parce qu'ils avaient une confiance inébranlable en la personne (« père »). Ils peuvent même être amenés à placer des obstacles, parfois pour bloquer sciemment le repreneur et provoquer son échec parce que, tout simplement, ils étaient prétendants au poste.

Durant cette période, le plus délicat est que la prégnance du « mythe fondateur » est toujours présente dans l'esprit des salariés « repris » alors que le repreneur aspire à « faire partie de la maison ». Marqué par une désorganisation temporelle, les salariés repris perçoivent la réalité de ce qu'ils ont perdu mais ne distingue pas que très vaguement et sans enthousiasme l'avenir. Le repreneur n'en tire pas toujours tous les avantages ; le dynamisme de l'entreprise peut en être minée. Le danger consiste à ce que la transition entrave sérieusement l'accès à sa reconnaissance, in fine à la mobilisation générale.

Conclusion

Ce papier a prêté une attention toute particulière à la psychologie de la transmission. Plus profondément, il s'intéresse aux acteurs en présence qu'ils soient cédant, repreneur ou salariés...car à l'occasion de la transmission, chacun va chercher avant tout à (ré)agir avec sa propre personnalité, ses émotions, son affect...

Le but de ce papier était d'apporter un éclairage utile à l'ensemble de ces acteurs pour qu'ils arrivent eux-mêmes mieux aguerris, prédisposés psychologiquement lorsqu'ils seront face à un tel changement qu'ils vont nécessairement vivre (voire subir) un jour ou l'autre.

D'une manière plus générale, nos résultats s'adressent aussi aux conseillers et aux intervenants en matière de transmission/reprise qui y trouveront l'occasion de prendre du recul par rapport aux approches essentiellement technico-juridico-financières qu'ils déploient pour davantage envisager une approche d'ordre humaine de la reprise. Plus concrètement, ils

y trouveront matière à réflexion sur des stratégies possibles pour accompagner de façon plus appropriée les cédants et repreneurs.

Plus précisément, pour rendre cette phase transitoire moins problématique, nous recommandons donc :

- Coté cédant, s'il n'y a pas de pathologie particulière, de traiter une peur liée à la cession, en le décomplexant de manière à ce qu'il puisse exprimer ses angoisses, ses doutes et ses craintes. L'objectif durant cette phase transitoire est donc d'aider (ou du moins sensibiliser) le dirigeant sortant à résoudre son problème d'attachement à l'entreprise, à définir d'un projet de reconversion ; autrement dit, établir un plan raisonnable de retrait de l'entreprise (Bah, 2006).
- Coté repreneur, de le préparer de manière plus efficace à la prise de direction, en lui faisant comprendre que pris par des fantasmes de « surpuissance » ce serait une erreur de s'imposer dès le début comme le « Patron ». L'objectif durant cette phase transitoire est donc d'aider le dirigeant entrant à prendre en main la structure nouvellement acquise en préparant et en pilotant son arrivée : faire reconnaître sa légitimité patronale, réussir son intégration, prévenir les principaux facteurs d'insuccès (Boussaguet, 2005).
- Côté salarié, de comprendre et traiter leurs mécanismes de défense, autrement dit les résistances au changement qu'ils vont naturellement se mettre en place ; ces derniers étant très souvent déstabilisés, perturbés par ce qu'ils ont vécu et peu motivés par l'arrivée d'un nouveau dirigeant... L'objectif durant cette phase transitoire est donc d'aider les salariés « repris » à se préparer et à « accepter » le changement, à anticiper la confrontation « culturelle » (management des équipes, plan de communication...) (Boussaguet, 2005).

Bibliographie

- AMADO G. & ELSNER R. (2004), *Leaders et transitions. Les dilemmes de la prise de fonction*, Pearson Education France, Paris
- APCE (1998), *Créer ou reprendre une entreprise - Méthodologie et guide pratique* -, éditions d'Organisation (réactualisation février 2005)
- 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 Montpellier1
- BARNES L.-B. & HERSHON S.-A. (1994), « Transferring power in the family business », *Family Business Review*, vol.7, n.4, p.377-392
- BAUER M. (1993), *Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, Paris, InterEditions
- BAUMERT H. (1992), *Succession dans les PME Familiales; prévoir pour réussir*, éditions d'Organisation
- BOUSSAGUET S. (2005), *L'entrée dans l'entreprise du repreneur : un processus de socialisation entrepreneuriale*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier1
- CHABERT P. (2005), *Transmission d'entreprise : optimiser la prise de relais*, Paris, Pearson Education France
- DESCHAMPS B. (2000), *Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Grenoble
- DESCHAMPS B. (2002), « Repreneur, cédant, salarié : un trio entre rupture et continuité », *Colloque « Les enjeux de la transmission d'entreprise »*, Montpellier, p.68-83
- DESCHAMPS B. (2003), « Reprise d'entreprise par des personnes physiques : conduite du changement et réactions des salariés », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n.48, avril/mai/juin, p.49-60
- DESCHAMPS B., PATUREL, R. (2001), *Reprendre une entreprise... saine ou en difficulté*, Paris, Dunod, (réactualisation septembre 2005)
- DONCKELS R. (1995), « Taking over a compagny : an exciting carrier alternative...but not for adventurers », *Gestion 2000*, vol.6, p.143-160
- DUBOULOY M. (2005), « Le deuil du chef d'entreprise », *Repreneur*, n° 106, mai/juin, p. 21-22.
- ENRIQUEZ E. (1992), *L'organisation en analyse*, PUF
- ESTEVE J.-M. (1997), *La gestion des ressources intrapreneuriales et le succès du Rachat de l'Entreprise par ses Salariés*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier 2
- JABES J. (1991). « Changement et développement organisationnel », Aubert N., Laroche H. & Michel S. (ouvrage collectif), *Management - aspects humains et organisationnels*, PUF fondamental
- KETS DE VRIES M-F-R. (1986), « Les problèmes personnels de l'entrepreneur », *Havard L'Expansion*, été, p. 17-26
- KITTEL F. (1996), « La transmission d'une PME familiale : les processus psychologiques entre le père et son fils », in *Le pouvoir dans les organisations : masques et mouvances*, Muller, J. (coord.), Editions L'Harmattan, p. 173-190
- LANSBERG I. (1988), « The Succession in Conspiracy », *Family Business Sourcebook*, Omnigraphics, inc. (1991), p.98-119
- LEVINSON H. (1971), « Conflicts that plague the family business », *Harvard Business Review*, vol. 49, n. 2, p. 90-98

- MAHE DE BOISLANDELLE H. (2003), « Les attitudes des parties prenantes lors d'une reprise de PME », *Symposium AGRH*, Grenoble
- MEIER O. (2002), « Problèmes de succession dans les PME familiales : freins et résistance culturelle », *Revue Gestion* 2000, n. 4, juillet-août, p. 109-126
- MILLER D. & KETS DE VRIES, M.-F.-R. (1985), *L'organisation névrosée* (Trad. fr.), MacGraw-Hill
- MULLER J. (1996), « Le sujet et le pouvoir », In J. Muller (éd.), *le Pouvoir dans les organisations*, Masques et mouvances, l'Harmattan
- OBSERVATOIRE DES PME (2005), *Dirigeant de PME, un métier ? Éléments de réponse*, Regards sur les PME, n.8
- OSEO BDPME (2005), La transmission des petites et moyennes entreprises – l'expérience d'OSEO Bdpme, www.oseo.fr
- PAILOT P. (1999), « Freins psychologiques et transmission d'entreprise : un cadre d'analyse fondé sur la méthode biographique », *Revue International de PME*, vol. 3, p. 9-32
- PAILOT P. (2002), « Mon entreprise, mon amour...de la difficulté des dirigeants à transmettre leur entreprise », *Actes du colloque « les enjeux de la transmission d'entreprise »*, Montpellier, p.176-188
- ROLLIN M. (2006), *Reprise/rachat d'entreprise : les 100 premiers jours. Comment les réussir ?*, Maxima, Paris
- ROY J.-L. (1997), « De l'usage du deuil dans l'entreprise », *L'Expansion management Review*, n°86, 84-93, Sept 97.
- VATTEVILLE E. (1994), « Le risque successoral », *Revue française de gestion*, n° 98, pp. 18-27.