

LE TRAVAIL DE DEUIL, AU CENTRE D'UN PROJET DE REPRISE-CESSION D'ENTREPRISE

Interview de Martine Story et Olivier Meier



Martine Story



Olivier Meier

Olivier Meier est Professeur des Universités (Classe exceptionnelle) au LIPHA Paris Est et Directeur de l'Observatoire ASAP - Action Sociétale et Action Publique / Chaire Innovation Publique en coll. avec Polytechnique et Sciences Po Paris. Visiting Professor à Harvard Business School Europe, il enseigne la stratégie et le management à l'Université Paris Est, Paris Dauphine et Sciences Po. Il est membre du comité scientifique "Prévention & Prévoyance" de la Chaire Centrale-Supelec et membre du jury du Prix National de la Recherche en Management – SYNTEC / FNEGE. Il est l'auteur d'une soixantaine d'articles de recherche (ISSN Award, 2023; FBR Award, 2017) et de plusieurs ouvrages dont *Fusions acquisitions* (12 000 ex. vendus, Dunod, 2023) et *Diagnostic stratégique* (+ 9 000 ex. vendus, Dunod, 2022).

Docteure en Business Administration de l'iaelyon School of Management et du Business Science Institute, diplômée de Sciences Po Paris et de l'INSEEC, **Martine Story** a débuté sa carrière dans la chasse de têtes, avant d'intégrer le groupe helvético-suédois ABB, où elle était membre du comité de direction d'une entité de 1500 personnes.

Rompue aux techniques de fusion-acquisition, elle est la fondatrice de 2 sociétés de conseil en reprise et cession d'entreprise, *ALTHERO* et *EVALTEAM*. Elle et ses équipes ont accompagné plus de 600 projets de transmission d'entreprise et de croissance externe pour le compte de repreneurs individuels, de PME, de groupes, de fonds d'investissement et de family offices.

Coach certifiée HEC, conférencière auprès de l'APM (Association Progrès du Management) et de Bpifrance, chercheuse associée au Business Science Institute, Martine Story est auteure d'articles sur la reprise - cession d'entreprise et co-auteure de plusieurs ouvrages : « *Reprendre une entreprise* » (Ed. Dunod 2023), « *Reprise d'entreprise - Tout pour réussir votre négociation* » (Ed. Maxima 2013), « *Au-delà des mots – Guide de la communication non-verbale* » (Ed. Dunod 2022) et « *Croissance externe des entreprises - Les stratégies d'intégration gagnantes* » (Ed. EMS 2023).

Pourquoi parle-t-on de "travail de deuil" lors d'une opération de transmission d'entreprise ?

Olivier Meier : Le terme "travail de deuil" s'impose dans la transmission d'entreprise car cette opération constitue une rupture profonde, comparable à une perte psychosociale majeure pour le cédant. En effet, le dirigeant ne se sépare pas seulement d'un bien matériel ou économique, mais également d'une part essentielle de son identité personnelle et professionnelle. Il perd son rôle social, la reconnaissance et la légitimité qu'il détenait, ainsi que des relations importantes tissées au fil des années. Ce processus de détachement oblige à parcourir un chemin psychologique analogue aux phases classiques du deuil que sont le choc, le déni, la colère, la négociation, la dépression, jusqu'à l'acceptation.

Ce travail de deuil est nécessaire, car sans lui, la transmission peut se montrer conflictuelle, avec des sabotages involontaires de la part du cédant ou des prises de décision irrationnelles qui mettent en péril le succès de l'opération. Le repreneur, lui aussi, doit effectuer ce travail, en quittant la sécurité du salariat pour assumer l'incertitude et la solitude liées à son nouveau rôle d'entrepreneur.

Les travaux sur le sujet soulignent l'importance d'accompagner ce processus, notamment en permettant au cédant d'exprimer et de symboliser sa perte, et au repreneur de comprendre cette dynamique afin de faciliter la transition et la continuité de l'entreprise.

En quoi le cédant est-il concerné, quelles sont pour lui les principales formes de deuil ?

Martine Story : La transmission d'entreprise constitue une rupture majeure et irréversible dans la vie d'un dirigeant. Après des années, voire des décennies à œuvrer au développement de son entreprise, le cédant doit accepter de passer le flambeau, de confier son « bébé » à un tiers. Le parallèle avec le deuil s'impose d'autant plus que le dirigeant fait face à des pertes multiples et simultanées. Il abandonne son statut de décideur, cette position centrale qui lui conférait reconnaissance et légitimité sociale. Il renonce à son identité professionnelle, souvent si fusionnelle avec son identité personnelle qu'il peine à imaginer qui il sera "après". Il quitte également un univers relationnel familial qui constituait souvent l'essentiel de son réseau social.

Plus profondément encore, c'est le sentiment d'être utile, voire indispensable qui s'érode. Le cédant doit accepter que son œuvre lui survive, qu'elle puisse prospérer sans lui, remettant en question sa propre valeur et sa raison d'être. Cette dimension du deuil explique pourquoi certains dirigeants sabotent inconsciemment la transmission ou

maintiennent une présence forte post-cession, souvent contre-productive pour l'entreprise.

Un deuil mal anticipé peut compromettre gravement la transmission : difficulté à lâcher prise, choix irrationnel du repreneur, négociation conflictuelle, ou accompagnement défaillant. À l'inverse, un travail de deuil bien mené permet au cédant de vivre cette transition comme un accomplissement et non comme une amputation, facilitant ainsi la réussite de la transmission.

Comment ce deuil peut-il influencer la qualité de la transmission et la relation avec le repreneur ?

Olivier Meier : Le deuil mal vécu dans le cadre d'une transmission d'entreprise conduit à des résistances psychologiques qui peuvent sérieusement entraver le processus. Ces résistances se manifestent par des attitudes de contrôle excessif du cédant, qui ne parvient pas à lâcher prise, ou par des négociations conflictuelles où l'émotion prime sur la raison. Le dirigeant, en difficulté face à cette perte identitaire et à la peur de disparaître professionnellement, peut retarder la passation, imposer un choix de repreneur non adapté, ou s'accrocher à son rôle de manière contre-productive, ce qui déstabilise l'entreprise et freine sa continuité. Du côté du repreneur, le « flottement identitaire » provoqué par le passage du salariat à la fonction de chef d'entreprise, avec le poids de la responsabilité et la solitude associée, peut engendrer des décisions précipitées, une gestion émotionnelle fragile et un pilotage inadéquat du changement. L'incertitude et la peur renforcent cette difficulté.

Pour que la transmission soit réussie, il est donc essentiel que cédant et repreneur reconnaissent ces dimensions psychologiques. La qualité de la relation entre cédant et repreneur repose sur un travail intégré de ce deuil, favorisant un dialogue ouvert, une confiance réciproque et un accompagnement progressif. Ce processus permet de transformer les tensions initiales en opportunités de co-construction, de légitimation des rôles respectifs et d'adhésion partagée au nouveau projet d'entreprise. En d'autres termes, accepter et accompagner ce travail psychologique constitue un levier fondamental de réussite et de pérennité dans la reprise-cession.

Le repreneur issu du salariat doit lui aussi faire un deuil. De quoi s'agit-il exactement ?

Martine Story : Le salarié qui devient repreneur n'est pas exempt de ce travail de deuil. Il abandonne en effet un univers structuré pour initier un projet entrepreneurial empreint d'incertitudes. Ce deuil revêt plusieurs dimensions. En premier lieu la perte de la sécurité matérielle (salaire, congés payés, voiture de fonction, protection so-

ciale d'entreprise, cotisation retraite). Le repreneur doit accepter que ses revenus dépendent désormais exclusivement des performances de l'entreprise acquise.

Le changement induit également une remise en cause de son identité sociale. Alors que dans le salariat, son identité professionnelle se définissait autour d'un poste, d'un niveau hiérarchique, d'une entreprise, devenir « patron de PME » peut être vécu comme une régression sociale, notamment si la taille des équipes est sensiblement inférieure à celle qu'il gérait dans le salariat, ce qui est souvent le cas. Cette dimension amène d'ailleurs certains repreneurs à se fourvoyer en cherchant des entreprises de taille conséquente, qu'ils ne peuvent financer.

Enfin, en tant que salarié, le repreneur bénéficiait de services support (informatique, comptabilité, juridique, marketing, communication). Entrepreneur, il découvre la nécessité de tout maîtriser, avec des ressources contraintes, et doit accepter une forme de solitude décisionnelle.

Les collaborateurs sont-ils également concernés par ce sujet ?

Martine Story : Lors d'une cession d'entreprise, en particulier lorsque le repreneur est extérieur à l'organisation, les salariés subissent également un changement qu'ils n'ont pas choisi et qu'ils ne maîtrisent pas. Leur travail de deuil repose sur plusieurs pertes. En premier lieu, ils perdent un dirigeant historique, une véritable figure parentale avec laquelle ils ont tissé au fil des années des relations fortes. Cette relation faite d'habitudes, de codes, d'usages disparaît brutalement générant un sentiment d'abandon, d'insécurité voire de trahison.

C'est également tout un univers professionnel et organisationnel qui est remis en cause. Les méthodes de travail, les circuits de décisions, le style managérial, la culture d'entreprise sont impactées. Les collaborateurs redoutent des remises en cause de leurs acquis, de leurs habitudes, de leur lieu de travail, voire de leur poste. Ces appréhensions peuvent créer des réactions de résistance au changement qui peuvent nuire à la réussite de l'opération de reprise.

Face à ces pertes, le repreneur doit faire preuve de pédagogie et d'empathie. Une ligne stratégique claire et une communication transparente sur ses intentions, ses

méthodes ainsi que sur un calendrier des changements à venir permettent de réduire les appréhensions. Le repreneur doit également veiller à œuvrer dans le respect de l'héritage du cédant et de ses valeurs. Ce dernier joue également un rôle essentiel, qui vise à expliquer le choix de son successeur, à le légitimer et à faciliter son intégration auprès des collaborateurs. Autant d'éléments qui permettent de transformer un deuil subit en adhésion progressive au service du nouveau projet d'entreprise.

Peut-on transformer ce travail de deuil en levier positif de continuité et de rebond pour l'entreprise ?

Olivier Meier : Le travail de deuil, lorsqu'il est bien accompagné dans une transmission d'entreprise, se révèle être un levier puissant de renouveau et de continuité. Pour le cédant, apprendre à lâcher prise ne signifie pas renoncer à son œuvre, mais au contraire l'inscrire dans une continuité vivante au-delà de sa présence. Cette acceptation apporte un apaisement profond, car le dirigeant cesse de percevoir la cession comme une perte définitive, mais comme une étape naturelle qui donne un nouveau sens à sa contribution.

Pour le repreneur, intégrer pleinement les étapes du deuil (choc, déni, colère, négociation, dépression, acceptation) lui permet de bâtir une nouvelle posture de leader, cultivant à la fois confiance en soi et empathie. Ce parcours favorise une meilleure compréhension des enjeux émotionnels du transfert, l'aide à gérer les résistances, et à développer une vision stratégique équilibrée entre respect de l'héritage et innovations nécessaires.

Pour les équipes, une communication transparente sur les intentions et le respect tangible de l'héritage de l'entreprise favorisent l'adhésion et réduisent les peurs liées au changement. Ce travail émotionnel partagé prépare l'entreprise à traverser la rupture sans choc brutal, ouvrant un terrain fertile pour l'innovation, l'adaptation aux marchés et la croissance.

Ainsi, le travail de deuil devient un processus collectif de résurrection, où chaque partie trouve sa nouvelle place dans la pérennité et le développement de l'organisation. Ce processus vise à humaniser la transmission, en créant la confiance et en optimisant les chances d'un succès économique durable et partagé.